

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี สุขภาพองค์การใน โรงเรียนสังกัดเทศบาล และเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งและสุขภาพ องค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี เพื่อนำมาสร้างสมการ การพยากรณ์สุขภาพองค์การจากตัวแปรพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งและสุขภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร คือ ครูผู้สอน สังกัดในโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ประจำปีการศึกษา 2552 จำนวน 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การบริหารความขัดแย้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ จำนวน 35 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .78 - .87 ค่าความเชื่อมั่น .865 ตอนที่ 2 สุขภาพองค์การ 10 ด้าน ประกอบด้วย ความชัดเจนของเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารอย่างพอเพียง การใช้อำนาจที่เป็นธรรม การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ ความสามัคคี ขวัญและกำลังใจ การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ ความเป็นอิสระ การปรับตัว และความสามารถในการแก้ปัญหา จำนวน 60 ข้อ ค่าอำนาจจำแนก .953 - .962 ค่าความเชื่อมั่น .960 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลทาง ไปรษณีย์ ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมา และเป็นฉบับที่สมบูรณ์ทั้งหมด 305 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยจึงได้นำไปวิเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ใช้สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น การหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การเอาชนะ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารยืนยันที่จะบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารพยายามแสดงให้คนอื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ และผู้บริหารพยายามผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของตน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.2 การร่วมมือ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นของตนให้คนอื่นทราบและจะถามความคิดเห็นของคนอื่นประกอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารพยายามประสานความสนใจทุกอย่างของคนอื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน และผู้บริหารเอนเอียงไปทางที่จะอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.3 การประนีประนอม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารพยายามที่จะหาทางแก้ปัญหาคด้วยการประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารพยายามเสนอทางสายกลางในการแก้ปัญหา และผู้บริหารยอมแพ้งบางประเด็นเพื่อที่จะเอาชนะบางประเด็น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.4 การหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงการทำสิ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารพยายามที่จะประวิงปัญหามากกว่าตนจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ และผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะแก้ไขความขัดแย้งทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.5 การยอมให้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน มากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารพยายามถนอมน้ำใจคนอื่นและพยายามรักษาสัมพันธภาพเอาไว้ และถ้าความคิดเห็นของผู้อื่นดูจะมีความสำคัญมากสำหรับเขา ผู้บริหารจะพยายามทำตามใจเขา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. สุขภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับดี หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับดี มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ เป้าหมายของโรงเรียนถูกกำหนดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและเป้าหมายของโรงเรียนมีความท้าทายที่ทำให้ผู้ปฏิบัติได้รับ โอกาสได้รับความดีความชอบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.2 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ใช้การติดต่อสื่อสาร 2 แบบ (คือจากผู้บริหารสู่บุคลากรและจากบุคลากรสู่ผู้บริหาร) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกับบุคลากรทุกระดับ ในหน่วยงานและบุคลากรไม่จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายการสื่อสารกันเอง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.3 ด้านการใช้อำนาจที่เป็นธรรม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกระดับ และไม่ใช้อำนาจที่มีเพื่อเสนอขอผลประโยชน์ตอบแทนต่อผู้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.4 ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถและความถนัด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มอบหมาย และบุคลากรได้รับมอบหมายภารกิจในปริมาณที่มีความหนักเบาพอ ๆ กัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.5 ด้านความสามัคคีในหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความร่วมมือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรมีความพอใจและมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกัน และบุคลากรมีการพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.6 ด้านมีขวัญและกำลังใจดี โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรให้การยอมรับ เชื่อฟังผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรมีความรู้สึกพอใจ ภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานนี้ และบุคลากรมีความไว้วางใจ เชื่อถือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.7 ด้านการมีนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อนความรู้ และให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประกอบการบริหารงาน และมีการวางแผนและดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.8 ด้านมีความเป็นอิสระ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีอิสระในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรทุกคนมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองได้โดยไม่กระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.9 ด้านมีการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานมีการปรับตัวเข้าหากันและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข และบุคลากรไม่มีความกดดันอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.10 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมุ่งแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาและเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มได้ และมีการระบุนความถูกต้องของปัญหาก่อนดำเนินการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งและสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ได้ผลดังนี้

