

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศ
ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร
CONFLICT MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTATOR AFFECTING
SCHOOL CLIMATE OF THE GOVERNMENT PRIMARY SCHOOL
IN SAMUT SAKHON PROVINCE

เย็นจิตร ทิพมาตร/ YENJIT TIPPAMATR¹
นภาเดช บุญเชิดชู/ NAPADECH BOONCHERCHOO²
พิชญาภา ยืนยาว/ PITCHAYAPA YUENYAW³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร 2) ระดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร และ 3) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 317 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนกระจายตามอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย มีค่าความตรงด้านเนื้อหา ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 มีค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.95 และด้านบรรยากาศของโรงเรียน เท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน ซึ่งอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การร่วมมือกันแก้ปัญหา การประนีประนอมและการยอมให้ ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงและการแข่งขัน

¹ นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

² อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

³ อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2. บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงภัย การให้รางวัล ความอบอุ่นและความขัดแย้ง

3. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การร่วมมือกันแก้ปัญหา (X_2) การยอมให้ (X_5) และการแข่งขัน (X_1) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับบรรยากาศของโรงเรียน (Y_{tot}) โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 38.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สมการวิเคราะห์การถดถอย คือ $\hat{Y}_{tot} = 2.27 + 0.19 (X_2) + 0.36 (X_5) - 0.08 (X_1)$

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง, บรรยากาศโรงเรียน, โรงเรียนของรัฐ

ABSTRACT

This research aimed to study: 1) the level of conflict management of school administrator; 2) the level of the school climate; and 3) conflict management of school administrator affecting school climate of the government primary schools in Samut Sakhon province. The research sample was 317 teachers of government primary schools in Samut Sakhon province, derived by proportional stratified random sampling as distributed by district places. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher with IOC content validity between 0.67 and 1.00. The internal consistency reliability coefficients of the questionnaire 0.95 for roles of administrator and 0.96 for school effectiveness. Data were analyzed with percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression.

The findings of this research were as follows:

1. Overall and in specific aspects, the conflict management of school administrator was at a high level and a medium level. These aspects were as follows: collaboration, compromising, and accommodation. A medium level: these aspects were as follows: avoiding, and competition.

2. Overall and in specific aspects, the school climate was at a high level. These aspects were as follows: structure, responsibility, identity, supporting, standard setting, risk taking, reward, warmth, and conflict.

3. The conflict management of school administrator in the aspect of collaboration (X_2), accommodation (X_5), and competition (X_1) together predicted the school climate of government primary school in Samut Sakhon province (Y_{tot}) at the percentage of 38.10 with

statistical significance at .05. The regression equations was $\hat{Y}_{tot} = 2.27 + 0.19 (X_2) + 0.36 (X_3) - 0.08 (X_1)$.

Keywords: conflict management, school climate, government school

บทนำ

บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานของรัฐ เอกชน ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือแม้แต่ขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องคำนึงอยู่เสมอว่าบรรยากาศขององค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคลากร เป็นสิ่งทำให้บุคลากรเกิดความรับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นตัวกำหนดให้บุคลากร รู้สึกดีหรือไม่ดี แล้วส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของจุฬาริชาต (2554: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือ ความรับรู้ ของบุคลากรต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือส่งผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม ในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานมีความเหมาะสมจะส่งต่อการจูงใจของบุคลากร ภาววิ อ้นตันนาวี (2557: 184) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือ การรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อ ลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้ง พฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง Litwin & Stringer (2002: 65) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่าง ลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศขององค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะ ที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าขององค์การเกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร หากบุคลากรไม่มีความรักภักดี ต่อองค์การ จะเกิดความเบื่อหน่าย ลาออกจากงาน ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์การ ไม่เจริญก้าวหน้า ขาดบุคลากรที่ดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้เกิดจาก บรรยากาศในองค์กรที่อยู่ในระดับที่ไม่ดี ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการองค์การ ให้มีแนวทาง ทิศทางในการดำเนินงานที่ดีขึ้น บรรยากาศขององค์การที่ดียังทำให้การบริหารงานเป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วยังทำให้เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรศ.สุคนธ์ รุดชาติ (2550: 13) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่ดีในองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับครู บุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย และทุกระดับ ในโรงเรียนต่างให้ความร่วมมือ ร่วมใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรักผูกพัน ในงาน เมื่อบุคลากรพึงพอใจในหน้าที่ของตนเอง ก็ส่งผลดีต่อโรงเรียน ทำให้งานเกิดความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายขององค์การ บรรยากาศที่ดีย่อมส่งผลที่ดีต่อองค์การ แต่หาก

