

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มุกดาหาร



นายณัฐพงษ์ จันป้อม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**The Relationship between Organizational Climate and Conflict Management
of School Administrators under the Secondary Educational Service
Area Office Mukdahan**

Mr. Nathapong Chanpum

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

School of Educational Studies
Sukhothai Thammathirat Open University

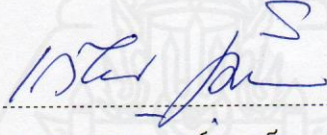
2020

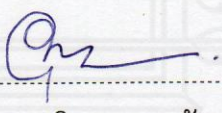
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

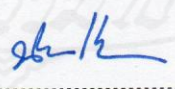
ชื่อและนามสกุล นายณัฐพงษ์ จันปุ่ม
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์)


..... กรรมการ
(อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.นिरนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการบริหารจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ผู้ศึกษา นายณัฐพงษ์ จันปุม รหัสนักศึกษา 2572301394

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร (2) ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 265 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคร็จซีและมอร์แกน จากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาและการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 และ .85 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) พฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กกับการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบประนีประนอม และแบบยอมให้ในระดับค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และแบบเอาชนะในระดับค่อนข้างต่ำและระดับต่ำ ตามลำดับ

คำสำคัญ บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการความขัดแย้ง มัธยมศึกษา

Independent study title: The Relationship between Organizational Climate and Conflict Management of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Mukdahan

Author: Mr. Nathapong Chanpum; **ID:** 2572301394;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Independent study advisor: Dr. Ketkanok Urwongse, Associate Professor;

Academic year: 2020

Abstract

The objectives of this research were (1) to study organizational climate in schools under the Secondary Educational Service Area Office Mukdahan; (2) to study conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Mukdahan; and (3) to study the relationship between organizational climate in schools and conflict management of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Mukdahan.

The research sample consisted of 265 teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office Mukdahan during the 2021 academic year, obtained by stratified random sampling based on school size. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The employed research instrument was a rating scale questionnaire on organizational climate in schools and conflict management of school administrators, with reliability coefficients of .96 and .85 respectively. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

The research findings showed that (1) the overall organizational climate in schools was at the high level; (2) the overall conflict management of school administrators was at the high level; and (3) the overall organizational climate in schools and the overall conflict management of school administrators correlated positively at the rather high level which was significant at the .01 level of statistical significance; when the relationships between organizational climate and specific types of conflict management were considered, it was found that the correlations between organizational climate with the collaborating type, compromising type, and accommodating type of conflict management were positive and at the rather high level, all of which were significant at the .01 level of statistical significance; while the correlations between organizational climate with the avoiding type and the competing type of conflict management were also significant at the .01 level and positive but at the rather low and low levels respectively.

Keywords: Organizational climate, Conflict management, Secondary education

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตา และความเอาใจใส่อย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำทุกขั้นตอน คอยกระตุ้นให้กำลังใจและให้คำชี้แนะ ตรวจสอบข้อบกพร่อง ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ ซึ่งเป็นกรรมการสอบ ที่ให้ความเมตตา ชี้แนะ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ในแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้แนะนำสั่งสอน ให้แนวคิดแนะนำ แนวทางการปฏิบัติตนที่เป็นประโยชน์ ในการดำเนินชีวิตรวมทั้งในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ นายวิรัชชัย อยู่พุก นายกี พรหมวงศ์ และ ดร.วิเศษ ชวระนอง ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ ช่วยตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ปรับปรุงและแก้ไข เครื่องมือ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ จนสำเร็จเรียบร้อย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่ได้เสียสละเวลาช่วยเหลือประสานงานหนังสือราชการ กรุณาช่วย ส่งแบบสอบถามและช่วยตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามุกดาหาร ที่อนุญาตให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ และอนุญาตให้ครูในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อจันทิษฐ์ จันป๋ม คุณแม่ผจงจิต จันป๋ม ผู้ให้กำเนิดและเป็น ครูคนแรก และขอขอบคุณภรรยาและบุตร ที่ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่อง บูชาพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้ชีวิต ให้การศึกษา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ณัฐพงษ์ จันป๋ม

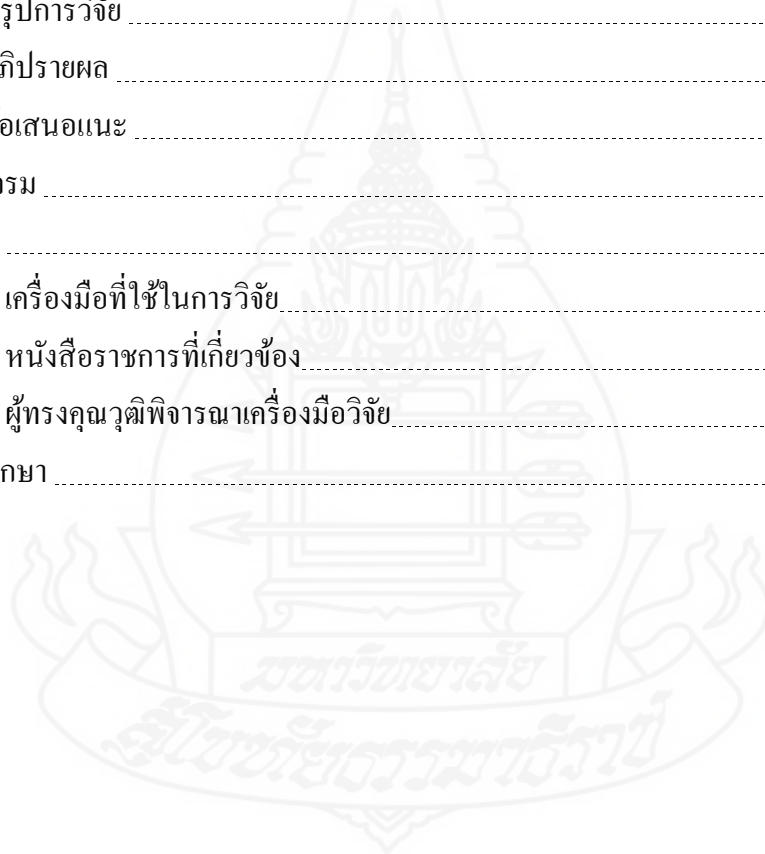
ธันวาคม 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง	18
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	51
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	60
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหาร จัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	66
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
สรุปการวิจัย	69
อภิปรายผล	71
ข้อเสนอแนะ	74
บรรณานุกรม	76
ภาคผนวก	85
ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	86
ข หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	97
ค ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย	104
ประวัติผู้ศึกษา	106



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา	47
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทการ สอนและขนาดของสถานศึกษา	51
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร โดยภาพรวม	52
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านโครงสร้าง	53
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านมาตรฐาน	54
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านความรับผิดชอบ	55
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านการยอมรับ	56
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านการสนับสนุน	58
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านความผูกพัน	59
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทุกคาหกร โดยภาพรวม	60
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทุกคาหกร ด้านการเอาชนะ	61
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกคาหกร ด้านการร่วมมือ	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร ด้านการประนีประนอม	63
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหารด้านการหลีกเลี่ยง	64
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านการยอมให้	65
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมและรายข้อ	67



ฉ

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	หน้า
		4



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรที่บุคลากร มีความรักความสามัคคี ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รับผิดชอบในหน้าที่ ขอมอบให้เกียรติช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และมีความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, 2557) บรรยากาศ องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์กร ทำให้การ องค์กรสามารถดำเนินงานได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โลกปัจจุบันเป็น ยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและการแข่งขัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ สถานศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่ง ที่ต้องพัฒนาให้ทันกับโลกสมัยใหม่ เช่นกัน โดยอาศัยปัจจัยหลายอย่างและปัจจัยที่สำคัญคือ บรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554) เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของ สมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และลักษณะเฉพาะขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร Stringer (2002) แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง (structure) คือการรับรู้ของบุคลากร ต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนว่า ใครทำงานอะไรและใครมีหน้าที่ในการตัดสินใจอย่างไร 2) ด้านมาตรฐาน (standard) คือความรู้สึก เกี่ยวกับความกดดัน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและระดับความภาคภูมิใจของบุคลากรจากการ ทำงาน 3) ด้านความรับผิดชอบ (responsibility) คือความรู้สึกของบุคลากรในการเป็นนายของ ตนเอง ไม่ต้องมีการตรวจสอบการทำงานซ้ำจากการตัดสินใจของคนอื่น 4) ด้านการยอมรับ (recognition) คือความรู้สึกของบุคลากรที่ได้รับคำชมเชยหรือรางวัลจากการทำงานดี เทียบกับการ คำหนิและลงโทษ 5) ด้านการสนับสนุน (support) คือความรู้สึกในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ภายในกลุ่มทำงานหรือองค์กร และ 6) ด้านความผูกพัน (commitment) คือความรู้สึกภาคภูมิใจของ บุคลากร ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีบรรยากาศที่ดีจะเป็นบรรยากาศแบบเปิด ซึ่ง Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่า เป็นความร่วมมือและการยอมรับซึ่งกันและกันของครู และระหว่างครู กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง และเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนะความ คิดเห็น อีกทั้งแสดงการยกย่องชมเชยและยอมรับในความสามารถของครู

อย่างไรก็ตาม ในการบริหารองค์การเกือบทุกที่ แม้จะมีบรรยากาศองค์การที่ดี แต่โดยธรรมชาติขององค์การก็ต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครู เป็นการ ทำงานแบบหมู่คณะ ซึ่งจะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารต้องเผชิญกับ ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2562, น. 203) ความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก ภายในองค์การ เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่า ตนเองและพรรคพวกตนจะต้องมีส่วนร่วมใน ปัจจัย ทรัพยากรที่จำกัด ลักษณะงานต่าง ๆ รวมไปถึงความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ ความเชื่อ ซึ่งอาจแตกต่างกัน และต่างพยายามแสดงทัศนะของตน และพรรคพวกตน ให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางแก้ไขทำความเข้าใจ อาจ ก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึง ความเสื่อมโทรมของหน่วยงานหรือ องค์การได้ในอนาคต โดยที่ Thomas and Kilmann (1987) แบ่งพฤติกรรมการแสดงออก ในการแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งเป็น 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ สำหรับความขัดแย้งในสถานศึกษานั้น กุลชลี จงเจริญ (2558) มักจะเกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) เมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอ กับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา 2) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุม กิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลจากการก้าว ก้าวในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น 3) เมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับ เป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างมีเป้าหมายของตนและเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ ไปด้วยกันไม่ได้

งานวิจัยของ อรพรรณ บุญทูล (2562, น. 97-98) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับ ค่อนข้างสูง ($r = 0.678$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งนี้ เนื่องมาจากว่า เมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องเหมาะสม กับ เวลาและสถานการณ์แล้ว จะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์การตามไปด้วย จึงทำให้การ บริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา และจาก งานวิจัยของเย็นจิตร ทิพมาตร (2560, น. 83-84) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าเมื่อ พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของการจัดการความขัดแย้งเป็นรายด้าน ของผู้บริหาร สถานศึกษากับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร มีค่า ($r = 0.25 -$

0.57) แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำถึงปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกอาหาร นำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาและนำมาใช้พัฒนาตนเองในด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษายบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกอาหาร

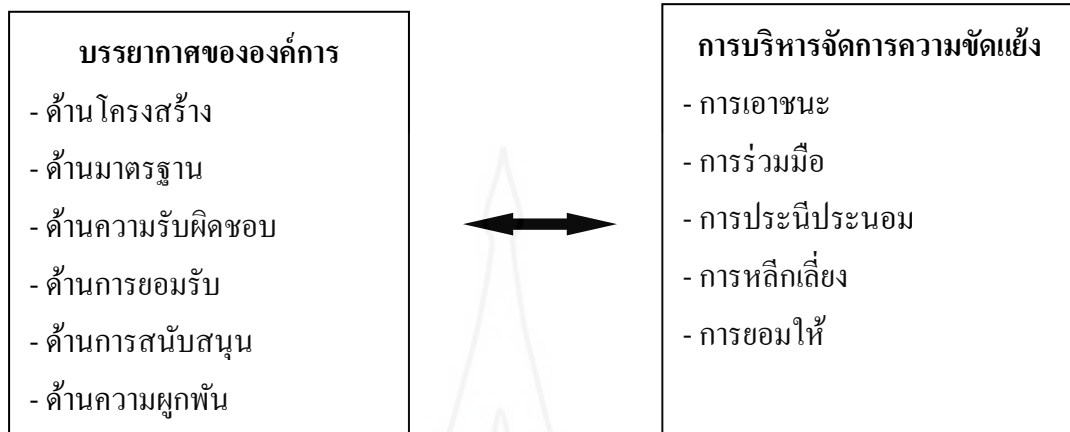
2.2 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกอาหาร

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกอาหาร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกอาหาร ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และใช้แนวคิดทฤษฎีของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน ส่วนในด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีของ Thomas and Kilmann (1987) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการแสดงออกในการแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ทั้งหมด 5 ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มาเป็นตัวแปรในการวิจัย โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้มีสมมติฐานการวิจัย คือ บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งแบ่งบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน และศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987, p. 11-16) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้ง ออกเป็น 5 ด้านคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 871 คน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 บรรยายกาของค์การ หมายถึง การรับรู้ความรู้สึหรือความเข้าใจที่ครูมีต่อสภาพทั่วไป สภาพแวดล้อม บริบท ค่านิยมวัฒนธรรมและลักษณะของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งการรับรู้เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติของครู แสดงออกมาใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านมาตรฐาน 3) ด้านความรับผิดชอบ 4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ 6) ด้านความผูกพัน

6.1.1 ด้านโครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงาน การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาภายในสถานศึกษา การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงาน และมีคำอธิบายบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสมและชัดเจน

6.1.2 ด้านมาตรฐาน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน การรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ความสำคัญของการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6.1.3 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีอิสระ และรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากงานในความรับผิดชอบของตน

6.1.4 ด้านการยอมรับ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี แสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน ด้วยน้ำใสใจจริง ซินชมยินดีซึ่งกันและกัน การเชื่อใจกัน การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

6.1.5 ด้านการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

6.16 ด้านความผูกพัน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสถานศึกษา มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ค่านิยมของสมาชิกในสถานศึกษา การเน้นความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา

6.2 การบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ การที่ผู้บริหารแสดงออกในการแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ด้านดังนี้ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง 5) การยอมให้

6.2.1 การเอาชนะ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ พยายามใช้อิทธิพลช่องทางต่างๆ มาใช้เพื่อให้คู่กรณียอมทำตาม โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

6.2.2 การร่วมมือ หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยความพยายามที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ตนเองและบุคคลอื่น โดยเน้นการให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ให้คู่กรณีพยายามเข้าใจอีกฝ่าย เป็นการแก้ปัญหาที่มุ่งเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

6.2.3 การประนีประนอม หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแสวงหาความพึงพอใจบางส่วนให้แก่ความต้องการของทั้งสองฝ่าย ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียสละสิ่งที่ตนอยากได้ลงบ้างเพื่อจะได้ตกลงกัน นำความคิดเห็นของทุกฝ่ายมาพิจารณาแก้ปัญหาเป็นจุดยืนระหว่างกลาง มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ เป็นไปในลักษณะมาพบกันครึ่งทาง

6.2.4 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยไม่ยอมรับว่ามีปัญหา ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของบุคคลอื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวเหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป และเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย

6.2.5 การยอมให้ หมายถึง การจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่ชอบ แม้จะไม่เห็นด้วย มุ่งสร้างความพึงพอใจระหว่างกันให้แก่คู่กรณี ยอมเสียสละเนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร สามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษา

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร ได้ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองในด้านการบริหารจัดการความขัดแย้ง

7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้กำหนดนโยบายเพื่อการส่งเสริมพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาและส่งเสริมบรรยากาศองค์การเชิงบวกในสถานศึกษา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรม จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - 1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
 - 1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
 - 1.3 รูปแบบบรรยากาศองค์การ
 - 1.4 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.5 ผลของความขัดแย้ง
 - 2.6 รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง
3. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554, น. 303) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557, น. 171) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกภายในองค์การ ที่มีต่อขนาดและโครงสร้างขององค์การ แบบความเป็นผู้นำ เป้าหมายขององค์การและการติดต่อสื่อสาร