3.1 การบริหารความขัดแย้งกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0-1 ทุกด้าน ยกเว้นการบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ โดยเรียงค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ  $X_5$  (การยอมให้) กับ  $Y$  (สุขภาพองค์การ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .655 รองลงมาเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง  $X_2$  (การร่วมมือ) กับ  $Y$  (สุขภาพองค์การ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .636 ความสัมพันธ์ระหว่าง  $X_3$  (การประนีประนอม) กับ  $Y$  (สุขภาพองค์การ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .570 และ ความสัมพันธ์ระหว่าง  $X_4$  (การหลีกเลี่ยง) กับ  $Y$  (สุขภาพองค์การ) มีค่าสัมประสิทธิ์ .312 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ปรากฏว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .371 - .760 ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรพยากรณ์สูงสุด คือ  $X_5$  รองลงมาเป็น  $X_2$ ,  $X_3$  และ  $X_4$  ตามลำดับ

3.2 การบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้ และด้านการร่วมมือ สามารถร่วมกันพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ร้อยละ 49.3 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่าตัวแปรพยากรณ์มีค่า Beta สูงสุด คือ การบริหารความขัดแย้งการยอมให้ (Beta = .413) รองลงมาคือ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ (Beta = .350) ซึ่งหมายถึงการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้มียุทธูปถัมภ์มากที่สุดในการทำนายสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี รองลงมาคือการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ และเมื่อพิจารณาน้ำหนักและทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวพยากรณ์

ในการพยากรณ์พบว่า ตัวพยากรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด สามารถสร้างสมการพยากรณ์  
 สุขภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ในรูปคะแนนดิบและ  
 คะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .308 X_5 + .291 X_2 + 1.530$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .413 Z_5 + .350 Z_2$$

### อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับ  
 สุขภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้อภิปรายตาม  
 วัตถุประสงค์และสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมือง  
 พัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ผู้บริหารใช้วิธีการบริหาร  
 ความขัดแย้งด้านการร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาที่สูงสุด รองลงมาคือด้านการเอาชนะ  
 ด้านการประนีประนอม ด้านการยอมให้ ตามลำดับ และวิธีการบริหารความขัดแย้งด้าน  
 การหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง การที่ผู้บริหารใช้การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ  
 การเอาชนะ การประนีประนอม การยอมให้ ในระดับมาก น่าจะเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนต้อง  
 รับผิดชอบงานทั้งหมดของ โรงเรียน ต้องเป็นผู้นำที่สามารถประสานงานกับบุคลากรทุกฝ่ายทั้งใน  
 และนอกโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาของ โรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึง  
 เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนว่าการบริหารงานในโรงเรียนทำให้  
 ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอทั้งนี้เนื่องจากมีคนหลายคนมาอยู่ร่วมกันและมีความแตกต่างกันเรื่อง  
 ต่าง ๆ และความแตกต่างในเรื่องการดำเนินการและเป้าหมาย ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง  
 จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะต้องบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์  
 สูงสุดทั้งต่อโรงเรียนและบุคลากรใน โรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหาร  
 ความขัดแย้งให้ถูกต้องเหมาะสม การบริหารความขัดแย้งที่ใช้วิธีแก้ปัญหาร่วมกันจะทำให้สมาชิก  
 ในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์ต่อองค์กรและทำให้องค์การเกิด  
 ประสิทธิภาพขึ้นมาได้ และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่มักจะเลือกใช้วิธีการแบบนี้  
 ในการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 8 - 9) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย  
 ของนิพนธ์ ใจดีทอง (2542) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งและ

บรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ใช้วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้านการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้ อยู่ในระดับมาก ส่วนการเอาชนะและการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับ ปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาดา ทรงประกอบ (2547) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมและผลการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 เลือกใช้พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งโดยวิธีไกล่เกลี่ยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่วิธีการประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง

ส่วนการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเป็นได้ว่าโดยลักษณะนิสัยของ คนไทยแล้วไม่นิยมการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยความรุนแรง การหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน มีใจ โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เน้นการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ เมื่อเกิดความขัดแย้ง จึงมุ่งสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน ไว้หลีกเลี่ยงจากความขัดแย้ง อาจเป็นเพราะวิธีการบริหาร ความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง เป็นปัญหาคความขัดแย้งที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือ เพิกเฉยไม่รับรู้ในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเห็นว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องไร้สาระ ไม่อยาก ยุ่งด้วย เพราะเป็นเรื่องไม่สำคัญ ไม่ช้าไม่นานความขัดแย้งก็จะคลี่คลายไปในตัวของมันเองและ เชื่อว่าเวลาจะทำให้ความขัดแย้งคืนสู่สภาพปกติได้ หรืออาจเป็นเพราะในปัจจุบัน โรงเรียนสังกัด เทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ได้ตระหนักถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มี ความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา จึงได้มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาบุคลากร ในการเตรียมเป็นผู้บริหาร โรงเรียนเป็นอย่างดี และได้ฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ให้สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ จึงให้มีเนื้อหาเกี่ยวกับจิตวิทยาในการบริหารและการบริหารความขัดแย้งในหลักสูตร การอบรมเข้มผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เนาวรัตน์ สวัสดิ์, 2544, หน้า 36 - 37) นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้พัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าตาม ความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่เข้าใจ ธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มากยิ่งขึ้น มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งและธรรมชาติ ของความขัดแย้งเป็นอย่างดี มองเห็นความขัดแย้งเป็นแหล่งกำเนิดของการพัฒนาไปสู่ ความก้าวหน้าซึ่งสอดคล้องกับ บัญชา อึ้งสกุล (2543, หน้า 14 - 15) ที่กล่าวว่าการบริหารองค์การ ในปัจจุบันมีหลักเกณฑ์การบริหารพัฒนาไปทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มุ่งเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ในการบริหารมากยิ่งขึ้น และแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น การบริหารงานอย่างเดียว

ไม่อาจสำเร็จได้โดยขาดความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์ระหว่างกัน ต้องให้ความสำคัญและเข้าใจพฤติกรรมความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเป็นต้นเหตุให้เกิดความขัดแย้งและผู้บริหารต้องเข้าใจและแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจากผลการวิจัยของแบรดลีย์ (กรณีการ ว่างส์สวัสดิชาติ, 2540, หน้า 86 อ้างอิงจาก Bladley, 1984, p. 66 - A) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนระดับกลาง ทั้งชายและหญิง ในเขตเมืองเคเนเวอร์พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเหล่านั้นมิได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่จะใช้ควบคู่กัน ไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมและสถานการณ์นั้นเป็นสำคัญ จึงมีส่วนทำให้การใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี คือวิธีการร่วมมือ วิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม การยอมให้ปฏิบัติในระดับมากตามลำดับ ส่วนวิธีการหลีกเลี่ยงปฏิบัติระดับปานกลาง ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ลดการใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะ และการหลีกเลี่ยงให้น้อยกว่าที่เป็นอยู่ น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการเอาชนะเป็นการใช้ความเหนือกว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่หรืออิทธิพลในการแก้ไขปัญหาทำให้ผู้ร่วมงานตกลงด้วยความเกรงกลัว ทั้งที่ไม่เห็นด้วยและยังมีความขัดแย้งก่อตัวอยู่ภายใน ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียได้ในอนาคต ส่วนการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งสามารถบรรเทาความขัดแย้งได้ชั่วคราว แต่จะเกิดปัญหาความขัดแย้งใหม่ขึ้นไม่รู้จบและปัญหายิ่งยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลเสียต่อการบริหารงานต่าง ๆ ของผู้บริหารในโรงเรียน จึงควรเปิดโอกาสให้ทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับผู้บริหาร มุ่งเน้นให้ผู้บริหารบริหาร โรงเรียนด้านมีส่วนร่วม ซึ่งศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร (2545, หน้า 8) และบัญชา อึ้งสกุล (2545, หน้า 23) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า ผู้บริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา เป็นเหมือนหลักชัยและดวงประทีปของผู้บริหารงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องประสานประโยชน์ทั้งหน่วยงานและของบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคน ทุกฝ่ายร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา มุ่งเน้นการเผชิญหน้าแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกันให้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 219) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว คือการปลีกตัวหนีจากผู้อื่น ถอนตัวออกไป ไม่สนใจหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความขัดแย้งนั้นอาจลดลงหรือคืนสู่สภาพปกติได้ ซึ่งในบางครั้งการบริหารความขัดแย้งโดยทันทีทันใดอาจจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ซึ่งประชุม โพธิกุล (2534, หน้า 16)