องค์การมีบรรยากาศที่ไม่ดีอาจมีผลกระทบในหลายด้าน ทำให้การบริหารจัดการไม่เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศ สำหรับบรรยากาศที่ไม่ดีอาจนำพาซึ่งความขัดแย้งในองค์การ ความขัดแย้งเกิดจากสถานการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นการขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจทำให้เกิดการต่อต้านและเป็นปรปักษ์ต่อกัน ความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ทุก ๆ องค์การต้องหาวิธีการจัดการให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการจัดการความขัดแย้งให้ถูกวิธี ถูกทางและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรให้ความสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง หาแนวทางในการลดหรือเพิ่มระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม วิธีแต่ละวิธีอาจใช้ในการแก้ไขปัญหาได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง จึงส่งผลดีต่อองค์การ ซึ่ง Thomas (1992: 265-274) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้ การจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน การร่วมมือกันแก้ไขปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การทางการศึกษา ผลกระทบจะไม่เกิดกับองค์การ หรือบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่ นักเรียนจะได้รับผลกระทบด้วย ทั้งด้านการเรียนการสอน สภาพจิตใจของนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นองค์การทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการจัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 3 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว ซึ่งในปีการศึกษาที่ผ่านมา มีเรื่องราวที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับครูและชุมชน จนทำให้เกิดความวุ่นวาย ครูและชุมชนไม่ยอมรับในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความขัดแย้ง จึงได้รับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถของความเป็นผู้นำ ผูกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน ซึ่งจะทำให้บรรยากาศขององค์การมีทิศทางที่ดีและย่อมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นครูของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร จึงมีความสนใจศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

ตัวแปรการวิจัย

1. **ตัวแปรต้น** คือ การจัดการความความแย้ง ตามแนวคิดทฤษฎีของ Thomas (1992: 265-274) แบ่งได้เป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) การแข่งขัน 2) การร่วมมือกันแก้ปัญหา 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้

2. **ตัวแปรตาม** คือ บรรยากาศของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Litwin & Stringer (1968: 81-82) ประกอบด้วย 9 มิติ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ความรับผิดชอบ 3) รางวัล 4) ความเสี่ยงภัย 5) ความอบอุ่น 6) การสนับสนุน 7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 8) ความขัดแย้ง และ 9) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น

การจัดการความขัดแย้ง
1) การแข่งขัน
2) การร่วมมือกันแก้ปัญหา
3) การประนีประนอม
4) การหลีกเลี่ยง
5) การยอมให้



ตัวแปรตาม

บรรยากาศของโรงเรียน
1) โครงสร้างองค์การ
2) ความรับผิดชอบ
3) การให้รางวัล
4) ความเสี่ยงภัย
5) ความอบอุ่น
6) การสนับสนุน
7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน
8) ความขัดแย้ง
9) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สมมุติฐานการวิจัย

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การแข่งขัน การร่วมกัน แก้ไขปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

คำจำกัดความตัวแปรการวิจัย

1. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร หาวิธีการลดหรือเพิ่มระดับความขัดแย้งให้อยู่ ในระดับที่เหมาะสม วิธีแต่ละวิธีอาจใช้ในการแก้ไขปัญหาได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น และการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ซึ่งมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ดังนี้

1.1 การแข่งขัน หมายถึง การจัดการความขัดแย้งโดยอีกฝ่ายหนึ่งจะมุ่งถึงประโยชน์ ที่ตัวเองจะได้รับ เป็นการมุ่งเอาชนะฝ่ายเดียว

1.2 การร่วมมือกันแก้ปัญหา หมายถึง การจัดการความขัดแย้งโดยให้ความสนใจ กับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่นพร้อมกันไป ร่วมแก้ปัญหาหาวิธีร่วมกัน ผสานความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายและเกิด ความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

1.3 การประนีประนอม หมายถึง เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งสองฝ่าย