Litwin and Stringer (1968, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554, น. 292) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นแนวคิดที่อธิบายธรรมชาติขององค์การหรือคุณภาพของสิ่งแวดล้อมขององค์การ บรรยากาศองค์การสามารถรับรู้หรือมีประสบการณ์ได้ โดยสมาชิกขององค์การ และพวกเขาสามารถรายงานถึงบรรยากาศได้โดยการใช้แบบสอบถามที่เหมาะสม

Brown and Moberg (1980, อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ นาคสมบุรณ์, 2561, น. 49) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมวดยุทธ์ของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งสามารถรับรู้ได้โดยสมาชิกที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ และลักษณะต่างๆดังกล่าว สามารถ 1) อธิบายให้เห็นถึงสภาพขององค์การ 2) ระบุความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) เป็นลักษณะคงทนและชัดเจน 4) มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การ

Stringer (2002, อ้างถึงใน พันทิวา ฐานนคร, 2560, น. 35) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ ว่าคือ การรับรู้ หรือรู้สึกถึงสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ประกอบไปด้วย การผสมผสานระหว่างบรรทัดฐานคุณค่า ความคาดหวัง นโยบาย และแนวทางการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และเป็นปัจจัยที่มุ่งเสริมให้สามารถทำงานเป็นทีมได้

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ ความรู้สึกหรือความเข้าใจ ของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ การรับรู้เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง ขวัญกำลังใจ และทัศนคติ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ

1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

Steers (1964, p. 45-56 อ้างถึงใน วรลักษณ์ ขุนนุ้ย, 2559, น. 12-13) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การไว้ว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal

Environment) จะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน และมีบทบาทต่อประสิทธิภาพขององค์กร และถ้าบรรยากาศขององค์กร สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล เช่น มุ่งที่บุคคลและการบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็คาดว่าพฤติกรรมปฏิบัติงานที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายก็ คงจะมีมาก แต่ในทางตรงกันข้ามหากบรรยากาศขององค์กรมีลักษณะต่อต้าน หรือตรงกันข้ามกับ เป้าหมายส่วนตัว ความต้องการและสิ่งจูงใจของบุคคลแล้ว ก็คาดว่าทั้งพฤติกรรม การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจก็จะลดน้อยลง อีกประการหนึ่งซึ่ง Steers ได้กล่าวไว้คือ บรรยากาศขององค์กร มี ผลต่อบุคคลในองค์กร 2 ประเด็นคือ 1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) 2) ผลการ ปฏิบัติงาน (Job Performance)

Brown and Moberg (1980, p. 420 อ้างถึงใน กิริติภาพัชร กษิธิศ, 2560, น. 15) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดรูปแบบความหวังของสมาชิกขององค์กร ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร รูปแบบขององค์กรเป็น เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบของบรรยากาศขององค์กรต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้ เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรด้วย โดยสรุปจะเห็นได้ว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อองค์กร เป็นเครื่องมือที่ทำให้ สามารถเข้าใจรูปแบบของแต่ละองค์กรได้ โดยบรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อพฤติกรรมใน การทำงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จำเป็นจะต้องทราบถึงการรับรู้ของพนักงานที่มี ต่อบรรยากาศขององค์กรและหากต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรด้วย

Stringer (2002, p. 9 อ้างถึงใน อุไรวรรณ บุญธรรมมา, 2559, น. 12) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงานในองค์กร ซึ่งบรรยากาศที่ดีจะมีส่วนใน การจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่จะกำหนดไว้ อีกทั้งยังมี ความสำคัญต่อผู้บริหาร ในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศขององค์กร ให้เหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์กรยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น และลดระดับการลาออกจากงาน

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ ในการช่วยให้องค์กรเกิดการ พัฒนา บรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม ความพึง พอใจ ขวัญกำลังใจ ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร จนทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพตลอดจนไม่คิดลาออกจากงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 รูปแบบบรรยากาศขององค์กร

Likert (1961, p. 222-236 อ้างถึงใน เนติลักษณ์ เนตรอรุณ, 2559, น. 23-24) ได้ศึกษาแบบบรรยากาศขององค์กร ซึ่งผลการศึกษากล่าวถึงแบบบรรยากาศขององค์กรที่ต่างกัน 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian Climate) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีการจูงใจในการทำงานโดยการบังคับ เพื่อให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือจากผู้บริหาร ไปยังผู้ร่วมงาน การตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

2. บรรยากาศอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian Climate) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจต่อผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหาร ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สำหรับนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

3. บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative Climate) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงาน เพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล การติดต่อสื่อสารแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์กรไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจที่สำคัญ ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Group Climate) องค์กรแบบนี้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุกๆด้าน ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงานจากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม

Litwin and Stringer (1968, อ้างถึงใน สุภวัฒน์ บุตรกุล, 2560, น. 58) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศขององค์กรไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด รูปแบบ

บรรยากาศเช่นนี้ จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตลดลงและมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์กร

2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Affiliative Climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมมีความสัมพันธ์กันและทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจในงานสูงแต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

Hoy et al. (1991, p. 189-190 อ้างถึงใน อุไรวรรณ บุญธรรมมา, 2559, น. 20-21) ได้แบ่งรูปแบบของบรรยากาศองค์กร เป็น 4 แบบดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหาร ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร ใช้การชื่นชม การยกย่องสรรเสริญ สมาชิกในองค์กรอย่างจริงใจ และกระทำอยู่บ่อยๆ มีการยอมรับนับถือในความสามารถของสมาชิกในองค์กรทุกคน ให้อิสระในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ สมาชิกในองค์กรทุกคนร่วมมือกันทำงาน และมีความสนิทสนมกัน

2. บรรยากาศแบบให้ความร่วมมือ (Engaged Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหาร มีความเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆอย่างเข้มงวด และยึดถือตามอำนาจหน้าที่ ยอมรับนับถือความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ มากกว่าความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารมอบหมายภาระงานที่หนักเกินความจำเป็น สมาชิกในองค์กรจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ มีความภาคภูมิใจในองค์กร และมีความสุขกับการทำงาน

3. บรรยากาศแบบไม่ให้ความร่วมมือ (Disengaged Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำ มีการสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและห่วงใยต่อสมาชิกในองค์กร ยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานและลดภาระงานให้น้อยลง ส่งผลให้สมาชิกในองค์กร ไม่มีความตั้งใจในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ชอบผู้บริหาร ไม่ชอบเพื่อนร่วมงานและไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

4. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารจะมีลักษณะที่เน้นหนักกับงานปลีกย่อย จนทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าคุณควบคุมอย่างเข้มงวด ผู้บริหารไม่มีความเห็นใจและไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกในองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ขาดความเคารพนับถือและความสนิทสนมซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์กรมีหลายรูปแบบ โดยสามารถจัดรวมเป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเน้นผู้ปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารยอมรับในความสามารถและให้การสนับสนุนด้านต่างๆแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ความพอใจ ทัศนคติใจทุ่มเท และมีความสุขในการทำงาน 2) บรรยากาศแบบเน้นการใช้อำนาจของผู้บริหาร เน้นกฎระเบียบเข้มงวดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ค่อยให้การยอมรับและสนับสนุนช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร ทำให้ขาดความสามัคคี ความเคารพนับถือระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าแต่ละรูปแบบได้อธิบายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างสมาชิกภายในองค์กรด้วยกันเอง บรรยากาศองค์กรมีผลต่อการรับรู้ ทัศนคติ ความคิด ความสามัคคี ขวัญกำลังใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในแต่ละองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อองค์กรนั้นด้วย

1.4 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

Halpin (1966, p. 150-151 อ้างถึงใน พัชรินทร์ พัฒนรัตนกุลศิริ , 2561, น. 16-17) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนแห่งหนึ่ง โดยศึกษาองค์ประกอบต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารศึกษา 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติห่างเหิน หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อผู้บริหาร ว่าได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานเป็นหลัก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้บริหารมีน้อยมาก

1.2 มิติมุ่งผลงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อผู้บริหาร ว่าได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ ผู้บริหารจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดจะพยายามให้คำแนะนำและตรวจผลงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

1.3 มิติเป็นแบบอย่าง หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อผู้บริหารว่าเป็นผู้บริหารที่จะพยายามให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารจะกระตุ้นและจูงใจให้ครูผู้สอนได้แสดงความสามารถสูง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นจะถือเป็นแบบอย่างได้

1.4 มิติกรุณาปราณี หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อผู้บริหารว่า บริหารงาน โดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา ช่วยเหลือการปฏิบัติงานและเรื่อง ส่วนตัวของครูผู้สอนเป็นอย่างดี

2. พฤติกรรมของครูผู้สอน 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติขาดความสามัคคี หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่สามัคคีกัน ไม่มีการประสานงานขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้ง ๆ ที่งานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันทำจึงจะได้ผลดี

2.2 มิติอุปสรรค หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหาร ให้งานมากเกินไปจน รู้สึกอึดอัด หรือมีระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไปจนความจำเป็น ก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากใจ มากกว่า เป็นการอำนวยความสะดวก

2.3 มิติขวัญ หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ได้ ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยความพึงพอใจ มีกำลังใจในการทำงานดีมาก มีความรักหมั่นุ่คณะ ต่างพยายามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงานสูง

2.4 มิติมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้สึกของครูผู้สอนที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าได้ ปฏิบัติงานในหน้าที่ แสดงออกถึงความสนุกสนาน เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ กันและกันในการปฏิบัติงาน มีความสนิทสนมอย่างยิ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

Likert and Likert (1976, อ้างถึงใน อธิพัชร์ โชติหิรัญจิระกุล, 2563, น. 7-8) ได้ แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication Flow) หมายถึง การที่ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การ และผู้นำแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่าง เปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-Making Practices) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเรื่องงานทุกระดับมี ข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจมีผลกระทบต่อใครแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็น ของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

3. องค์การคำนึงถึงพนักงาน (Concern for People) หมายถึง การที่องค์การเอาใจใส่ จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน

4. การใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์การ (Influence on Department) หมายถึง อำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง

5. การนำเทคนิคและวิทยาการมาใช้ในองค์การ (Technological Adequacy) หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในองค์การหน่วยงาน ที่มีการจัดสรรวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในหน่วยงานดี มีการปรับปรุงให้ทันต่อสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงาน

6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) บรรยากาศขององค์การที่ถือว่าดี จะต้องมิลักษณะยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็งทำงานหนัก เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Dubrin (1984, p. 411-415 อ้างถึงใน ผดุงวิทย์ ยศทวี, 2560, น. 31-32) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นอิสระของบุคคล (Individual Autonomy) หมายถึง ระดับของบุคลากรที่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงาน การจัดการด้วยตนเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

2. ด้านตำแหน่งตามโครงสร้าง (Position Structure) หมายถึง ระดับของการวางเป้าหมาย วิธีการ และงานที่มีความชัดเจน จะเป็นตัวกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ

3. ด้านเน้นรางวัล (Reward Orientation) หมายถึง ระดับ การให้รางวัลผลตอบแทนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ โดยหัวหน้างาน องค์การมีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม องค์การจะส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มผลผลิต และจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้ ซึ่งบุคลากรรับรู้ว่าจะได้รางวัลตอบแทน เมื่อมีผลปฏิบัติที่ดี บรรยากาศองค์การลักษณะนี้จะเน้นการให้รางวัลสูง

4. ด้านความเห็นใจ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Consideration, Warmth and Support) หมายถึง ระดับความต้องการ การสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิก หัวหน้าองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นมิตรภายใน การยอมรับให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. ด้านความก้าวหน้าและการพัฒนา (Progressiveness and Development) หมายถึง ระดับเงื่อนไขขององค์การในการจัดการ ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้ และทักษะทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

6. ด้านความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง ระดับที่บุคลากรรับรู้ว่า ตนเองมีอิสระที่จะรับประสบการณ์ นวัตกรรมใหม่ๆ และมีความอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับค่าตอบแทน และการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์กร

7. ด้านการควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่เป็นทางการ องค์กรจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุม ต่างกับองค์กรที่มีระบบการควบคุมต่ำ จะให้บุคลากรควบคุมตนเอง ตรวจสอบพฤติกรรมกันเอง ซึ่งมีตินี้จะคล้ายกับองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปล่อยปละละเลย กับองค์กรที่เข้มงวดไม่ยืดหยุ่น ลักษณะของนโยบาย และกฎระเบียบต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงาน ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

James et al. (1988, อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ นาคสมบุญ, 2561, น. 56) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้านคุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แหล่งวัสดุ เงินทุน หน้าที่ขององค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร คุณสมบัติเหล่านี้จะมีผลต่อความรู้สึกและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2. ด้านโครงสร้าง มีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความรู้สึก เจตคติ และความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดองค์กร อำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร การแบ่งความรับผิดชอบ ลักษณะเด่นขององค์กร มาตรฐานและการบริหารงานของระบบองค์กร ความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อย

3. ด้านการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมองค์กร วิธีในการควบคุมการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร การร่วมมือและการประสานงานระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีมากน้อยเพียงใด วิธีการเลือกคนเข้าทำงาน วิธีการเรียนรู้ และสังคมของบุคลากรภายในองค์กร การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล ลักษณะการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและอำนาจ

4. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานอันส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่ ลักษณะและสภาพของห้องทำงาน อุปกรณ์ในการป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน สถานที่ตั้งขององค์กร การคมนาคม ความต้องการของตลาดในด้านการผลิต ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชน สภาพมลภาวะและความร่มรื่น

5. ด้านค่านิยมและพฤติกรรม ค่านิยมของบุคลากรในองค์การย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติตามเหตุผลของบุคลากรในการทำงาน กระบวนการดำเนินงานและพฤติกรรมต่าง ๆ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคลากรในองค์การ

Litwin and Stringer (2002, อ้างถึงใน โชติมา โชติปราโมทย์, 2559, น. 12-13) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน คือ

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดระบบที่สะท้อนให้เห็นถึงความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร การมีโครงสร้างองค์การที่ดีจะทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีผลในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้ามถ้าการจัดโครงสร้างองค์การไม่ดีจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกสับสนในงานที่ทำ ซึ่งส่งผลให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ด้านมาตรฐาน (Standards) หมายถึง การสะท้อนความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์การ และยังครอบคลุมถึงการที่บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ รวมถึงความต้องการที่จะยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ถ้าระดับของมาตรฐานสูงแสดงว่าบุคลากรจะมีการแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา หากมาตรฐานต่ำแสดงว่าพนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคลากรว่าสามารถทำงานและรับผิดชอบงานได้โดยอิสระด้วยตนเองหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือการเป็นนายตนเอง ไม่ต้องคอยให้ใครมาตรวจชี้ถึงการทำงานหรือการตัดสินใจที่ได้ทำไป ถ้าระดับของความรับผิดชอบสูงแสดงว่า บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้าระดับต่ำแสดงว่าการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการยอมรับความเสี่ยงมีอยู่ในระดับที่ต่ำ

4. ด้านการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การสะท้อนว่าบุคลากรมีความรู้สึกว่ามีรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ ถ้าระดับของการยอมรับสูงแสดงว่าบุคลากรในองค์การรู้สึกว่ามี ความสมดุลระหว่างงานที่ทำไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรรู้สึกว่ามีผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่คุ้มกับงานที่ได้ทำลงไป ก็จะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานต่อไปในอนาคต ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะด้านเงินเพียงอย่างเดียว

5. ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง การสะท้อนถึงความรู้สึกไว้เนื้อเชื่อใจและการได้รับการสนับสนุนภายในกลุ่ม การเป็นส่วนหนึ่งของทีม หากระดับของการสนับสนุนสูง

แสดงว่าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและจะได้รับการช่วยเหลือเมื่อต้องการ ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากถ้าบุคลากรทราบว่ามีส่วนร่วมหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