1.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่ไม่กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่สนใจ กับความต้องการและคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น หลีกเลี่ยงปัญหา

1.5 การยอมให้ หมายถึง การจัดการความขัดแย้งที่ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้อื่น มากกว่าตนเอง เสียสละประโยชน์ทุกอย่างเพื่อที่จะรักษามิตรภาพ สร้างความสามัคคีและขจัดปัญหา ความขัดแย้งระหว่างกัน

2. บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ เข้าใจ ความรู้สึกนึกคิด ที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ในสภาพแวดล้อมขององค์การ ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งได้ จำแนกออกเป็น 9 มิติ ดังนี้

2.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึง องค์การที่มีการจัดตำแหน่งหน้าที่ไว้ชัดเจน และเป็น การควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2.2 ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ที่ ในขอบข่ายของงานตนเองและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

2.3 รางวัล หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติควรได้รับจากการทำงาน โดยการพิจารณาจากการทำงาน ผลงาน หรือผลิตผล ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ

2.4 ความเสี่ยงภัย หมายถึง ปฏิบัติงานในองค์การที่มีความท้าทาย เพื่อที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

2.5 ความอบอุ่น หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมที่ดี ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

2.6 การสนับสนุน หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือจากการปฏิบัติงานของบุคลากรจากผู้บริหาร รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

2.7 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีทิศทางในการปฏิบัติงาน จึงทำให้งานสำเร็จลุล่วงและสำเร็จทันเวลาที่กำหนด

2.8 ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลเมื่อไม่ได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการ จึงพยายามขัดขวางเพื่อไม่ให้บุคคลอื่นได้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การ

2.9 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ความรับรู้ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ช่วยทำให้บุคคลในองค์การรวมเป็นหนึ่งและทำให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิธีดำเนินการ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research)

ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดสมุทรสาคร ในปีการศึกษา 2559 กระจายตามอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว จำนวน 1,779 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดสมุทรสาคร ในปีการศึกษา 2559 โดยใช้เทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันันท์, 2557: 179-180) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน กระจายตามอำเภอ อำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) คำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. อำเภอเมือง	931	166
2. อำเภอกระทุ่มแบน	534	95
3. อำเภอบ้านแพ้ว	314	56
รวม	1,779	317

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งและบรรยากาศของโรงเรียน แล้วกำหนดรูปแบบและโครงสร้างของแบบสอบถาม กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ครอบคลุมนิยามตัวแปรและนำมาจัดทำเป็นข้อกระทงคำถาม สำหรับการวิจัยโดยผ่านคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำกระทงคำถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (content validity) ของข้อกระทงคำถาม แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ได้ข้อกระทงคำถาม ด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 ข้อ และด้านบรรยากาศของโรงเรียน จำนวน 44 ข้อ แก้ไขข้อกระทงคำถามแล้วจัดทำแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษานำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำแบบสอบถามที่รับกลับคืนมา ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของ Cronbach (1970: 161 อ้างถึงใน สุวิมล ติรภานันท์, 2557: 156) คุณภาพด้านความเที่ยงของการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.95 และคุณภาพด้านความเที่ยงของบรรยากาศของโรงเรียน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.96 และปรับปรุงข้อกระทงคำถามในด้านการใช้ภาษาให้มีความเหมาะสมและถูกต้อง โดยผ่านการแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 317 ฉบับ พร้อมหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน

ประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการวิเคราะห์ระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมาย โดยผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ขอบเขตค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2556: 121) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 แสดงว่าระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา / บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 แสดงว่าระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา / บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 แสดงว่าระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา / บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 แสดงว่าระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา / บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 แสดงว่าระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา / บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 1 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรูปแบบ ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.79) และเมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบ พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลางและมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้

การร่วมมือกันแก้ปัญหา อยู่ในลำดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.80$) รองลงมาคือ การประนีประนอม ($\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.83$) การยอมให้ ($\bar{X} = 3.66, S.D. = 0.83$) การหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 3.38, S.D. = 1.09$) และการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.25, S.D. = 1.23$) ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

(n = 317)

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร				
สถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดสมุทรสาคร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การแข่งขัน	3.25	1.23	ปานกลาง	5
2. การร่วมมือกันแก้ปัญหา	3.97	0.80	มาก	1
3. การประนีประนอม	3.89	0.83	มาก	2
4. การหลีกเลี่ยง	3.38	1.09	ปานกลาง	4
5. การยอมให้	3.66	0.83	มาก	3
รวม	3.63	0.79	มาก	

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08, S.D. = 0.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ โครงสร้างองค์การอยู่ในลำดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.73$) รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.67$) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.72$) การสนับสนุน ($\bar{X} = 4.09, S.D. = 0.71$) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.04, S.D. = 0.62$) ความเสียสละ ($\bar{X} = 4.04, S.D. = 0.73$) การให้รางวัล ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.82$) ความอบอุ่น ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.64$) และความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.70$) ตามลำดับ ดังปรากฏในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา
ของรัฐ ในจังหวัดสมุทรสาคร

(n = 317)

บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดสมุทรสาคร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. โครงสร้างองค์การ	4.31	0.73	มาก	1
2. ความรับผิดชอบ	4.23	0.67	มาก	2
3. การให้รางวัล	3.94	0.82	มาก	7
4. ความเสียสละ	4.04	0.73	มาก	6
5. ความอบอุ่น	3.96	0.64	มาก	8
6. การสนับสนุน	4.09	0.71	มาก	4
7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.04	0.62	มาก	5
8. ความขัดแย้ง	3.93	0.70	มาก	9
9. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	4.21	0.72	มาก	3
รวม	4.08	0.60	มาก	

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย การร่วมมือกันแก้ปัญหา (X_2) การยอมให้ (X_5) และการแข่งขัน (X_1) เป็นตัวแปรที่ได้รับความนิยมเลือกเข้าสมการถดถอยและสามารถอธิบายความผันแปรของบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร (Y_{tot}) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.381 ซึ่งแสดงว่า การร่วมมือกันแก้ปัญหา การยอมให้ และการแข่งขัน ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร สามารถร่วมทำนายระดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยที่การแข่งขันส่งผลแบบผกผันกับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ได้ร้อยละ 38.10 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$Y_{\text{tot}} = 2.27 + 0.19 (X_2) + 0.36 (X_5) - 0.08 (X_1)$$

สมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z_{\text{tot}} = 0.26 (Z_2) + 0.49 (Z_5) - 0.17 (Z_1)$$

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร
(n = 317)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
Regression	3	44.04	14.68	64.235*	.00
Residual	313	71.53	0.23		
Total	316	115.57			

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	b	Beta	SE _b	t	Sig.
ค่าคงที่	2.67		0.14	16.19*	.00
การร่วมมือกันแก้ปัญหา (X ₂)	0.19	0.26	0.05	3.58*	.00
การยอมให้ (X ₅)	0.36	0.49	0.07	5.19*	.00
การแข่งขัน (X ₁)	-0.08	-0.17	0.03	-2.49*	.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

R = 0.617 R² = 0.381 SEE. = 0.375

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การร่วมมือกันแก้ปัญหา การยอมให้ และการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก เรียงตามระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งแต่ละวิธีอาจใช้ในการแก้ไขปัญหาได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจึงจะส่งผลดีต่อองค์กรและทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิฑูรย์อุดม (2555: 1) ซึ่งได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน วิธีการแบบใดที่จะกำจัดความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นเป็น