6. ด้านความผูกพัน (Commitment) หมายถึง การสะท้อนถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดี และความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งประกอบด้วยหลายด้าน สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลและเชื่อมโยงกับสมาชิกขององค์กร เนื่องจากส่งผลต่อการรับรู้ ความรู้สึก พฤติกรรม ทัศนคติ เป้าหมาย ความรับผิดชอบ ความสามัคคี ขวัญกำลังใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงความผูกพัน จงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรของ Litwin and Stringer (2002) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้านดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านมาตรฐาน 3) ด้านความรับผิดชอบ 4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ 6) ด้านความผูกพัน

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554, น. 244) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล 2 ฝ่ายหรือมากกว่า มีค่านิยมความสนใจ แนวคิด วิธีการ หรือเป้าหมายที่แตกต่างและไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ หรือทำให้เกิดการต่อต้าน และเป็นปรปักษ์ต่อกัน

สมคิด บางโม (2558, น. 249) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง การเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ ความพยายามนี้อาจกระทำโดยเปิดเผย หรือกระทำโดยนัยโดยไม่ทำอะไร เช่น แกล้งวางเฉยไม่ให้ข้อมูล ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานไม่ได้ เป็นต้น

เจษฎา นกน้อย (2560, น. 246) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ อาจเกิดขึ้นกับ 2 ฝ่าย หรือมากกว่านั้น ความขัดแย้งคือ กระบวนการระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากความเห็นที่ไม่ตรงกันเพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างกัน

นิติพล ภูตะโชติ (2560, น. 257) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์หรือการกระทำของฝ่ายหนึ่งที่ไม่ชัดเจน หรือสัปดาห์อีกฝ่ายหนึ่ง จนทำให้เกิดเป็นปฏิกิริยาต่อกัน ความขัดแย้งทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งความคิดเห็นที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันนี้ ทำให้เกิดความกดดันและความซับซ้อนใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะมีลักษณะเป็นคนละฝ่าย เพื่อทำการต่อต้านชัดเจน สักดักันไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่ง สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

ไหมไทย ไชยพันธุ์ (2562, น. 214) กล่าวว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์ที่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป มีความคิดเห็น ความต้องการ ค่านิยม ความสนใจที่ตรงข้ามหรือแตกต่างกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติได้ โดยความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เสมอในการดำเนินชีวิตประจำวัน

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง การไม่เห็นพ้องต้องกัน ไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคล 2 ฝ่ายหรือมากกว่า มีความคิดเห็น แนวปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้เป้าหมาย เจตคติ ที่ไม่ตรงกัน ไม่สามารถตกลงกันได้ อาจแสดงออกโดยการพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ยับยั้ง ต่อต้าน หรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อไม่ให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ ซึ่งความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557, น. 10-13 อ้างถึงใน อภิชาติ เบิกประโคน, 2561, น. 13-14) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ 3 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม (Traditional view) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 1930 ถึงทศวรรษที่ 1940 แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีไม่สมควรและไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นสิ่งที่เลวร้ายและชั่วร้าย สมควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องคาดการณ์ความคิดและความต้องการของลูกน้องได้จึงจะสามารถป้องกันและขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ และผู้บริหารจะต้องจำกัดความขัดแย้งในองค์กร โดยออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการเข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไปถ้าหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะถือว่าเป็นความล้มเหลวของการบริหารงาน

2. แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human relation) เป็นแนวคิดที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 1940 ถึงทศวรรษที่ 1970 ต่างมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกกลุ่ม โดยความขัดแย้งจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์หรือให้โทษแก่องค์กร เพราะทำให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาทางลดและควบคุมความขัดแย้งแทนที่จะปฏิเสธเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

3. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary view) เป็นแนวคิดที่เสนอไว้ว่าความขัดแย้งเป็นพลังในทางบวกที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กลุ่มจำเป็นจะต้องมีความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์กรเจริญเติบโต โดยเชื่อว่าองค์กรที่ปราศจากความขัดแย้ง องค์กรจะกลายเป็นความเฉื่อยชา อยู่นิ่งเฉยและไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ดังนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นถ้าหากสามารถจัดการให้มีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เพราะจะช่วยให้กลุ่มมีความกระตือรือร้นตื่นตัวคิดค้นประดิษฐ์สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Robbins (1989, p. 340 อ้างถึงใน มลฤดี พงษ์สวัสดิ์, 2556, น. 23-24) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ความขัดแย้งไว้ 4 แนวคิดดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดประเพณีนิยม (Traditional perspective) ได้รับความนิยมในช่วง ค.ศ. 1930- 1948 แนวคิดนี้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และทำให้เกิดผลลบต่อองค์กรอยู่เสมอ เช่น ทำให้คนบาดหมางกันพุดหรือสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง จนเป็นเหตุทำลายความร่วมมือในองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงและต้องกำจัดให้หมดไปจึงจะถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ

2. แนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ หรือด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Behavioral or human relation perspective) แนวคิดนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1940- 1975 แนวคิดนี้ไม่เห็นด้วยกับแบบดั้งเดิม โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงควรยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นพลังสร้างสรรค์และเกื้อกูลการปฏิบัติงาน แม้ว่าบางครั้งความขัดแย้งจะนำมาซึ่งปัญหา แต่มันกลายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความโต้แย้งในกลุ่มต่างๆ ทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆมา เพื่อแก้ไขความขัดแย้งแบบนั้นๆอีก จนมีนวัตกรรมเกิดขึ้น ความขัดแย้งจะก่อประโยชน์แก่ผู้บริหารได้ เพราะจะช่วยให้ทราบปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาสามารถวิเคราะห์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น ในแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์จึงเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรหลบเลี่ยง ที่จะเผชิญกับความขัดแย้งแต่ควรหาทางลดและควบคุมให้เหมาะสมจะได้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ให้องค์กรเติบโตและสามารถอยู่รอดได้

3. แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (Inter- actionist perspective) แนวคิดนี้มองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น และยังมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เชื่อว่าจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้คนมีความกระตือรือร้น มิใช่ทำงานตามคำสั่งเหมือนหุ่นยนต์เท่านั้น ความขัดแย้งยังทำให้้องค์กรเกิดการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมจึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

4. แนวคิดสมัยใหม่ (Emerging perspective) แนวคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อต้นทศวรรษที่ 1980 เป็นยุคที่การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ได้แผ่อิทธิพลต่อการบริหารไปทั่วโลก โดยชาวญี่ปุ่นตระหนักดีว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากปัจจุบันบุคคลทั่วไปล้วนแล้วแต่มีข้อบกพร่องคงไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ความสามัคคีปรองดองทำให้เกิดความสงบสุขได้ แนวคิดนี้เชื่อว่าการจัดการกับความขัดแย้งต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและคำนึงถึงเอกภาพขององค์กร มักใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ ซึ่งมีจุดแข็งกว่าแนวทางของชาวอเมริกัน โดยเฉพาะในเรื่องความรักความสามัคคีและจงรักภักดีต่อกลุ่มและต่อองค์กร ทำให้สามารถสร้างทีมงานเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้แบ่งออกเป็นยุคสมัย ซึ่งแนวคิดสมัยเก่า เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่สมควรเกิดขึ้น ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป ส่วนแนวคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สามารถเกิดขึ้นได้กับกลุ่มบุคคล องค์กร ความขัดแย้งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารควรทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติ เพื่อสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง สามัคคีและจงรักภักดีต่อองค์กร

2.3 ประเภทของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, p. 15 อ้างถึงใน ภูมิวิทย์ ศาลารัตน์, 2560, น. 17-18) ได้แบ่งความขัดแย้ง เป็น 6 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดจากความไม่แน่ใจในเรื่องความต้องการหรือการตัดสินใจไม่ได้ของตนเอง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นความไม่สามารถตกลงกันได้ระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ บทบาทหรือความต้องการ
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่บุคคลในกลุ่มไม่สามารถตกลงกันในเรื่องเดียวกันได้
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นความขัดแย้งของกลุ่มภายในองค์กรเดียวกันที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลความขัดแย้งภายในกลุ่มและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในทุกระดับและมีอยู่ตลอดเวลา โดยทั่วไปสามารถแบ่งความขัดแย้งในองค์กรได้ 4 ชนิด คือ
 - 5.1. ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดจากสายบังคับบัญชาในองค์กรระหว่างสมาชิกต่างระดับกันในองค์กร

5.2 ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานย่อยตลอดถึงบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน

5.3 ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากบทบาทและหน้าที่สองฝ่ายแตกต่างกัน

5.4 ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับองค์กรที่ไม่สามารถตกลงกันได้ในเรื่องเดียวกัน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 142-143 อ้างถึงใน รัตนาวดี พิสัยสวัสดิ์, 2555, น. 39-40) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวเอง (Self Conflicts) เมื่อคนเราต้องตัดสินใจที่จะเลือกกระทำ หรือละเว้นกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเกิดเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสิ่งที่ต้องตัดสินใจเลือกนั้น ความขัดแย้งภายในตนเองที่เกิดขึ้นแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งแบบดึงดูด – ดึงดูด (Approach- Approach Conflicts) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมี 2 สิ่ง หรือมากกว่า 2 สิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นที่ต้องการของบุคคลนั้นพอๆกัน แต่มีปัญหาจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ทำให้ตัดสินใจไม่ได้ว่าจะเลือกสิ่งใด จึงเกิดเป็นความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า รักพี่เสียดายน้อง

1.2 ความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (Avoidance - Avoidance Conflicts) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมี 2 สิ่ง หรือมากกว่า 2 สิ่งขึ้นไป ซึ่งเป็นที่บุคคลไม่ชอบพอๆกัน แต่จำเป็นต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น โดยไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ จึงเกิดเป็นความขัดแย้งในลักษณะที่เรียกว่า หนีเสือปะจระเข้

1.3 ความขัดแย้งแบบดึงดูด - หลีกเลี่ยง (Approach -Avoidance Conflicts) เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกันในลักษณะของการผสมผสาน ระหว่างความพึงพอใจกับสิ่งที่ต้องการหลีกเลี่ยงซึ่งมีอยู่ในขณะเดียวกันทำให้เกิดความขัดแย้งในลักษณะที่ว่า อยากจะลงไปเด็ดบัว แต่กลัวเปียกน้ำ

2. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflicts) เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านต่างๆ เช่น ภูมิหลัง ความต้องการ ทักษะคติ ความคิดเห็น ค่านิยม ตลอดถึงบุคลิกภาพ มาพบปะกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ก็เป็นไปได้ที่จะมีความขัดแย้งกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflicts) เป็นสภาพการณ์ที่แต่ละกลุ่มมีความต้องการ ความคิดเห็น ทักษะคติ ค่านิยม ตลอดจนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขึ้นได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 390-392 อ้างถึงใน สุพิน จันทร์ธิมาน, 2558, น. 44-45) ได้ศึกษารูปแบบของความขัดแย้งและได้สรุปไว้ว่า ความขัดแย้งมีระดับกว้างหรือแคบนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปปัญหาความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากแรงดันที่ได้รับจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันหรือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน วิดกกังวล หรือเกิดความตึงเครียด

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้ง ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจเป็นลักษณะด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความไม่ลงรอยกันหรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติ และการขาดความเข้าใจกัน หรือเป็นความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆภายในองค์กร

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter Organizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ ความขัดแย้งระหว่างองค์กรจะมีขอบเขตที่กว้างขวางซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์กรที่พนักงานเป็นสมาชิก ระหว่างหน่วยงานรัฐบาล หรือระหว่างองค์กรและผู้ขายปัจจัยการผลิต

Schermerhorn et al. (2015, อ้างถึงใน สุรัตน์ ทิพย์วัฒน์, 2563, น. 14) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตนเอง ซึ่งเกิดความขัดแย้งภายในที่มาจาก ความคิด อารมณ์ คุณค่าความโอนเอียงทางจิตใจ ทำให้มีความขัดแย้ง เช่น หากเป็นผู้บริหารจะมีความขัดแย้งภายในตน อาจเกิดจากความรับผิดชอบหลายๆอย่าง ทั้งการรับผิดชอบต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการหรือต่อวิชาชีพ ซึ่งบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งภายในตนเองได้ การตระหนักรู้และทำงานอย่างมีสติในการแก้ไขความรู้สึกขัดแย้งในตนตั้งแต่เริ่มต้นนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจของบุคคล ความขัดแย้งภายในตนนี้ จะก่อให้เกิดความเครียดและเกิดความขัดแย้ง หากไม่สามารถรับมือกับความขัดแย้งนี้ได้

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกันหรือต่างกัน สาเหตุจากการให้คุณค่าเป้าหมาย และความเชื่อที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) ความขัดแย้งแบบนี้สะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งของบุคคลภายในกลุ่มหรือกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่ม ที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายงานและกระบวนการในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคคลในกลุ่มไม่สามารถหาข้อตกลง หรือผลประโยชน์ที่บุคคลภายในกลุ่มได้นั้น ไม่เท่าเทียมกัน

4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปในองค์กร ความขัดแย้งแบบนี้อาจเกิดขึ้นระหว่างแผนกต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความใส่ใจเพราะถ้าปัญหาลุกลามจนไม่สามารถควบคุมได้ อาจทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามต้องการได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ซึ่งความขัดแย้งมีอยู่ในทุกระดับเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

2.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

อุทัย หิรัญโต (2523, น. 218 อ้างถึงใน ชิริยุทธ พุ่มนวน, 2558, น. 16) ได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการคือ

1. ความคิดเห็น บุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน จะสามารถคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้อง ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. ผลประโยชน์ คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคนความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดเจนและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

วินัย มีชาติ (2548, น. 163-166 อ้างถึงใน ชไมพร พรหมจินดา, 2557, น. 18-19) กล่าวว่า ความขัดแย้งมักจะเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน สาเหตุของความขัดแย้งที่พบได้บ่อยในองค์กร ได้แก่

1. การขัดแย้งของเป้าหมาย เกิดขึ้นเมื่อทิศทางของกลุ่มไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มไม่ได้เห็นพ้องต้องกัน หรือยอมรับร่วมกันในเป้าหมาย ซึ่งการที่เป้าหมายขัดกันนี้เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุด
2. การแข่งขันทรัพยากร ในปัจจุบันองค์กรต้องทำงานภายใต้ระบบเปิด สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การแข่งขันทรัพยากรระหว่างหน่วยงานมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
3. การขัดแย้งกันของค่านิยมและผลประโยชน์ ความขัดแย้งในองค์กรอาจเกิดจากการที่ในองค์กรมีกลุ่มย่อยๆ ที่มีค่านิยมและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน
4. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน การทำงานในองค์กรจะเป็นระบบประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจุดที่ทำงานร่วมกันและประสานงานกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้
5. ความคลุมเครือของบทบาท ในการทำงานในองค์กรฝ่ายต่างๆ มักจะมีขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง แต่ในหลายเรื่องพบว่าหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่แน่ใจว่า ควรอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใดก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้
6. ปัญหาการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนจากการติดต่อสื่อสารอาจนำไปสู่ภาวะความขัดแย้งขึ้นได้ การขาดการติดต่อสื่อสารทำให้คนขาดข้อมูล หรือมีข้อมูลมากเกินไปจนเกิดความสับสน ก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้
7. ปัญหาด้านสถานภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีสถานภาพที่หลากหลายและเป็นสถานภาพขัดกันเอง จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้
8. คุณลักษณะของบุคคลหรือธรรมชาติของบุคคล ความขัดแย้งจะมีมากขึ้นหากบุคลิกของผู้ที่เกี่ยวข้องมีลักษณะยึดตัวเองเป็นใหญ่หัวรั้นและเผด็จการ หรือมีลักษณะก้าวร้าวซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น
9. การรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นเรื่องของการเรียนรู้และความรู้สึกของบุคคล หากผู้ที่เกี่ยวข้องมีความตั้งใจที่จะมองด้านความขัดแย้ง ก็จะมองปรากฏการณ์ที่จะเอื้อไปในทางที่จะเกิดความขัดแย้งเสมอ ตรงกันข้ามหากบุคคลไม่มองทุกอย่างเป็นความขัดแย้งหรือมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติที่เอื้อเฟื้อหรืออภัยผู้อื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดได้ยาก