องค์ประกอบที่สำคัญ วิธีการแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่ง ฉะนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ดุลยพินิจพิจารณาให้ถ่องแท้เสียก่อนแล้วจึงจะนำไปใช้ได้ มิฉะนั้นแล้วแทนที่จะเกิดประโยชน์กับได้รับผลเสียแทน ทำให้เป็นการเพิ่มความขัดแย้งหรือเพิ่มบรรยากาศของการเป็นศัตรูมากขึ้น ก็จะเป็นผลเสียต่อองค์การและยากยิ่งที่จะหาหนทางแก้ไขต่อไปในภายหลังได้ สอดคล้องกับแนวคิดของอัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง (2557: 41-42) ซึ่งได้กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งเป็นความสามารถที่จะควบคุมระดับความขัดแย้งที่ไม่ก่อประโยชน์หรือผลดีต่อองค์การและเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในอนาคต เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลำจวน ชื่นธงชัย (2551: 60) ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือในการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ และด้านการยอมให้ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแทนลัดดา บัณฑิต (2559: 76-77) ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ประกอบด้วย แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบการเอาชนะ แบบการหลีกเลี่ยง และแบบการยอม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมานพ ทองคำ (2559: 62) ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่นำมาใช้มากที่สุด คือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ รองลงมา คือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอมและด้านที่นำไปใช้น้อยที่สุด คือ วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะ จะเห็นได้ว่าจากงานวิจัยที่ได้ศึกษา การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด คือ การร่วมมือกันแก้ไข ปัญหา การร่วมมือกันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทำงานหรือแก้ไขปัญหา ทุกฝ่ายหันหน้าคุยกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย หลอมรวมความคิดของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน มีเหตุมีผล เข้าใจปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกัน ยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้น ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ยอมรับได้ในการจัดการความขัดแย้ง

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เลือกรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ดำเนินการจัดการความขัดแย้ง

ผู้บริหารก็ต้องขอความร่วมมือจากบุคคลอื่น เช่น ครูและบุคลากรในโรงเรียน ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะทำให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงภัย การให้รางวัล ความอบอุ่นและความขัดแย้ง ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ทำให้เกิดแรงจูงใจ รับรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin & Stringer (2002: 1) ซึ่งได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติกรในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของภาววิ อนันต์นาวิ (2557: 184) ซึ่งได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้ง พฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย ยอดคงดี (2552: 80) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสอนของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับบรรยากาศองค์การโรงเรียนเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อความรู้สึกและมีความอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวิชญ์ วัจนุราช (2554: 101-107) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับบรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมและรายด้าน สถานศึกษามีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก คือ ด้านโครงสร้างของงาน ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการรับรู้ผลงานและรางวัล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรวัฒน์ จตุรวงศ์ (2554: 85-89) ศึกษาเรื่อง การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับระดับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนจากด้านที่มีระดับมากที่สุดไปหาระดับน้อยที่สุด คือ ด้านการฝึกกำลังในการทำงาน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง ด้านการเอื้ออาทรต่อกัน ด้านการมีโอกาสในการทำงาน

ด้านการกำหนดแนวทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านการไว้วางใจ และด้านการยอมรับนับถือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุลลีย์ ศรีษะโคตร (2557: 88-90) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศขององค์การของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเสี่ยงและค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร คลังจินดา (2557: 134) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ระดับบรรยากาศขององค์การโรงเรียน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า บรรยากาศขององค์การด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 5 ทุกแห่งมีการจัดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ดังนั้น จึงจะต้องสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันและรับผิดชอบต่อในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรครูทุกคนมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน จะเห็นได้ว่าจากงานวิจัยที่ได้ศึกษา สิ่งที่สำคัญในองค์การที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นั่นคือ มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำ ทุกคนในองค์การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ทำงานเต็มกำลังความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ ทุกคนในองค์การจะต้องหมั่นกำลังในการทำงาน (ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) จะทำให้การดำเนินงานราบรื่น ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน หากองค์การมีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจน ครูและบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นสิ่งที่ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในฐานะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล แก่คุณครูทุก ๆ คน หรือครูที่ปฏิบัติงานที่เห็นเป็นที่ประจักษ์ รางวัลเป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลควรเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน ไม่เอนเอียงหรือเอื้อผลประโยชน์ต่อพวกพ้อง ฉะนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการให้รางวัล ให้ความยุติธรรม อย่าให้เพราะความเสแสร้ง อย่าให้เพราะเขาประจบสอพลอ เอาอกเอาใจ ควรให้บุคคลที่ควรให้ ให้บุคคลที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบ อุทิศตนเพื่อนักเรียนและโรงเรียน

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์การ คือ การรับรู้ เข้าใจ ในสภาพแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การจะดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ต้องมีการกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจน บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลตอบแทน

แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม และเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี บุคลากรทุกคนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน จนทำให้งานประสบความสำเร็จและทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษารัฐในจังหวัดสมุทรสาคร เรียงตามอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ 1) การร่วมมือกันแก้ปัญหา 2) การยอมให้ และ 3) การแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษารัฐในจังหวัดสมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษารัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ได้ร้อยละ 38.10 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน จึงทำให้ค่าการทำนายค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน โดยที่การแข่งขันส่งผลแบบผกผันกับบรรยากาศของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน การจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อองค์กร ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี ย่อมส่งผลให้บรรยากาศของโรงเรียนเกิดผลดี ในการจัดการความขัดแย้งไม่มีวิธีไหนที่ดีที่สุด แต่หากเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บรรยากาศของโรงเรียนดีย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรของโรงเรียนและส่งผลดีให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา (2551: ออนไลน์) ซึ่งได้กล่าวว่า ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับตนเององค์กร และทำให้คุณภาพของชีวิตและคุณภาพการทำงานดีขึ้นและทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทย์อุดม (2555: 1) ซึ่งได้กล่าวว่า วิธีการแก้ไขปัญหาก็แตกต่างกัน วิธีการแบบใดที่จะกำจัดความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ วิธีการแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่ง ฉะนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ดุลยพินิจพิจารณาให้ถ่องแท้ดีเสียก่อนแล้ว จึงจะนำไปใช้ได้ มิฉะนั้นแล้วแทนที่จะเกิดประโยชน์กับได้รับผลเสียแทน ทำให้เป็นการเพิ่มความขัดแย้งหรือเพิ่มบรรยากาศของการเป็นศัตรูมากขึ้น ก็จะเป็นผลเสียต่อองค์กรและยากยิ่งที่จะหาหนทางแก้ไขต่อไปในภายหลังได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคำเพชร ศิริบุรณ์ (2553: 137) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 สามารถร่วมพยากรณ์ แบบบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 82.00

เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ โครงสร้างองค์การ ด้านการตัดสินใจและด้านภาวะผู้นำ ซึ่งการตัดสินใจ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา ทุกฝ่ายต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน ลงความคิดเห็น แล้วตัดสินใจ ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำสูงถึงจะทำให้ ฝ่ายที่เกิดความขัดแย้งคล้อยตามหรือยอมเสียสละ (ยอมให้) ความต้องการของตนเอง เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่ายและยอมรับในผลที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงกมล โพธิ์ลักษณะ (2557: 138) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า การจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะ จะเอียง (2558: 72) ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการศึกษพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ หากโรงเรียนใดมีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สูง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ย่อมอยู่ในระดับสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทิสรา ชีวัน (2559: 106) ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เรียงลำดับตามอิทธิพล จากมากไปน้อย แบบร่วมมือร่วมใจ แบบหลีกเลี่ยงปัญหา แบบเชื้ออำนาจและแบบประนีประนอม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 40.50

การจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนแบบผกผัน กล่าวคือ หากโรงเรียนใดมีการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันสูง จะส่งผลให้บรรยากาศของโรงเรียนที่ดี ลดลง ไม่เอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนเกิดความเบื่อหน่าย มีความอิจฉาริษยา ทำงานเพื่อมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน ไม่มีความเห็นอกเห็นใจกัน ต่างแก่งแย่งชิงดี ชิงเด่น เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจเมื่อไม่ได้รับความยุติธรรม ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธานินทร์ เลิศพันธ์ (2552: 105) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก ยกเว้นด้านแก้ปัญหาแบบเอาชนะที่มีความสัมพันธ์ทางลบ อยู่ในระดับต่ำ ($r = -0.206$) แสดงว่าการแก้ไขปัญหาคัดแย้งแบบเอาชนะไม่สามารถทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนพัฒนาในทางที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะ จะเฮียง (2558: 72) ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ หากโรงเรียนได้มีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับที่สูง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูย่อมอยู่ในระดับสูงด้วย โดยที่วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ (การแข่งขัน) มีความสัมพันธ์ระดับต่ำสุด ($r = -.124$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 อธิบายได้ว่า การจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะ (การแข่งขัน) มีผลทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูลดลง การจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขัน ใช้ว่ามีแต่ความสัมพันธ์ทางลบอย่างเดียว แต่ยังมีบางองค์การที่มีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน มีความสัมพันธ์ทางบวก การจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันเหมาะสำหรับองค์การที่ต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมยุรี สนิทกุล (2557: 92-94) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง ($r = .544$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการร่วมมือมีความสัมพันธ์สูงสุด ($r = .554$) รองลงมา คือ การยอมให้ ($r = .533$) การประนีประนอม ($r = .491$) การหลีกเลี่ยง ($r = .462$) และการเอาชนะ ($r = .462$)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน การบริหารงานและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์การ ผู้บริหารจึงควรมีการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เลือกใช้วิธีและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทุกคนในองค์การร่วมมือกันแก้ปัญหา ผลที่เกิดขึ้นจะทำให้ เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย มีความยุติธรรมและเป็นข้อตกลงที่ทุกฝ่ายให้การยอมรับ ปัญหาความขัดแย้งในองค์การจะลดลงในระดับที่เหมาะสม แต่จะเป็นไปไม่ได้เลยที่องค์การจะไม่มี ความขัดแย้ง และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงต่อองค์การได้ แต่บางครั้งความขัดแย้งก็นำมาซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ สิ่งใหม่ ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งผู้บริหารต้องมี

ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ส่งผลเสียต่อองค์กร การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีย่อมส่งผลให้บรรยากาศของโรงเรียนดี ทำให้ครูมีความรักต่อโรงเรียน รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ มั่นใจ ในการปฏิบัติงาน เสียสละเวลา รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอยู่เป็นนิจและนำพาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐมนตรีในจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

1.1 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบแข่งขัน ไม่ควรแก้ปัญหาเพื่อเอาชนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้ง ไม่ควรแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลอื่น เพื่อให้ได้รับชัยชนะเมื่อเกิดความขัดแย้ง ควรคำนึงถึงความเสียหายหรือผลที่จะเกิดขึ้น

1.2 การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบหลีกเลี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจ ใส่ใจ เมื่อเกิดความขัดแย้ง ควรพินิจ พิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ควรหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ รู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย และกรทำให้รางวัล ควรให้รางวัลแก่ครูที่ทำหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ให้ความสำคัญกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะครูทุกคนไม่ว่าจะทำหน้าที่อะไรก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันแก้ปัญหา แบบการยอมให้ การร่วมมือกันจะทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีเหตุผล กล้าเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น เกิดความยุติธรรม ความพึงพอใจและการยอมรับได้ของทั้งสองฝ่าย แบบการยอมให้ เป็นการยอมเสียผลประโยชน์เพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย และควรใช้การจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันให้น้อยลงเพื่อทำให้บรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ

2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู

สรุป

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและมาก บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร เรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การร่วมมือกันแก้ปัญหา 2) การยอมให้ และ 3) การแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 งานวิจัยนี้พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การร่วมมือกันแก้ปัญหา การยอมให้ และการแข่งขัน ทำนายระดับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร โดยที่การแข่งขันส่งผลแบบผกผันกับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร ได้ร้อยละ 38.10

เอกสารอ้างอิง

- คำเพชร ศิริบุญ. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุรฉกรรจ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จุลดี ศรีชะโคตร. (2557). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬาวินยานุกรม. (2554: ออนไลน์). องค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กร. ค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2560, จาก <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php>

- ดวงกมล โพธิ์ลักษณะ. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ทินกร คลังจินดา. (2557). **บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- แทนัดดา บัฏฐี. (2559). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธานินทร์ เลิศพันธ์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5).** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปิยะ จะเอียง. (2558). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.** การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พีรวิชญ์ วัจนราช. (2554). **บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2557). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5).** ชลบุรี: มนตรี.
- มยุรี สนิทกุล. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

- มานพ ทองคำ. (2559). **การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- รสสุคนธ์ รุดชาติ. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจ ของครูในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลำปาง เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). **การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2555). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วีรวัดมนต์ จตุรวงศ์. (2554). **การศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สัมมาธนิธย์. (2556). **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา. (2551). **ผลของความขัดแย้ง.** ค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2560, จาก http://www.uniserv.buu.ac.th/forum2/topic.asp?TOPIC_ID=2213
- สุทิสสา ชีวัน. (2559). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพัน ต่อองค์การของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2557). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์กร.** กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- อุทัย ยอดคงดี. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอนของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- Thomas, K. W. (1992, May). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (13), 265-274.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- _____. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: Division.