10. การเปลี่ยนแปลง เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะมีทั้งผู้สนับสนุนและคัดค้านการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างความเห็นของทั้ง 2 ฝ่าย

สมคิด บาง โม (2558, น. 251) ได้อธิบายว่า สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล (fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
2. ค่านิยมและความเชื่อ (value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกัน เพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
3. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน
4. โครงสร้างขององค์กร (structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกว่าการของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมาก ทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
5. การสื่อสาร (communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิด
6. พฤติกรรมส่วนบุคคล (behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนา อันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น
7. การเปลี่ยนแปลง (change) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย

Pheuman and Bruehl (1982, p. 35 อ้างถึงใน กานต์ศักดิ์ ดัดขุนทด, 2558, น. 28-30) ได้แบ่งสาเหตุแห่งความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้วยบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมุ่งพิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก็คือ การที่แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทางการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์

1.2 แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์ต่างก็มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลอาจพิจารณา ได้ดังนี้

1) แบบฉบับทางจิตวิทยา คาร์ล จุง ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ยืนยันให้เห็นว่าแต่ละคนก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิถีคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2) แบบฉบับทางอารมณ์ แบบฉบับของบุคคลจะแตกต่างกัน ไป ตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือคนอื่น แต่บางคนก็ชอบที่จะข่มขู่หรือก้าวร้าวคนอื่น

3) แบบฉบับของการเจรจา เป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับของการเจรจาก็เป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าวแบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

4) แบบฉบับทางภาวะผู้นำ จำแนกได้หลายวิธีเช่น แบ่งเป็นผู้นำที่มุ่งงานกับมุ่งคน หรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกับผู้ตามปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกันความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นแน่

1.3 การรับรู้ สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งก็คือ การรับรู้ที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 อย่างคือ การรับรู้ที่บิดเบือนและการรับรู้ที่แตกต่าง

1.4 ความรู้สึก การที่คนเรามีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. การปฏิสัมพันธ์ ประเด็นของการปฏิสัมพันธ์ที่ทำให้เป็นปัญหาของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณธรรม การสื่อสารที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดการเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของข่าวสารและเจตนาของข่าวสาร ดังเช่น

2.1 ปัญหาจากผู้ส่งข่าวสาร เช่นส่งข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์คลุมเครือหรือไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนความคิดออกเป็นสื่อ เพื่อการส่งข่าวสาร ได้ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น เปลี่ยนความคิดออกเป็นภาษาเขียนหรือคำพูดได้ไม่ถูกต้อง

2.2 ปัญหาจากสื่อที่ใช้ส่งข่าวสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลโดยไม่ได้ตั้งใจของผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเกิดจากถ้อยคำหรือท่าทางที่ใช้หรือการทำงานเคยชิน

2.3 ปัญหาจากผู้รับข่าวสาร เช่น ความสามารถของผู้รับข่าวสารที่จะแปลความหมายของข้อมูลจากสื่อเป็นความคิด เป็นต้นว่าผู้รับข่าวสารไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ หรือเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสาร

3. สภาพองค์การ สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากสภาพองค์การ เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาท กฎเกณฑ์ในองค์การที่เข้มงวดเกินไป การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีจำกัด และการมีข้อยกเว้นสำหรับบุคคลบางคนในองค์การ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ สาเหตุใหญ่เกิดจากทัศนคติ การรับรู้ พฤติกรรม วิธีคิด แนวทางปฏิบัติของแต่ละบุคคลไม่ตรงกัน แตกต่างกัน โครงสร้างองค์การที่ไม่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร สภาพองค์การ การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมของผู้บริหาร ผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว ซึ่งล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่บุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ให้มีอยู่อย่างพอเหมาะเพื่อไม่ให้ทวีความรุนแรง อันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้

2.5 ผลของความขัดแย้ง

สุพานี สฤญภูวานิช (2552, น. 331-332 อ้างถึงใน สุพัตรา คริ่งมี, 2561, น. 30) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้ง มีดังนี้

1. ข้อดีของความขัดแย้ง

- 1.1 ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
- 1.2 ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แล้วมีการแสดงความคิดเห็นออกมาจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมภายในกลุ่มมากขึ้น
- 1.3 ความขัดแย้งกันอาจช่วยให้ความสัมพันธ์คงอยู่ต่อไป เพราะได้ปล่อยความไม่เห็นพ้องต่อกันออกไปบ้างไม่ได้เก็บกดไว้
- 1.4 ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา เพราะมีคนที่คิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคคลและองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
- 1.5 ทำให้ปัญหาต่าง ๆ กระจ่างชัดขึ้น เพราะมีการพูดอภิปรายให้เข้าใจกันมากขึ้นกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ
- 1.6 ความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้

2. โทษหรือข้อเสียของความขัดแย้ง

- 2.1 ขาดการยอมรับ ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพกัน มีทัศนคติเชิงลบกับฝ่ายตรงข้าม

- 2.2 ขาดความร่วมมือในการทำงาน เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับกัน
- 2.3 ขาดความริเริ่มทำเฉพาะงานที่ถูกสั่ง เพราะมีทัศนคติที่จะไม่ร่วมมือ ไม่ช่วยเหลือกัน
- 2.4 คนจะมุ่งเอาชนะกัน โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะตามมา ซึ่งจะเป็นปัญหาที่รุนแรงสำหรับตัวบุคคลและองค์กร
- 2.5 การสื่อสารอาจถูกบิดเบือน หรือปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลไม่ให้อีกฝ่ายได้รับทราบ
- 2.6 เกิดความเครียดและเหนื่อยชาไม่ยากคิด ไม่อยากทำ
- 2.7 ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทุ่มท่งงานน้อยลง
- 2.8 ทำลายความสามัคคี เพราะจะไม่ร่วมมือกันไม่ชอบหน้ากัน ไม่พูดคุยกัน
- 2.9 เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจ เพราะจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล
- 2.10 ถ้าทนอยู่ในองค์กรต่อไปไม่ได้ก็จะมีการสูญเสียกำลังคนเกิดขึ้น
- นิติพล ภูตะโชติ (2560, น. 281) กล่าวถึงผลดี ผลประโยชน์และผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง ไว้ดังนี้
1. ผลประโยชน์ที่เกิดจากความขัดแย้ง
 - 1.1 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้ฝ่ายต่างๆ เข้าใจความรู้สึกนึกคิด การรับรู้ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรมต่างๆของบุคคลได้ดียิ่งขึ้น
 - 1.2 ความขัดแย้งทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการตื่นตัว มีความกระตือรือร้นมากขึ้น มีการค้นหาข้อมูลต่างๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา ร่วมมือกันทำงาน เพิ่มความสุขุมรอบคอบมากขึ้น
 - 1.3 ความขัดแย้งทำให้บุคคลรู้จักใช้เหตุผลเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ใช้อารมณ์เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา เพราะจะเป็นผลเสียมากกว่า ดังนั้น จึงทำให้บุคคลรู้จักการใช้เหตุผลและผลในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
 - 1.4 ความขัดแย้งทำให้สามารถเข้าใจในความต้องการ และเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง
 - 1.5 ความขัดแย้งทำให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กร
 - 1.6 ความขัดแย้งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวมในสังคม
 - 1.7 ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคี และสร้างพันธมิตรที่ดีต่อกัน

2. ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้ง

2.1 ถ้าความขัดแย้งที่มีลักษณะมุ่งทำร้าย มุ่งเอาชนะกันแต่เพียงอย่างเดียว ใช้อำนาจ ใช้กฎหมาย หรือใช้ช่องว่างของกฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่า

2.2 ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน ไม่พยายามจะรับฟังหรือเข้าใจฝ่ายตรงข้าม บิดเบือนข่าวสาร ไม่รับฟังเหตุผลที่แท้จริง จะก่อให้เกิดความรุนแรงขึ้นได้

2.3 ถ้าทั้ง 2 ฝ่าย พยายามที่จะบอกว่า ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายที่ถูกต้อง และอีกฝ่ายเป็นฝ่ายที่ผิด โดยไม่ยอมรับฟังเหตุผลใดๆ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะยุติยาก

2.4 ถ้าการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ถูกต้อง โดยผู้บริหารยึดถือประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายตรงข้ามหรือฝ่ายลูกจ้าง ความขัดแย้งอาจจะยุติได้ไม่ถาวร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เป็นทั้งประโยชน์และผลกระทบ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลภายในองค์กรและกระทบต่อองค์กรอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผลดีของความขัดแย้งนั้นทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น เกิดการแข่งขันภายในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งระหว่างองค์กรสามารถทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร แต่ถ้าหากระดับความขัดแย้งมีความรุนแรงเกินไป จะเกิดผลเสียทำให้องค์กรเกิดความเสื่อมโทรม ผู้บริหารจะต้องหาสาเหตุและใช้ความรู้ความสามารถ แก้ไขความขัดแย้งโดยยึดประโยชน์ของทุกฝ่าย เพื่อความขัดแย้งยุติและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรได้

2.6 รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

สมคิด บางโม (2558, น. 255-256) ได้นำเสนอแนวทางในการบริหารความขัดแย้ง 3 วิธีดังนี้

1. วิธีการบังคับและกดดัน (ชนะ-แพ้) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ คือการใช้อำนาจหรือระเบียบข้อบังคับ หรือการข่มขู่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความกลัว แล้วความขัดแย้งจะลดลงหรือหายไป ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะใช้กฎระเบียบต่างๆ มากกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมจำนน ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างอาจขู่ว่าจะเลิกจ้าง หรือสภาพแรงงานอาจขู่ด้วยการนัดหยุดงาน การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งในกรณีที่ คู่กรณีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ทำให้มีผู้ชนะและผู้แพ้ สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น บรรยากาศในองค์กรจะเลวลง พนักงานจะทำงานเฉพาะหน้าที่ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. วิธีการประนีประนอม (แพ้-แพ้) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้คือ ใช้การเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เรียกว่าพบกันครึ่งทาง คู่กรณีแต่ละฝ่ายก็ได้ประโยชน์ และยอมเสียประโยชน์บ้าง ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในเรื่องค่าจ้างแรงงาน

ฝ่ายผู้ใช้แรงงานเรียกร้องค่าจ้างวันละ 250 บาท แต่นายจ้างต้องการจ้างเพียง 200 บาท มีผู้ประนีประนอมเจรจาต่อรองด้วยเหตุผล อาจตกลงกันที่ 220 บาท หรือ 230 บาท เป็นต้น การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้คนกลางเป็นผู้เจรจา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าของกลุ่ม และให้รู้สึกว่าย้ายตนได้ประโยชน์

3. การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ชนะ-ชนะ) การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้คือ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ควรเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกัน ที่คู่กรณีจะต้องช่วยกันแก้ไข อาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้นๆ ว่าเกิดจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงข้าม การวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันได้ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยความเต็มใจ

Thomas and Kilmann (1987, อ้างถึงใน จุฬาลักษณ์ แสนทวี, 2561, น. 34-38) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งอย่างครอบคลุม โดยได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญความขัดแย้งชื่อว่า Thomas-Kilmann conflict model instrument ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมความขัดแย้งของบุคคล ได้เป็น 2 มิติ คือพฤติกรรมที่มุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น (Co-operative) กับพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตน (Assertiveness) โดยได้ร่วมกันเสนอยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยงและการยอมให้ ใ้ว่า ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งในแต่ละแบบควรใช้ในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะหรือการแข่งขัน (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ตนเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่นแสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจ การคุกคาม ข่มขู่ อ้างกฎระเบียบเพื่อประโยชน์ตนและชัยชนะของตน ผลคือมีฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงไปด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมมุ่งประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเต็มที่ ทำให้เกิดความพอใจในการแก้ปัญหาของทั้งสองฝ่าย ผลทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง อยู่ระหว่างกลางของมิติมุ่งประโยชน์ตนและมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่น โดยแสดงถึงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเองในระดับปานกลาง เลือกลงเจรจาต่อรองที่จะพยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลาง แต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วน หรือในลักษณะพบบันครั้งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของคนอื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เพื่อชล่าและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่ง ไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆกับการหนีไปและจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมให้ผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทำให้เกิดบรรยากาศของการชนะ-แพ้ เป็นการยอมรับเพื่อระงับความขัดแย้ง แต่ปัญหาจริงๆยังคงไม่ได้รับการแก้ไข

พฤติกรรมแบบใด เหมาะสมที่จะใช้กับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร (สมคิด บางโม, 2558, น. 262) ได้เสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นที่สำคัญ เมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2. การร่วมมือ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี

3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอกๆกัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่นๆสำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ

5. การยอมให้ ควรใช้วิธีนี้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จุดจบและเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

Howat and London (1980, p. 172-175 อ้างถึงใน ธวัชชัย ชมพูนุท , 2559, น. 64) ได้สรุปวิธีบริหารความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนหาวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีบริหารความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้ง เพิกเฉยไม่รับรู้ว่าปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยง การโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่นยื่นกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. การไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีบริหารความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบเกลื่อน หาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย่ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การมากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นพอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหาและนำปัญหามาพิจารณา พยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วน

Johnson and Johnson (2000, p. 384 อ้างถึงใน อนุสรฯ ลิงโต, 2561, น. 28-29) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติ กล่าวคือ มิติที่หนึ่ง คือ การบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นซึ่งจำแนก รูปแบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยงนี้ คือ เต่า

2. แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนี้ถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำตามทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมาย

โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใด ๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้
เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ
แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะ
ด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

3. แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งที่สำคัญ
มาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยง
ได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหาก
ความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระทบความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเล็ก
เป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตู๊กต้ามี่

4. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตัว
และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วน
ตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้
ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหา
ข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

5. แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหา
ที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้ง
ของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพพยายามที่จะถก
ประเด็น เพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำ
ให้สามารถลงสัมพันธภาพไว้ สิ่งที่น่าพอใจคือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและของผู้อื่น การ
ประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบ ได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

Robbin, Millett, and Water-Marsh (2004, p. 244 อ้างถึงใน รัชนิดา บุญเรือน ,
2558, น. 61) ได้กล่าวถึงการแก้ไขความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. วิธีการแข่งขัน (Competition) เมื่อบุคคลต้องการจะบรรลุเป้าหมาย หรือต้องการ
จะรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ภายในกลุ่ม หรือองค์การที่เป็นทางการ เขาพยายามที่จะใช้
อำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในด้านต่างๆ หรือเพื่อ
ครอบงำผู้อื่น และให้ตนได้รับชัยชนะในที่สุด วิธีการแบบนี้คือ ไม่แพ้ก็ชนะ

2. วิธีร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) เมื่อต่างฝ่ายต่างมีความขัดแย้งต่อกัน เพื่อ
ลดหรือแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น ทุกฝ่ายก็หันหน้ามาร่วมมือกันและตกลงแบ่งผลประโยชน์กัน

ตามส่วนที่ควรได้รับ เป็นการแก้ปัญหาที่ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดต้องสูญเสียหรือพ่ายแพ้

3. วิธีหลีกเลี่ยง (Avoidance) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น บุคคลอาจเลือกที่จะหลบหลีกหรือปิดบังอำพรางความขัดแย้งไว้ โดยการแยกตัวออกไปให้ห่างจากบุคคลหรือ สถานที่เกิดความขัดแย้งเสีย หากจำเป็นซึ่งจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จงหลีกเลี่ยงหรือปิดบังอำพรางความขัดแย้งไว้จะเป็นวิธีที่ดีกว่า

4. วิธีเอื้อเพื่อเสียสละ (Accommodation) วิธีการนี้ฝ่ายที่ยินยอมจะต้องมีความกล้าที่จะเสียสละผลประโยชน์ของตนให้แก่ฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อรักษาน้ำใจ และความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้ โดยการตัดสินใจยินยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนที่ตนควรได้ ให้แก่ฝ่ายอื่นซึ่งจะมีผลทำให้แก้ปัญหาความขัดแย้งได้

5. วิธีประนีประนอม (Compromise) เป็นวิธีการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พยายามที่จะหาข้อยุติความขัดแย้งลง โดยการเจรจาต่อรอง การยอมความ การเสนอผลตอบแทนแก่กัน ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการหรือการบังคับ ให้ผู้มีอำนาจทำการวินิจฉัยสั่งการลงมาในปัญหาความขัดแย้งนั้น ว่าใครถูกใครผิดหรือมาช่วยไกล่เกลี่ยประนีประนอม ใช้เสียงข้างมากให้กลุ่มพิจารณาว่าฝ่ายใดเป็นฝ่ายถูก ฝ่ายใดเป็นฝ่ายผิด แล้วให้กลุ่มลงความเห็นหรือลงมติตัดสินโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์

Kayser (2011, p. 131-134 อ้างถึงใน ฌัฐพัชร ภูจอม, 2560, น. 54-55) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งมีกลยุทธ์หลักที่ใช้กันแพร่หลายและเป็นที่รู้กันว่าเป็นแนวทางที่มีประโยชน์และเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆแตกต่างกัน กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่สำคัญมี 5 กลยุทธ์ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การหลีกเลี่ยงเป็นการถอนตัว ไม่ว่าจะทางร่างกายหรือความคิด จากสถานการณ์ความขัดแย้ง บางครั้งเรียกว่า “การถอยหนี” (Withdrawal) ซึ่งหมายถึงปล่อยให้การแก้ไขปัญหานั้นไปตามโชคชะตาหรือโอกาส คนที่ใช้กลยุทธ์นี้ไม่สนใจความขัดแย้งและมองความต้องการและความสนใจของคนอื่นไม่แตกต่างกัน การหลีกเลี่ยงมักถูกเรียกว่าเป็นวิธี “ตกลงที่จะไม่ตกลง” (Agreeing to disagree) หมายความว่าจริงๆ แล้วคนที่เกี่ยวข้องไม่เห็นด้วย แต่ใช้วิธีเดินหนีโดยไม่ได้แก้ไขปัญหา เขาอาจจะทำเป็นพยายามแก้ไขปัญหาก็ได้ กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงใช้ได้ผลเมื่อเราต้องการเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล หากความสนับสนุนหรือทรัพยากรเพิ่มเติมรวมทั้งยังเป็นกลยุทธ์ที่ดีเมื่อไม่มีโอกาสแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เพราะยังไม่ถูกจ้งหวะ ขาดอำนาจหรือในสายตาเราเห็นว่ายังเป็นปัญหาเล็กน้อย

2. การปรับตัว (Accommodating) การปรับตัวเป็นกลยุทธ์ลดความแตกต่างให้เหลือน้อยที่สุด โดยไม่สนใจหรือลดการแสดงบทบาทสำคัญ การปรับตัวเน้นเฉพาะความคล้ายคลึงกันและการเห็นด้วย โดยแสดงท่าทีว่าทุกอย่างเป็นที่น่าพอใจ ร่วมมือกันดีและไม่มีปัญหาใด ๆ การปรับตัวจะมีประโยชน์ต่อเมื่อทีมต้องการความกลมเกลียวและไม่ต้องการให้เกิดความวุ่นวาย เพราะมีปัญหาสำคัญกว่านั้นและต้องการรักษาความร่วมมือกันต่อไปในอนาคต หรือต้องการสร้างความเชื่อถือต่อกันภายหลัง หรือมีเพื่อนร่วมทีมที่มีอำนาจเหนือกว่าคนที่พยายามแก้ไขปัญหา

3. การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมเป็นการแสวงหาทางแก้ไขปัญหาโดยทำให้เกิดความพึงพอใจแก่แต่ละฝ่ายเป็นบางส่วน คนที่เข้ามาประนีประนอมเป็นคนที่ไม่ได้อะไรมาจากการตกลงกัน การประนีประนอมเป็นวิธีที่ได้อะไรบ้างดีกว่าจะต่อสู้เพื่อให้เกิดผลแพ้-ชนะและอาจจบลงโดยไม่ได้อะไรเลย การประนีประนอมจะมีประโยชน์เมื่อสองฝ่ายที่ขัดแย้งมีอำนาจเท่าเทียมกันและพร้อมที่จะทำตามจุดมุ่งหมายที่ตกลงกันเป็นพิเศษ หรือเมื่อแต่ละฝ่ายได้อะไรมากขึ้นจากการตกลงกันซึ่งดีกว่าตอนที่ตกลงกันไม่ได้ การประนีประนอมยังอาจใช้เพื่อให้บรรลุข้อตกลงชั่วคราวสำหรับปัญหาที่ซับซ้อน หรือเมื่อจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญระดับปานกลาง และไม่ต้องใช้ความพยายามและเวลามากในการตกลงกัน

4. การบังคับ (Forcing) เป็นการใช้อำนาจคุกคาม กดดัน และข่มขู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่สนใจความต้องการและการยอมรับของอีกฝ่าย การบังคับมักเกิดขึ้นในการต่อสู้แข่งขันอย่างเปิดเผยซึ่งก่อให้เกิดผู้ชนะและผู้แพ้อย่างชัดเจน สำหรับทีมแล้ว เป็นกลยุทธ์ที่ไม่ค่อยเป็นประโยชน์โดยเฉพาะถ้าผู้ชนะกับผู้แพ้ต้องทำงานร่วมกันอีกในอนาคต หากใช้การบังคับ ความขัดแย้งมักขยายจากประเด็นเล็กไปเป็นประเด็นใหญ่และใช้อำนาจมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่การบังคับอาจเป็นประโยชน์ในยามฉุกเฉิน เมื่อผู้ใช้อำนาจรู้ว่ากำลังทำในสิ่งที่ถูก เมื่อต้องปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เป็นที่นิยมเมื่อองค์การกำลังเสี่ยง หรือเมื่อต้องป้องกันตัวเองจากคนที่เอาเปรียบ

5. ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ความร่วมมือร่วมใจเป็นวิธียุทธศาสตร์คนที่ขัดแย้งหาทางสร้างความพึงพอใจให้แก่ตนเองและผู้อื่น แทนที่จะแบ่งประโยชน์กันก็หาทางทำให้สิ่งที่เป็นผลประโยชน์ขนาดใหญ่ขึ้น ความร่วมมือร่วมใจเป็นประโยชน์สำหรับการหาทางที่จะชนะด้วยกัน โดยให้ทั้งสองฝ่ายกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่โดยการประนีประนอม และเปลี่ยนไปเป็นการแสวงหาความเห็นพ้อง หรือรวมความเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อยกระดับคุณภาพของผลลัพธ์ให้สูงขึ้น

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลหรือผู้บริหารแสดงออก เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่ารูปแบบ วิธีการหรือพฤติกรรมแสดงออกในการ

แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกรูปแบบหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เหมาะสมกับโอกาส เวลา และสถานการณ์ที่ต้องเผชิญอยู่ในขณะนั้น เพื่อใช้จัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด อันจะแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบพฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann (1987) เนื่องจากมีความครอบคลุม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมอยู่ 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมเอาชนะ 2) พฤติกรรมร่วมมือ 3) พฤติกรรมประนีประนอม 4) พฤติกรรมหลีกเลี่ยง และ 5) พฤติกรรมยอมให้ มาใช้วัดพฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง

3. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง

3.1 สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง ตั้งอยู่เลขที่ 147 โรงเรียนมุกดาหาร (อาคารเกษตร) ถนนมุกดาหาร ตำบลมุกดาหาร อำเภอเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร มีบทบาทและภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีเขตพื้นที่บริการด้านการศึกษา คือ เขตพื้นที่ของจังหวัดมุกดาหาร ซึ่งประกอบด้วย 7 อำเภอ มีโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมด จำนวน 30 โรงเรียน ประกอบด้วย

อำเภอเมืองมุกดาหาร	มีทั้งหมด	11	โรงเรียน
อำเภอนิคมน้ำอ้อย	มีทั้งหมด	5	โรงเรียน
อำเภอคอนตาล	มีทั้งหมด	3	โรงเรียน
อำเภอดงหลวง	มีทั้งหมด	2	โรงเรียน
อำเภอคำชะอี	มีทั้งหมด	5	โรงเรียน
อำเภอหนองสูง	มีทั้งหมด	3	โรงเรียน
อำเภอหว้านใหญ่	มีทั้งหมด	1	โรงเรียน

3.2 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง เป็นองค์กรคุณภาพ บริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 พันธกิจ

3.3.1 ส่งเสริมและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

3.3.2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนทุกช่วงวัยให้มีคุณลักษณะ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะวิชาการ ทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพ

3.3.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.3.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์สู่องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3.5 ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในทุกด้าน ให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

3.4 เป้าประสงค์

3.4.1 ผู้เรียนตระหนักรู้และเห็นคุณค่าความสำคัญในสถาบันหลักของชาติ พร้อมยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.4.2 ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

3.4.3 ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีคุณธรรม คุณลักษณะ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีศักยภาพในการแข่งขันในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ชายแดน

3.4.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมมีทักษะทางด้านภาษาและดิจิทัล

3.4.5 สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีภูมิทัศน์สะอาดร่มรื่นสวยงาม บรรยากาศเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

3.4.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.5 ยุทธศาสตร์

3.5.1 ส่งเสริมการเพิ่มโอกาส ในการรับบริการทางการศึกษาและการมีศักยภาพในการเรียนรู้ ให้กับผู้เรียน

3.5.2 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3.5.3 ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านศักยภาพการจัดการเรียนรู้ คุณธรรม จริยธรรม สมรรถนะทางด้านภาษาและดิจิทัล

3.5.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.5.5 ส่งเสริมสุขภาพ การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน

3.6 วัฒนธรรมองค์กร

“ บริการดี มีรอยยิ้ม ”

3.7 ข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร

จำนวนผู้บริหาร	มีทั้งหมด	45 คน
จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา	มีทั้งหมด	985 คน
จำนวนนักเรียน	ทั้งหมด	11,427 คน
จำนวนนักเรียนชาย		6,184 คน
จำนวนนักเรียนหญิง		8,243 คน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคกลาง. (2564). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ. น. 41- 42

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จิตติมา บุญรอด (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า 1) ระดับบรรยากาศองค์กรของสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศแบบเปิด แบบควบคุม และแบบอิสระ อยู่ในระดับมาก ส่วนบรรยากาศแบบรวมอำนาจ แบบสนิทสนม และแบบปิด อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรูปแบบมุมมอง การเรียนรู้ส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ และวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและ

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พชชานันท์ โภชฌงค์ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า เป้าหมายขององค์การ เครื่องมือของการติดต่อสื่อสาร แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ ตามลำดับ ยกเว้น ด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และพบว่า บรรยากาศขององค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สราพร นุ่มดี (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสหวิทยาเขตวังทองหลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า 1) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสหวิทยาเขตวังทองหลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าดัชนีบรรยากาศองค์การแบบเปิดเท่ากับ 499.97 ซึ่งอยู่ในระดับใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย 500 2) ระดับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ($r = 0.761$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

จันทร์เพ็ญ สิ้นนาม (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตาม ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติขวัญ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติคุณาปราณี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนมิติอุปสรรค มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่วงใยไม่แตกต่างกัน

ภูมิวิทย์ สารรัตน์ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า 1) แบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แบบประนีประนอม แบบยอมให้ แบบร่วมมือ อยู่ในระดับมาก แบบเอาชนะ และแบบหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ ด้านความพึงพอใจในชีวิต และด้านความพึงพอใจในงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การบริหารความขัดแย้งกับความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จุฬาลักษณ์ แสนทวิ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การใช้พฤติกรรมความร่วมมือ การประนีประนอม และการเอาชนะ ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การใช้พฤติกรรมยอมให้ และด้านที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การใช้พฤติกรรมหลีกเลี่ยง และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิง มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

สุพัตรา คริ่งมี (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาชนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว (2562) ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเอาชนะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการหลีกเลี่ยง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการยอมให้ ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อรพรรณ บุญทูล (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Litton (1989, p. 522 อ้างถึงใน จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562, น. 64) ศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทแคโรไลนา ทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่างกัน ใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชน ใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาบ่อย แต่ชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงและวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเทศหึงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะและวิธีร่วมมือแก้ปัญหา มากกว่าผู้บริหารเทศชาย

Cash (1991, อ้างถึงใน อภิชาติ เบิกประ โคน, 2561, น. 30) ได้ศึกษาบรรยากาศการจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมในโรงเรียนประถมศึกษา ของรัฐเซาท์คาโรไลนา โดยใช้

ข้อมูลจากผู้บริหาร จำนวน 96 คน ครู 228 คน ผลการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งต่างๆในการบริหารงานนั้นสามารถผ่อนคลายลงได้โดยครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กร และมีความประสงค์จะแก้ข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน

Rasmussen (1996, อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ นาคสมบุญ, 2561, น. 71) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานและความเครียดที่สัมพันธ์กับการไม่มาปฏิบัติงานของครูผู้สอน ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างกลุ่มครูที่เอาใจใส่ในการทำงานสูง และกลุ่มครูที่เอาใจใส่ในการทำงานน้อยเป็นผลมาจากบรรยากาศของโรงเรียน

Hansen (1998, p. 14 อ้างถึงใน อรรถพร ณบุญทูล, 2562, น. 72) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเข้าใจของครูเกี่ยวกับบรรยากาศของการจัดการความขัดแย้ง และวิธีดำเนินการของโรงเรียนเซาท์คาโรไลน่า (South Carolina Schools) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากครู 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มที่ 1 จำนวน 189 คน กลุ่มที่ 2 จำนวน 191 คน พบว่าความเข้าใจในบรรยากาศของการจัดการความขัดแย้ง ของครูทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน วิธีการจัดการความขัดแย้งของทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน บรรยากาศของการจัดการความขัดแย้ง ไม่ส่งผลต่อ เพศ ชาติพันธุ์ และสถานที่ และในการวิจัยในครั้งนี้ยังพบว่า โรงเรียนต้องมีบรรยากาศแบบเปิดเผย ครูต้องมีความเข้าใจในบรรยากาศขององค์กรและมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เพื่อทำความเข้าใจ ปรับความคิดเห็นให้สอดคล้องกัน เพื่อกำหนดเป็นข้อตกลงที่แท้จริง

Ham (1999, p. 190 อ้างถึงใน เย็นจิตร ทิพมาต, 2560, น. 59) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนมัธยมโครีน ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้บริหาร (PTLQ) และแบบสอบถามบรรยากาศโรงเรียน (QCDO) โดยการสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 44 โรงเรียน และจำนวนครู 1,570 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร โรงเรียนแบบเปิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ .841

Henkin et al. (1999, p. 11 อ้างถึงใน อนุสรรา สิงห์โต, 2561, น. 51) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอบานู (Large urban schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้กลยุทธ์วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative problem solving)

Hay Group Research (2005, อ้างถึงใน อุไรวรรณ บุญธรรมมา, 2559, น. 56-57) ได้ทำการศึกษา เรื่องบรรยากาศองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึง การเป็นองค์กรเข้มแข็ง ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีพนักงานมีการรับรู้มิติต่างๆของบรรยากาศภายในองค์กรสูง นั้น หมายความว่า พนักงานได้รับการกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นผลในเชิงบวกต่อการเพิ่มการผลิต ความมีน้ำใจและการแบ่งปันในการทำงาน และในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานให้ค่าของการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำนั้น แสดงว่าองค์กรอยู่ในความเสี่ยงในเรื่องของกำลังใจต่ำ การปฏิบัติงานต่ำ และยอมให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร นั่นคือ องค์กรจำเป็นต้องเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์กร

Kelton (2010, อ้างถึงใน สวัสดิ์ บุญพร้อม, 2561, น. 68-69) ศึกษาเปรียบเทียบ ระหว่างการรับรู้ของครู เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนและมิติความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (A Study of the Comparison Between Teacher Perceptions of School climate and the Existence of Professional Learning Community Dimensions) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อประเมิน ความรู้สึกของครูในด้านบรรยากาศภายใน โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อ มิติที่สนับสนุนความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเก็บข้อมูลจากครูใน โรงเรียนมัธยม 10 แห่งในตอนกลางของรัฐ ฟลอริดา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่มีข้อคำถาม เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลวิจัยพบว่า การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและบรรยากาศของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนและมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากตัวแปรทางประชากรศาสตร์ พบว่า ด้านประสบการณ์สอนเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับมิติบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลลัพธ์เหล่านี้ยืนยันถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศของพฤติกรรมที่จะสนับสนุนพฤติกรรมของครูที่มีความมุ่งมั่นและมีคุณธรรม

Ghaffar (2011, อ้างถึงใน ณัฐพัชร ภูจอม, 2560, น. 120-121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สาเหตุ/ปัจจัยของความขัดแย้ง ระหว่างครูชายและครูหญิงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในมุมมองของครูผู้ชายและในมุมมองของครูผู้หญิง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สาเหตุของความขัดแย้งมีความแตกต่างกัน แต่ความขัดแย้งเหล่านี้ ได้รับการแก้ไข บนพื้นฐานของการให้คำแนะนำตามนโยบาย มาตรการ หรือวิธีการสำหรับการแก้ไขความขัดแย้ง ที่เป็นสาเหตุของความแตกแยก

Welt (2012, อ้างถึงใน สุพัตรา คริ่งมี, 2561, น. 48) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลายในเขตเมืองริเวอร์ไซด์และซานเบอร์นาดีโน ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้น กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลายใช้รูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้ง 4 แบบ ได้แก่ การแข่งขัน การปรองดอง การหลีกเลี่ยง และการร่วมมือ ซึ่งไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่แบบประนีประนอม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนต้นเลือกใช้วิธีนี้ในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับตอนปลาย นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ทำการศึกษา ค้นคว้าวิจัยพอสรุปเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา โดยสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลวิจัย พบว่าการบริหารความขัดแย้งส่วนมากจะใช้วิธีการประนีประนอมกันเพื่อลดความขัดแย้งจากทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งปัญหาความขัดแย้งกัน สาเหตุอาจเกิดจากความต้องการพื้นฐานของบุคคลและกลุ่มบุคคล และที่สำคัญความขัดแย้งเกิดจากความคิดเห็นของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ไม่ตรงกัน แนวทางในการแก้ปัญหาต้องมีการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันอาจใช้วิธีการประชุมพบปะพูดคุย เพื่อลดระดับความขัดแย้งในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้านคือ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน พร้อมกับเลือกใช้แนวคิดการบริหารความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann (1987) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการแสดงออกในการแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งออกเป็น 5 ด้านคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ เพราะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา ตลอดจนมีความครอบคลุมและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในบทที่ 1 ภาพที่ 1.1

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 871 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 ที่ได้จากประชากรโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 คน และโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	12	4
ขนาดกลาง	342	104
ขนาดใหญ่	403	122
ขนาดใหญ่พิเศษ	114	35
รวม	871	265

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบเกี่ยวกับขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์การสอน

ตอนที่ 2 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ลักษณะ ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยกำหนดระดับคะแนนของตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ดังนี้

5 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้งในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้งในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้งในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้งในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

2.2.1 ศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ให้มีเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อที่ทำการวิจัย

2.2.2 สร้างแบบสอบถามบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (2002) ซึ่งแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

2.2.3 สร้างแบบสอบถามการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัย เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (1987) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการแสดงออกในการแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

2.2.4 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหาตามคำนิยามศัพท์ แล้วนำข้อมูลมาแก้ไขให้ถูกต้อง

2.2.5 นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของแบบสอบถาม (IOC : Index of Congruence) พบว่าทุกข้อมีดัชนีความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์กับข้อความ อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 แสดงว่ามีความตรงสามารถใช้ได้ทุกข้อ

2.2.6 นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ก่อนนำไปทดลองใช้

2.2.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ปีการศึกษา 2564 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบ ไปหาค่าความเที่ยง โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเที่ยง ด้านบรรยากาศองค์การ เท่ากับ .965 และได้ค่าความเที่ยง ด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .846

2.2.9 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อพิจารณาตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

3.2 ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเพื่อขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์ ในการแจกแบบสอบถามให้กับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 265 ฉบับ โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามเป็นรูปแบบ Google Forms แล้วขอให้สถานศึกษาแต่ละแห่งส่งเข้ากลุ่ม Line ของสถานศึกษา เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายตอบแบบสอบถาม

3.3 ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล ภายใน 14 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป รายละเอียดดังนี้

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพ จำแนกตามประสบการณ์การสอนของครู และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ตอนที่ 2 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และตอนที่ 3 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 99-100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้ง
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้ง
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความขัดแย้ง
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การ/การบริหารจัดการความ
ขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการ
ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคกลาง โดย
การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
ซึ่งมีหลักการแปลความหมาย (รัตนะ บัวสนธิ์, 2556, น. 175) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.80 หรือสูงกว่า มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.60 – 0.80 มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.40 – 0.60 มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20 – 0.40 มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20 หรือต่ำกว่า มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

ระดับความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ถ้ามีค่าเป็น ± 1.00 จะเรียกว่ามีความสัมพันธ์เชิง
สมบูรณ์ (Perfect relationship) และถ้ามีค่าเป็น 0.00 ก็เรียกว่าไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์
เชิงศูนย์ (Zero relationship)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร จำนวน 265 คน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา นำเสนอดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การสอนและขนาดของสถานศึกษา (n = 265)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ประสบการณ์การสอน	106	40.00
1.1 น้อยกว่า 10 ปี	159	60.00
1.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป		
รวม	265	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. ขนาดของสถานศึกษา		
2.1 ขนาดเล็ก	4	1.51
2.2 ขนาดกลาง	104	39.25
2.3 ขนาดใหญ่	122	46.04
2.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	35	13.20
รวม	265	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การสอน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60.00 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.04 รองลงมาอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.25

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

ในการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุดรธานี วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.2 – 4.8

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยภาพรวม (n=265)

รายการ	M	SD	แปลความหมาย
1. โครงสร้าง	4.47	0.61	มาก
2. มาตรฐาน	4.51	0.55	มากที่สุด
3. ความรับผิดชอบ	4.51	0.60	มากที่สุด
4. การยอมรับ	4.43	0.63	มาก
5. การสนับสนุน	4.46	0.60	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
6. ความผูกพัน	4.46	0.54	มาก
รวม	4.47	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.47$, $SD = 0.54$) เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านมาตรฐาน ($M = 4.51$, $SD = 0.55$) และ ด้านความรับผิดชอบ ($M = 4.51$, $SD = 0.60$) ด้านอื่นๆนอกจากนั้นอยู่ในระดับมาก โดย มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านการยอมรับ ($M = 4.43$, $SD = 0.63$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านโครงสร้าง (n=265)

ข้อที่	ด้านโครงสร้าง	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
1	สถานศึกษามีการชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่าง ชัดเจน	4.53	0.69	มากที่สุด
2	สถานศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหาร งาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงาน ต่างๆ อย่างเหมาะสม	4.51	0.65	มากที่สุด
3	สถานศึกษามอบหมายงานในหน้าที่ ความ รับผิดชอบแก่บุคลากร ตามโครงสร้าง อย่างเหมาะสม	4.46	0.74	มาก
4	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงาน หรือ โครงการที่บุคลากรได้รับมอบหมายอย่าง ชัดเจน	4.45	0.75	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านโครงสร้าง	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
5	สถานศึกษามอบหมายงาน ให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถและความถนัด	4.40	0.75	มาก
	รวม	4.47	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษามุกดาหาร ด้านโครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.47$, $SD = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ สถานศึกษามีการชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ($M = 4.53$, $SD = 0.69$) และสถานศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงานต่างๆ อย่างเหมาะสม ($M = 4.51$, $SD = 0.65$) ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ สถานศึกษามอบหมายงาน ให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถและความถนัด ($M = 4.40$, $SD = 0.75$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษามุกดาหาร ด้านมาตรฐาน (n=265)

ข้อที่	ด้านมาตรฐาน	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
1	สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.61	0.63	มากที่สุด
2	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.49	0.65	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดแนวปฏิบัติใน การทำงานไว้อย่างชัดเจน	4.55	0.64	มากที่สุด

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านมาตรฐาน	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
4	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.77	มาก
5	สถานศึกษาจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อรักษามาตรฐาน การปฏิบัติงานและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา	4.52	0.66	มากที่สุด
	รวม	4.51	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านมาตรฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.51$, $SD = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($M = 4.61$, $SD = 0.63$) สถานศึกษามีการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ($M = 4.55$, $SD = 0.64$) สถานศึกษาจัดทำระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ($M = 4.52$, $SD = 0.66$) และมีข้อที่อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($M = 4.49$, $SD = 0.65$) ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง ($M = 4.35$, $SD = 0.77$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านความรับผิดชอบ ($n=265$)

ข้อที่	ด้านความรับผิดชอบ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานและสร้างสรรค์งานอย่างอิสระ	4.54	0.70	มากที่สุด

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านความรับผิดชอบ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.50	0.73	มาก
3	ครูได้รับการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามศักยภาพของตนอย่างเหมาะสม	4.46	0.74	มาก
4	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอดสาหะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	4.56	0.63	มากที่สุด
รวม		4.51	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.51$, $SD = 0.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอดสาหะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ($M = 4.56$, $SD = 0.63$) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานและสร้างสรรค์งานอย่างอิสระ ($M = 4.54$, $SD = 0.70$) และมีข้ออยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ($M = 4.50$, $SD = 0.73$) ครูได้รับการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ ตามศักยภาพของตนอย่างเหมาะสม ($M = 4.46$, $SD = 0.74$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการยอมรับ ($n=265$)

ข้อที่	ด้านการยอมรับ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
1	การปฏิบัติงานของบุคลากร ในสถานศึกษา มีความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน	4.48	0.69	มาก
2	ผู้บริหารให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชมผู้ได้บังคับบัญชา ที่ทำงาน	4.43	0.73	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการยอมรับ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
	ได้อย่างดีเลิศ			
3	สถานศึกษาจัดให้มีการให้รางวัลหรือค่าตอบแทน หรือการยกย่อง เพื่อเป็นขวัญกำลังใจสำหรับบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ	4.34	0.84	มาก
4	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา	4.41	0.74	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่างๆอย่างเต็มที่	4.48	0.69	มาก
	รวม	4.43	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคกลาง ด้านการยอมรับ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.43$, $SD = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา มีความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน ($M = 4.48$, $SD = 0.69$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่างๆอย่างเต็มที่ ($M = 4.48$, $SD = 0.69$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น คือ สถานศึกษาจัดให้มีการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนหรือการยกย่อง เพื่อเป็นขวัญกำลังใจสำหรับบุคลากร ที่มีการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ($M = 4.34$, $SD = 0.84$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการสนับสนุน (n=265)

ข้อที่	ด้านการสนับสนุน	M	SD	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา มีการให้กำลังใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.45	0.72	มาก
2	สถานศึกษามีการนิเทศ ให้ความช่วยเหลือครู เพื่อส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.70	มาก
3	สถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรและให้บริการฝึกอบรม หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม	4.55	0.67	มากที่สุด
4	สถานศึกษาจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อ ต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร	4.48	0.70	มาก
5	สถานศึกษาจัดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.42	0.72	มาก
รวม		4.46	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการสนับสนุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.46$, $SD = 0.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคือ สถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรและให้บริการฝึกอบรม หรือศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม ($M = 4.55$, $SD = 0.67$) ส่วนข้ออื่นๆอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นคือ สถานศึกษามีการนิเทศให้ช่วยเหลือครู เพื่อส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($M = 4.40$, $SD = 0.70$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านความผูกพัน (n=265)

ข้อที่	ด้านความผูกพัน	M	SD	แปลความหมาย
1	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน งานในสถานศึกษา	4.59	0.68	มากที่สุด
2	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนิน การในเรื่องสำคัญๆ ของสถานศึกษา	4.40	0.75	มาก
3	บุคลากรรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษา เป็นอย่างดี	4.66	0.57	มากที่สุด
4	บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว	4.57	0.60	มากที่สุด
5	บุคลากรไม่คิดที่จะเปลี่ยน หรือ โอนย้าย หน่วยงาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสที่ จะย้ายไปปฏิบัติงานอื่นที่ดีกว่า	4.08	0.96	มาก
รวม		4.46	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านความผูกพัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.46$, $SD =$
 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ บุคลากรรักษาชื่อเสียง
ของสถานศึกษาเป็นอย่างดี ($M = 4.66$, $SD = 0.57$) บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานใน
สถานศึกษา ($M = 4.59$, $SD = 0.68$) บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่า
ประโยชน์ส่วนตัว ($M = 4.57$, $SD = 0.60$) และมีข้อที่อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ บุคลากรมีความรู้สึก
เป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการในเรื่องสำคัญๆ ของสถานศึกษา ($M =$
 4.40 , $SD = 0.75$) บุคลากรไม่คิดที่จะเปลี่ยน หรือโอนย้ายหน่วยงาน ถึงแม้จะมีโอกาสที่จะย้ายไป
ปฏิบัติงานอื่นที่ดีกว่า ($M = 4.08$, $SD = 0.96$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ในการวิเคราะห์ระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.9 – 4.14

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวม (n=265)

ด้าน	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	M	SD	แปลความหมาย
1	การเอาชนะ	3.55	1.10	มาก
2	การร่วมมือ	4.28	0.75	มาก
3	การประนีประนอม	4.29	0.76	มาก
4	การหลีกเลี่ยง	3.77	1.00	มาก
5	การยอมให้	4.16	0.78	มาก
	รวม	4.01	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.01$, $SD = 0.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($M = 4.29$, $SD = 0.76$) ด้านการร่วมมือ ($M = 4.28$, $SD = 0.75$) ด้านการยอมให้ ($M = 4.16$, $SD = 0.78$) ด้านการหลีกเลี่ยง ($M = 3.77$, $SD = 1.00$) และด้านการเอาชนะ ($M = 3.55$, $SD = 1.10$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านการเอาชนะ
(n=265)

ข้อที่	ด้านการเอาชนะ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง ให้ได้โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น	3.38	1.42	ปานกลาง
2	ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะดำเนินการต่างๆ ตามวิถีทางของตนเอง	3.76	1.21	มาก
3	ผู้บริหารพยายามผลักดัน ให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตัวเอง	3.72	1.29	มาก
4	ผู้บริหารพยายามที่จะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์	3.89	1.15	มาก
5	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง	3.02	1.48	ปานกลาง
	รวม	3.55	1.10	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านการเอาชนะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.55$, $SD = 1.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อคือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง ให้ได้โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น ($M = 3.38$, $SD = 1.42$) ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง ($M = 3.02$, $SD = 1.48$) นอกจากนั้นอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น คือ ผู้บริหารพยายามที่จะแสดงให้คนอื่นเห็นว่า วิธีการของตนเองนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ ($M = 3.89$, $SD = 1.15$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
ด้านการร่วมมือ (n=265)

ข้อที่	ด้านการร่วมมือ	<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้ บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่าง เปิดเผย	4.28	0.86	มาก
2	ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของ ตนเองให้ผู้อื่นรับทราบและจะ ถามความคิดเห็นคนอื่น	4.32	0.84	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายโดยตระหนักถึงการมี ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของ บุคลากร	4.26	0.82	มาก
4	ผู้บริหารประสานความสนใจ ความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อให้ เกิดความร่วมมือในการทำงาน	4.32	0.81	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ร่วมรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือและ ช่วยเหลือกันแก้ปัญหา	4.23	0.85	มาก
	รวม	4.28	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก ($M = 4.28$, $SD = 0.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารประสานความสนใจ ความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความ
ร่วมมือในการทำงาน ($M = 4.32$, $SD = 0.81$) ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของตนเอง ให้ผู้อื่น
รับทราบและจะถามความคิดเห็นคนอื่น ($M = 4.32$, $SD = 0.84$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นคือ

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือกันแก้ปัญหา ($M = 4.23$, $SD = 0.85$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการประนีประนอม (n=265)

ข้อที่	ด้านการประนีประนอม	M	SD	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม	4.33	0.79	มาก
2	ผู้บริหารประสานความคิดเห็นของบุคลากรคนอื่นๆ โดยยึดทางสายกลาง	4.25	0.84	มาก
3	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน	4.27	0.85	มาก
4	ผู้บริหารบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรมตามหลักธรรมมาภิบาล	4.29	0.89	มาก
5	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางให้บุคลากรมาทำความเข้าใจ และปรับแนวทางหรือวิธีการของตนเองเพื่อให้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวดำเนินไปได้ด้วยดี	4.32	0.82	มาก
	รวม	4.29	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการประนีประนอม โดยภาพรวมอยู่

ในระดับมาก ($M = 4.29$, $SD = 0.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ($M = 4.33$, $SD = 0.79$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารประสานความคิดเห็นของบุคลากรคนอื่นๆ โดยยึดทางสายกลาง ($M = 4.25$, $SD = 0.84$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการหลีกเลี่ยง ($n=265$)

ข้อที่	ด้านการหลีกเลี่ยง	M	SD	แปลความหมาย
1	เมื่อเผชิญความขัดแย้งผู้บริหารมักมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา	3.48	1.46	ปานกลาง
2	ผู้บริหารมีความเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะลดลงโดยไม่จำเป็นต้องจัดการกับอะไร	3.55	1.29	มาก
3	ผู้บริหารมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวล	3.62	1.30	มาก
4	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งได้	3.91	1.16	มาก
5	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร	4.29	0.84	มาก
รวม		3.77	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการหลีกเลี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.77$, $SD = 1.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การ

โต้แย้งได้ ($M = 3.91$, $SD = 1.16$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ เมื่อเผชิญความขัดแย้งผู้บริหารมักมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา ($M = 3.48$, $SD = 1.46$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการยอมให้ ($n=265$)

ข้อที่	ด้านการยอมให้	M	SD	แปลความหมาย
1	ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองกับคนอื่นเอาไว้	4.26	0.87	มาก
2	ผู้บริหารพยายามไม่ทำร้ายจิตใจหรือความรู้สึกของคนอื่น	4.23	0.93	มาก
3	ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ผู้บริหารพยายามนึกถึง ความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น	4.16	0.94	มาก
4	ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะพยายามทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น	4.06	0.95	มาก
5	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่า ในสิ่งที่มีความเห็นแตกต่างกัน	4.25	0.84	มาก
6	บางครั้งผู้บริหารเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา	4.01	0.92	มาก
	รวม	4.16	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ด้านการยอมให้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.16$, $SD = 0.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงกว่าข้ออื่นคือ ผู้บริหารพยายามถอนน้ำใจของคนอื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองกับคนอื่นเอาไว้ ($M = 4.26, SD = 0.87$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นคือ บางครั้งผู้บริหารเสียดสีสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา ($M = 4.01, SD = 0.92$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร แสดงในตาราง 4.15

ตัวแปรแต่ละตัวแปร ในตารางที่ 4.15 มีความหมายดังต่อไปนี้

- X แทน บรรยากาศองค์การในภาพรวม
- X_1 แทน บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้าน โครงสร้าง
- X_2 แทน บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านมาตรฐาน
- X_3 แทน บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านความรับผิดชอบ
- X_4 แทน บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านการยอมรับ
- X_5 แทน บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านการสนับสนุน
- X_6 แทน บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้านความผูกพัน
- Y แทน การบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยภาพรวม
- Y_1 แทน การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ
- Y_2 แทน การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ
- Y_3 แทน การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม
- Y_4 แทน การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง
- Y_5 แทน การบริหารจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมและรายข้อ (n=265)

ตัวแปร	Y					Y (การบริหารจัดการความขัดแย้งโดยภาพรวม)
	Y ₁ (เอาชนะ)	Y ₂ (ร่วมมือ)	Y ₃ (ประนีประนอม)	Y ₄ (หลีกเลี่ยง)	Y ₅ (ยอมให้)	
X ₁ (โครงสร้าง)	.153*	.615**	.574**	.290**	.564**	.524**
X ₂ (มาตรฐาน)	.151*	.664**	.640**	.314**	.636**	.572**
X ₃ (ความรับผิดชอบ)	.155*	.671**	.660**	.324**	.631**	.581**
X ₄ (การยอมรับ)	.180**	.695**	.699**	.401**	.703**	.642**
X ₅ (การสนับสนุน)	.170**	.686**	.704**	.378**	.695**	.629**
X ₆ (ความผูกพัน)	.145**	.654**	.686**	.350**	.659**	.594**
X (บรรยากาศองค์การในภาพรวม)	.175**	.728**	.724**	.377**	.711**	.648**

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.15 พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาภาคกลาง ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูง ($r = .648$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านความผูกพัน ด้านความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐาน และด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .594, .581, .572, และ .524 ตามลำดับ ส่วนบรรยากาศองค์การด้านการยอมรับและด้านการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .642 และ .629 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแยกเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับสูงกับการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม และแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .728, .724 และ .711 ตามลำดับ ส่วนแบบการ
หลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ พบว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ในระดับ
ต่ำและในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)
เท่ากับ .377 และ .175



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการบริหารจัดการ ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ผู้วิจัยนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

1.1.2 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 871 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวนทั้งสิ้น 265 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 29 ข้อ และตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 26 ข้อ

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จาก สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา ประสานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564 โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบ Google Forms แล้วขอความอนุเคราะห์ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งส่งเข้ากลุ่ม Line เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายตอบแบบสอบถาม แล้วติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล ภายใน 14 วัน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา เป็นจำนวนทั้งสิ้น 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r)

1.3 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.3.1 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านมาตรฐาน และ ด้านความรับผิดชอบ ด้านอื่นๆอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ด้านการยอมรับ

1.3.2 การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงที่สุดไปหาค่าที่ต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูง ($r = .648$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านความผูกพัน ด้านความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐาน และด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .594, .581, .572, และ .524 ตามลำดับ ส่วนบรรยากาศองค์การด้านการยอมรับและด้านการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

สถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .642 และ .629 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแยกเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับสูงกับการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการประนีประนอม และแบบการยอมให้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .728, .724 และ .711 ตามลำดับ ส่วนแบบการหลีกเลี่ยงและแบบการเอาชนะ พบว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ในระดับต่ำและในระดับต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .377 และ .175 ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้ข้อค้นพบที่สำคัญและเป็นประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แสดงออกถึงความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน ผู้บริหารชื่นชมเอาใจใส่ และสนับสนุนส่งเสริมในด้านต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนมีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา ส่วนด้านที่บรรยากาศขององค์การอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านมาตรฐานและด้านความรับผิดชอบ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษา ได้มีการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่ก้าวก่ายการปฏิบัติหน้าที่ของคนอื่น ทำให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกัน ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีในสถานศึกษา อีกทั้งสถานศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นครูมีระบบประกันคุณภาพภายในที่ดี ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครู เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ครูทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน ยอมรับในการ

เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาตนเองและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สามารถตอบสนองต่อ เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่ได้กำหนดให้สถานศึกษาต้องมีบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และครูเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะทางด้านภาษาและดิจิทัล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณรงค์ศักดิ์ นาคสมบูรณ์ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต18 พบว่า บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้าน ความรับผิดชอบ รองลงมาคือด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและด้านการยอมรับการให้รางวัล ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร พบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร มีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ที่แตกต่าง และสามารถเลือกใช้วิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งตระหนักว่าความขัดแย้งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สามารถเกิดความขัดแย้งได้ตลอดเวลาและความขัดแย้งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความสมดุลของความขัดแย้งเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลดี โดยรวมต่อสถานศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 2 ลำดับแรกคือ ด้านการ ประนีประนอม รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ส่วนใหญ่แก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบพบกัน ครึ่งทาง ต้องการให้บรรลุลูกความตกลงเพียงชั่วคราว ยอมรับความต้องการของทุกฝ่าย เสียสละความต้องการของตัวเองลงบ้าง แต่ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขให้หมดไป อีกทั้งยังพยายามแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่าย ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากครู ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งทิศทางการบริหารในยุคปัจจุบัน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นการประนีประนอมและร่วมมือ จึงเป็นแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ที่จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งแนวทางนี้จึงทำให้มิติด้านการเอาชนะ จะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ได้นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เพราะไม่ส่งผลดีต่อความสามัคคี การยอมรับ ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการเอาชนะ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์

แต่อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ผู้มีอำนาจมากกว่าบังคับข่มขู่ให้อีกฝ่าย ยอมทำตามความต้องการของตนเอง สามารถยุติปัญหาได้ แต่ไม่ใช่การแก้ไขสาเหตุของปัญหา ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้อีกในอนาคต แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ไม่ค่อยใช้อำนาจในฐานะผู้บังคับบัญชา ในการแก้ไขปัญหาคัดแย้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่จะรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในสถานศึกษา ที่ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เมื่อความคิดเห็นนั้นถูกต้อง แต่เมื่อมีเรื่องที่สำคัญต้องรีบตัดสินใจ ผู้บริหารก็ยังคงยืนกรานในความคิดเห็นที่ถูกต้อง ของตนเองในการแก้ไขปัญหาคัดแย้งเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเวน นาคพินและวิลาวัดย์ สมบูรณ์ (2562) ได้เสนอแนวทางการบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0 ไว้ว่าเป็นการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์โดยการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่เมื่อเกิดปัญหาคัดแย้งขึ้นแล้ว ผู้บริหารดำเนินการแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งด้วยการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกมลนัทร ศรีจ้อย (2560) ได้ศึกษาการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดอุทัยธานี พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการประนีประนอม รองลงมาคือด้านการร่วมมือ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือด้านการเอาชนะ

2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูง ($r = .648$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับ ด้านการร่วมมือ ($r = .728$) ด้านการประนีประนอม ($r = .724$) และด้านการยอมให้ ($r = .711$) ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมมือ ประนีประนอมและยอมให้ นั้น เป็นการประสานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากทุกฝ่าย นำความคิดเห็นเหล่านั้นมาผสมผสานในการแก้ปัญหาคัดแย้ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันและต่างก็ได้รับผลประโยชน์ ทำให้สามารถกำจัดสาเหตุของปัญหาคัดแย้งได้ หรือเมื่อไม่สามารถจะขจัดความขัดแย้งที่มีอยู่ให้หมดไป ผู้บริหารสถานศึกษาก็ให้การยอมรับความคิดเห็นของครู ยอมลดความต้องการของตนเองและเจรจาต่อรองโดยถนอมน้ำใจครู เปิดโอกาสให้ครูได้ทำตามความคิดเห็นของตนเองบ้าง ทำให้ได้รับความร่วมมือจากครู ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงเกิดความรักความผูกพัน สามัคคี

ปรองดองกันและสามารถลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ในเวลาหนึ่ง แม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะยังไม่ถูกแก้ไขให้หมดไปก็ตาม ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา ทำให้ครูมีความรักความสามัคคีแสดงออกถึงความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่และผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตนเอง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการเอาชนะ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับต่ำ ($r=.377$) และในระดับต่ำมาก ($r=.175$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาแบบหลีกเลี่ยงนั้น เป็นการวางตัวอยู่เหนือปัญหา ไม่ได้แข็งและแสดงความคิดเห็น ไม่ให้ความร่วมมือกับครูในการแก้ปัญหา ส่วนการบริหารจัดการความขัดแย้งแบบเอาชนะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นที่จะแก้ไขปัญหา โดยทำตามความคิดเห็นและประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความเสียหายของคนอื่น ไม่ยอมรับความคิดเห็นของครู และไม่คอยให้ความร่วมมือกับครูในการแก้ปัญหา ดังนั้นการบริหารจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้ จึงมักไม่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดี เช่น ไม่ทำให้ครูมีความรักความสามัคคี ขาดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังขาดความรักความผูกพันต่อสถานศึกษา ผลการวิจัยจึงพบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและระดับต่ำมาก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยที่พบและการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้ศึกษาขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการยอมรับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สถานศึกษาจัดให้มีการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนหรือการยกย่อง เพื่อเป็นขวัญกำลังใจสำหรับบุคลากร ที่มีกรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่า 1) สถานศึกษาควรเพิ่มการยกย่องเชิดชูให้รางวัลครูที่มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ ทুমเท โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม และเพิ่มสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้ครูทุกคนอย่างทั่วถึง เพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่มากยิ่งขึ้น 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ควรสนับสนุนสถานศึกษาในการเพิ่มสวัสดิการต่างๆ ให้กับครู และ

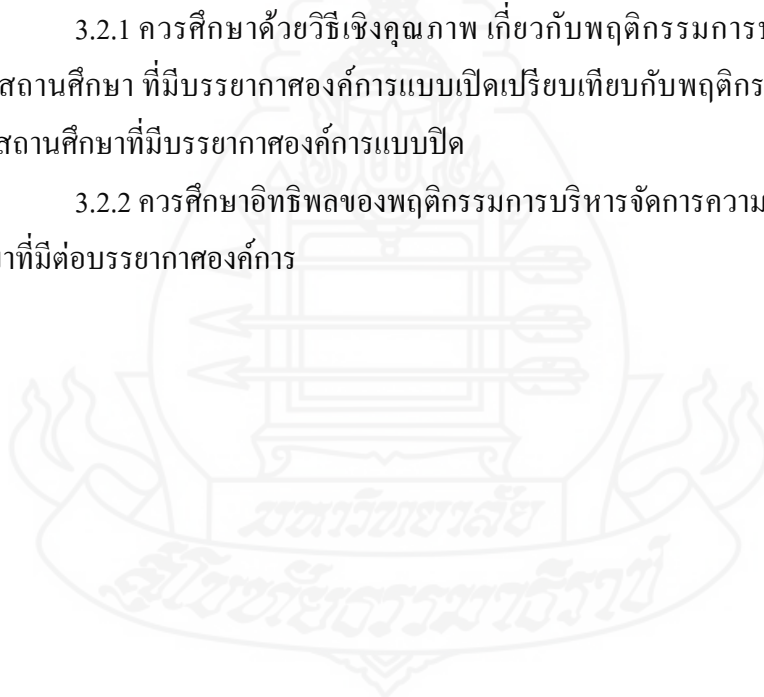
จัดให้มีกิจกรรมในวันสำคัญ เพื่อยกย่องเชิดชู และให้รางวัลแก่ครูที่ทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและความภาคภูมิใจของครู

3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร แบบร่วมมือ ประนีประนอม และยอมให้ มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูงกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการความขัดแย้งในแบบร่วมมือ ประนีประนอมและยอมให้ เพิ่มมากขึ้นหรือแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง ให้สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งดังกล่าวได้ 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร ควรส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ ประนีประนอมและยอมให้ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งในสถานศึกษา เพื่อให้บรรยากาศในสถานศึกษาดีขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาด้วยวิธีเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่มีบรรยากาศองค์การแบบเปิดเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาที่มีบรรยากาศองค์การแบบปิด

3.2.2 ควรศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อบรรยากาศองค์การ





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลนัทธ์ ศรีจ้อย. (2560). การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน
จังหวัดอุทัยธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กานต์ศักดิ์ คัดขุนทด. (2558). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ตามทัศนะของครู.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา, นครราชสีมา.
- กิริติภาพัชร์ กษิธิศ. (2560). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษากับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- กุลชลิ จงเจริญ. (2558). หน่วยที่ 5 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง. ใน *ประมวลสาระ
ชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา หน่วยที่ 1-
5* (พิมพ์ครั้งที่ 3, น.5-32). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จันทร์เพ็ญ สีนนาม. (2563). บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 28. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ศรีสะเกษ.
- จิตติมา บุญรอด. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
นนทบุรี.

- จีราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- จุฬาลักษณ์ แสนทวี. (2561). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เจษฎา นกน้อย. (2560). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชไมพร พรหมจินดา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.
- โชติมา โชติปราโมทย์. (2559). *บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของเภสัชกรในสถานพยาบาลของรัฐ จังหวัดราชบุรี. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ณรงค์ศักดิ์ นาคสมบุรณ์. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณัฐพัชร์ ภูจอม. (2560). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- ธวัชชัย ชมภูมาศ. (2559). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ธีรยุทธ พุ่มนวน. (2558). *ความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์ในการเลือกผู้ใหญ่บ้าน ตำบลปางมะผ้า อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2560). *พฤติกรรมองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4).* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เนติลักษณ์ เนตรอรุณ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ บุคลิกภาพหัวหน้า
องค์ประกอบและการรับรู้การคุกคามทางเพศในที่ทำงาน ของข้าราชการครูสตรี
ในพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ผดุงวิทย์ ยศทวี. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบให้บริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อบรรยากาศ
องค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป เขตสุขภาพที่ 1.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธนเรศวร,
พิษณุโลก.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- พัชชานันท์ โกษณงค์. (2562). บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พัชรินทร์ พัฒนธนกฤษศิริ. (2561). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอเมือง จังหวัดระยอง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พันทิวา ฐานคร. (2560). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” ฝ่ายปฐมวัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ภูมิวิทย์ ศาลารัตน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 28. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.
- มลฤดี พงษ์สวัสดิ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- เย็นจิตร ทิพมาตร. (2560). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศ
ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดสมุทรสาคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.

- รัชนิดา บุญเรือน. (2558). *การบริหารความขัดแย้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- รัตติกรณ์ จงศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *ปรัชญาวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนาวดี พิสัยสวัสดิ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- วรลักษณ์ ขุนนุ้ย. (2559). *การศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การ ในการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 32*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: แอลทีพี พรินท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศิริวระมย์, ชวลิต ประภวนนนท์ และสุดา สุวรรณากิรมย์. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุกววัฒน์ บุตรภู. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สรภาพ นุ่มดี. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตวังทองหลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 2*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- สวัสดิ์ บุญพร้อม. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การที่เข้มแข็งกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สัญญาธ นาคพิน, และวิลาวัณย์ สมบูรณ์. (2562). การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 6(2), 21-46. สืบค้นจาก <http://opac.rmutt.ac.th/catalog/ArticleItem.aspx?JMarcID=j00029382>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564*. มุกดาหาร: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สุดากาญจน์ ลีลานุกเขมพวงศ์. (2557). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาชลบุรี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพัตรา คริ่งมี. (2561). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิน จันทร์ธิมา. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตราด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรัตน์ ทิพย์วัฒน์. (2563). *ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพ ห้องอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดันอ้อ แกรมมี.
- ไหมไทย ไชยพันธ์. (2562). *การพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อธิพัชร์ โชติหิรัญจิระกุล. (2563). *บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของข้าราชการทัณฑ์สถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์*. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- อนุสรรา สิงโต. (2561). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อภิชาติ เบิกประโลน. (2561). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อรพรรณ บุญทูล. (2562). *การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บัณฑิต ฑู ยู.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). *การปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุไรวรรณ บุญธรรมมา. (2559). *แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- Brown, W., and Moberg, D. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: Wiley and Sons.
- Cash, C. M. (1991). Conflict management climate and procedures in selected public elementary. *Dissertation Abstracts international*, 22(3), 390.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall.
- Ghaffar, A. (2011). Analyzing the Causes/Factors of conflicts in Male and Female Secondary school. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(2) 41-49.
- Halpin, A. W., (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Ham, S. D. (1999). A study of the relationship between principal leadership and school climate in Korean secondary school Doctoral dissertation University of Iowa, *Dissertation Abstracts International*, 35(2) 4408-A.

- Hansen, J. M. and J. Childs. (1998). "Creating a school where people like to be". *Educational leadership*. 14: 42-54.
- Hay Group Research. (2005) *Climate improvement accreditation*. [Online]. Available : <http://www.hayresourcesdirect>. [2005, October 23].
- Henkin, A. W., and Winer, B. J. (1999). *A factorial study of leader behavior description*. Columbus, OH: Ohio State University Press.
- Howat, G. and M. London. *Attribution of Conflict Management Strategies in Supervisor Subordinate Dyads*. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1980) : 172-175.
- Hoy, Wayne K., Tarter C. John and Robert B. Kottkamp. (1991). *Open school/healthy school: Measuring organizational climate*. Newbury Park: Sage.
- Hoy, W. and Miskel, C. (2001). *Educational Administration : Theory, Research and Practice* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- James, L. A., Joyce, W. F., and Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize: *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Johnson, D., and Johnson, R. (2000). Cooperative learning, values, and culturally plural classrooms. In M. Leicester, C. Modgill, and S. Modgill (Eds.), *Values, the classroom, and cultural diversity* (pp. 15-28). London: Cassell PLC.
- Kayser, T. A. (2011). *Building team power : How to unleash the collaborative genius of teams for increased engagement, productivity, and results*, (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Kelton, K. (2010). *A study of the comparison between teacher perceptions of school climate and the existence of professional learning community dimensions (Unpublished doctoral dissertation)*. University of Central Florida Orlando, Florida.
- Krejcie, R. V. and D. W. Morgan. (1970). "Determining sample size for research activities". *Educational and psychological measurement*. 30(3) : 607-610.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R., and Likert, J. (1976). *New way of management conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Litton, L. G., Jr. (1989) *Conflict Management Practices of North Carolina Public High School Principle*. Ed. D. Dissertation North Carolina: The University of North Carolina.
- Litwin, G. H., and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston; Havard University.

- Litwin, G.H., and Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Pheuman, Roy W. and Margaret E. Bruehl. (1982). *Managing conflict : A complete process-centered handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rasmussen, B. K. (1996). Perception of school climate, job satisfaction, stress, and their relationship to teacher absentees. *Dissertational Abstract International*.
- Robbins, S.P., Millett, B., and Waters-Marsh, T. (2004). *Organizational behavior*. Power and Politics (Chapter 13: 392-415), Conflict and Negotition (Chapter 14: 424-444). Frenchs,Forest, NSW, Australia: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational behavior : Concepts controversies and application*. 4th ed. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2015). *Organization behavior*. 9th ed. Denvers: Jonh Wiley and Sons.
- Steer, R. M. (1964). "Antedents and outcome of organization commitment". *Nursing Administration Quarterly*. 22: 45-46.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organization climate*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R.H. (1987). *Thomas-Kilmann conflict mode interest*. New York: X/COM Incorporated.
- Welt, E. S. (2012). *Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principal*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com>



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
2. แบบสอบถามทั้งหมดมี 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร
3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการของท่านแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้นำมาใช้เพื่อการวิจัยนี้เท่านั้น ขอความกรุณาให้ท่านโปรดอ่านและตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงและตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายณัฐพงษ์ จันป้อม

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

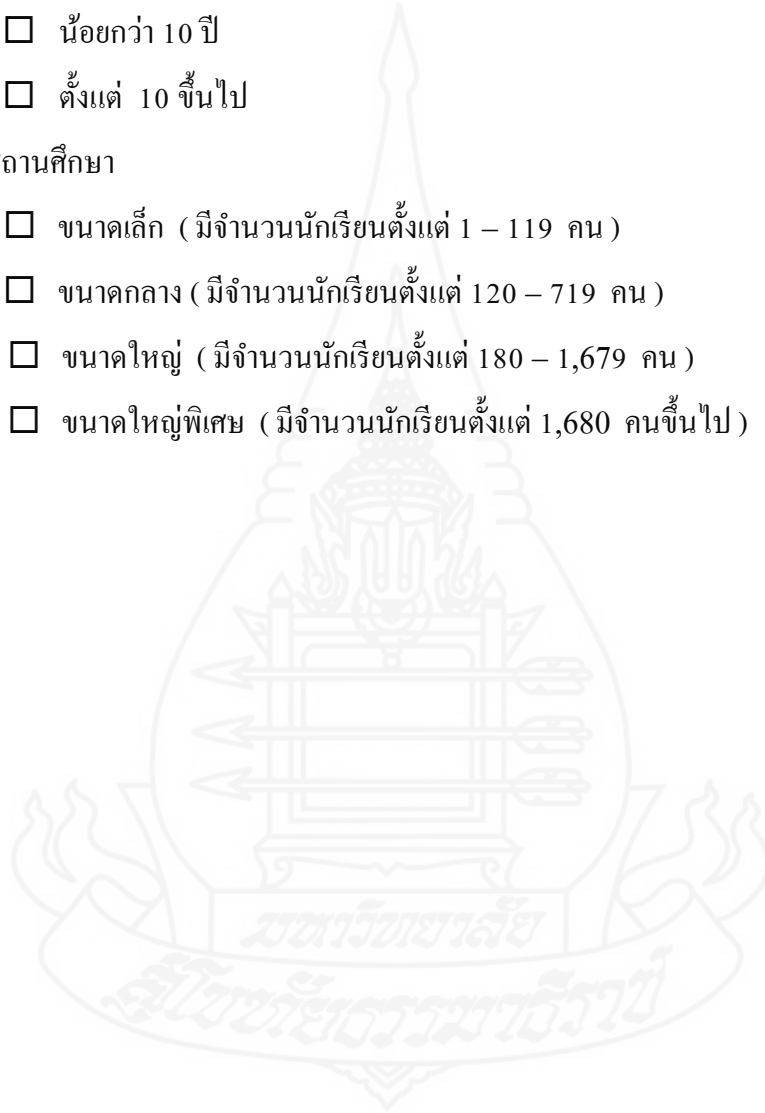
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์การสอนของครู

- น้อยกว่า 10 ปี
- ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป

2. ขนาดสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 – 119 คน)
- ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 – 719 คน)
- ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 180 – 1,679 คน)
- ขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป)



**ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร**

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 29 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับใดโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
 3 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
 2 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
 1 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านโครงสร้าง (Structure)						
1	สถานศึกษามีการชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน					
2	สถานศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารงานแสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายงานต่างๆ อย่างเหมาะสม					
3	สถานศึกษามอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ตามโครงสร้างอย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงาน หรือโครงการที่บุคลากรได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน					
5	สถานศึกษามอบหมายงาน ให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถและความถนัด					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. ด้านมาตรฐาน (Standards)						
6	สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
7	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	สถานศึกษามีการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
9	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง					
10	สถานศึกษาจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา					
3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)						
11	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานและสร้างสรรค์งานอย่างอิสระ					
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
13	ครูได้รับการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามศักยภาพของตนอย่างเหมาะสม					
14	บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความอุทิศสาคะ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
4. ด้านการยอมรับ (Recognition)						
15	การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษามีความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน					
16	ผู้บริหารให้การยอมรับ และแสดงความชื่นชม					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานได้อย่างดีเลิศ					
17	สถานศึกษาจัดให้มีการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนหรือการยกย่อง เพื่อเป็นขวัญกำลังใจสำหรับบุคลากรที่การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ					
18	ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่างๆ อย่างเต็มที่					
5. ด้านการสนับสนุน (Support)						
20	ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีการให้กำลังใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
21	สถานศึกษามีการนิเทศ ให้ความช่วยเหลือครูเพื่อส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
22	สถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรและให้บริการฝึกอบรม หรือศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม					
23	สถานศึกษาจัดสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
24	สถานศึกษาจัดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ในฝ่ายต่างๆอย่างเหมาะสมและเพียงพอ					
6. ด้านความผูกพัน (Commitment)						
25	บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
26	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการในเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา					
27	บุคลากรรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษาเป็นอย่างดี					
28	บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
29	บุคลากรไม่คิดที่จะเปลี่ยน หรือโอนย้ายหน่วยงาน ถึงแม้ว่ามีโอกาสที่จะย้ายไปปฏิบัติงานอื่นที่ดีกว่า					



**ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี**

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 26 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณา จากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 คะแนน หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีมากที่สุด
 4 คะแนน หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีมาก
 3 คะแนน หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีปานกลาง
 2 คะแนน หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีน้อย
 1 คะแนน หมายถึง การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามีน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	การบริหารจัดการความขัดแย้ง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1. การเอาชนะ (Competition)						
1	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง ให้ได้โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น					
2	ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะดำเนินการต่างๆ ตามวิถีทางของตนเอง					
3	ผู้บริหารพยายามผลักดัน ให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตัวเอง					
4	ผู้บริหารพยายามที่จะแสดงให้เห็นว่าวิธีการของตนเอง นั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์					
5	ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง					

ข้อที่	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	การบริหารจัดการความขัดแย้ง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. การร่วมมือ (Collaboration)						
6	ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย					
7	ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของตนเองให้ผู้อื่นรับทราบและจะถามความคิดเห็นคนอื่น					
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากร					
9	ผู้บริหารประสานความสนใจ ความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน					
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมรับรู้ในปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือกันแก้ปัญหา					
3. การประนีประนอม (Compromising)						
11	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม					
12	ผู้บริหารประสานความคิดเห็นของบุคลากรคนอื่นๆ โดยยึดทางสายกลาง					
13	ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน					
14	ผู้บริหารบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาล					

ข้อที่	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	การบริหารจัดการความขัดแย้ง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
15	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางให้บุคลากรมาทำความเข้าใจ และปรับแนวทางหรือวิธีการของตนเอง เพื่อให้การแก้ไขปัญหาต่างๆดำเนินไปได้ด้วยดี					
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)						
16	เมื่อเผชิญความขัดแย้งผู้บริหารมักมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนตนเองในการแก้ปัญหา					
17	ผู้บริหารมีความเชื่อว่าเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ความขัดแย้งจะลดลง โดยไม่จำเป็นต้องจัดการกับอะไร					
18	ผู้บริหารมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่คุ้มค่าที่จะไปวิตกกังวล					
19	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งได้					
20	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร					
5. การยอมให้ (Accommodation)						
21	ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจของคนอื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพของตนเองกับคนอื่นเอาไว้					
22	ผู้บริหารพยายามไม่ทำร้ายจิตใจ หรือความรู้สึกของคนอื่น					
23	ในการเจรจาต่อรองกันนั้น ผู้บริหารพยายามนึกถึง ความประสงค์หรือความพอใจของคนอื่น					
24	ถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นจะมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะพยายามทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น					

ข้อที่	การบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษา	การบริหารจัดการความขัดแย้ง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25	ผู้บริหารเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน มากกว่าในสิ่งที่ มีความเห็นแตกต่างกัน					
26	บางครั้งผู้บริหารเสียสละสิ่งที่ตนเองอยากได้ เพื่อให้ผู้อื่นสมปรารถนา					



ภาคผนวก ข
หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง





ที่ อว 0602.16 (น) 376

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน นายธวัชชัย อยู่ทุก (ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนโชคชัยวิทยา)

ด้วยนายณัฐพงษ์ จันปุม นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-803-7557



ที่ อว 0602.16 (น) 376

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน นายกี พรหมวงศ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางเปือย)

ด้วยนายณัฐพงษ์ จันปุม นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-803-7557



ที่ อว 0602.16 (น) 376

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.วิเศษ ขาวระนอง

ด้วยนายณัฐพงษ์ จันปุม นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-803-7557



ที่ อว 0602.16 (น)/ 378

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

11 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนายณัฐพงษ์ จันทุม นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการบริการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google Form ทั้งนี้ จะมีให้เป็นกรรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียนและผลการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นिरนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-803-7557



ที่ ฮว 0602.16 (น)/ 406

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

1 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

ด้วยนายณัฐพงษ์ จันปุม นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081-803-7557

ที่ ศธ ๐๔๓๒๘/๑๕๓/๑



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ
๑๕๗ อาคารเกษร ถนนสมุทรปราการ
อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ๑๕๑๐๐๐

๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการทุกโรงเรียนในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form)

ด้วย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยนายณัฐพงษ์ จันทุม นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับการบริหารจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์จัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

นายณัฐพงษ์ จันทุม

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

กลุ่มอำนาจการ

โทรศัพท์ ๐-๕๒๖๒-๐๖๓๔

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ นายรัชชัย อยู่พุก
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนโชคชัยวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
2. ชื่อ นายกี พรหมวงศ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านป่าเปือย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนครพนม
ความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
3. ชื่อ นายวิเศษ ชวระนอง
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. การวัดและประเมินผลการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต กศ.ด. การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
ความเชี่ยวชาญ ด้านการวัดและประเมินผล

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายณัฐพงษ์ จันป้อม
วัน เดือน ปีเกิด	1 สิงหาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดมุกดาหาร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (ฟิสิกส์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนโชคชัยวิทยา อ.นิคมคำสร้อย จ.มุกดาหาร
ตำแหน่ง	ครู โรงเรียนโชคชัยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