ได้ให้คำแนะนำไว้ว่า ควรหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ได้เอียงกันด้วยอารมณ์ อย่าทำให้เปลืองตัวที่เข้าไปเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์ และอรุณ รักรธรรม (2532, หน้า 7) ได้กล่าวว่าสังคมไทยมีลักษณะที่พยายามหลีกเลี่ยงไม่ปะทะหรือเผชิญหน้ากันโดยตรง มุ่งดำรงชีวิตที่เรียบง่ายสมานฉันท์ ไม่นิยมความรุนแรงในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการร่วมมือ วิธีการเอาชนะ วิธีการประนีประนอม วิธีการยอมให้อยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ และด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาสภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี เมื่อพิจารณาสภาพองค์การแต่ละด้านพบว่าสภาพองค์การทุกด้านอยู่ในระดับดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ความสามัคคีในหน่วยงาน ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ต้องเร่งรัดการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดแนวการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษา และหมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนทุกระดับการศึกษา ทุกโรงเรียนต้องพัฒนาปรับปรุงศักยภาพของตนในการบริหารงาน โรงเรียนผู้บริหารยังต้องบริหารทรัพยากร อันได้แก่ เงินงบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์และเวลาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงาน ตลอดจนการสนับสนุนจากชุมชนให้ทรัพยากรเหล่านั้นมีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานทุกด้านของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ เกษมสุข วรสุข (2552) เรื่องสภาพองค์การของ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่าสภาพองค์การอยู่ในระดับดีมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรทัย คุณะสาระพันธ์ (2541) พบว่าโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 มีสภาพองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ สายัณห์ เรื่องโรจน์ (2545) ยังพบว่าสภาพองค์การของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับแข็งแรงมาก และผลงานวิจัยของ วรณิ โจรนพร (2544) พบว่าสภาพองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก



3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร กับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี การบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 วิธี ได้แก่ ด้านการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการเอาชนะมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเมื่อโรงเรียนมีการบริหารความขัดแย้งดี สุขภาพองค์การก็จะดีตามไปด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ทาบขุนทด (2551) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการกลบเกลื่อน ด้านการประนีประนอม และด้านการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นิพนธ์ ใจดีทอง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง และบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ปัญหความขัดแย้งกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวิธีแก้ปัญหความขัดแย้ง ด้านการเอาชนะมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การ ส่วนวิธีแก้ปัญหาด้านการร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุปิ่น ราสุวรรณ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการแก้ปัญหาและด้านการประนีประนอมสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ด้านการหลีกเลี่ยงและการต่อสู้สัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง

#### 4. การพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา

ในจังหวัดชลบุรี จากตัวพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งในแต่ละวิธี ได้แก่ 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้ ผลการศึกษาในครั้งนี้จากการพยากรณ์แบบเป็นขั้นตอน โดยเลือกรูปแบบด้านที่ดีที่สุดในการนำเสนอ พบว่า ด้านการยอมให้ ด้านการร่วมมือ เป็นตัวพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ที่ดีที่สุด โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 49.30 ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายในคำที่เป็นตัวพยากรณ์ ดังนี้

4.1 ด้านการยอมให้ สามารถร่วมพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรีได้ ทั้งนี้เพราะการยอมให้ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการตามที่เขาชอบ แม้จะไม่เห็นด้วย ซึ่งคล้ายกับภายิตที่ว่า เอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือ แพ้เป็นพระชนะเป็นมาร (Thomas & Schmidt, 1976) ผู้บริหารมีความพยายามที่จะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกัน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ทำให้ไม่เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคลในองค์การ (Rahim, 1985, pp. 83 - 85) ซึ่งทำให้บรรยากาศขององค์การดีขึ้น เพราะองค์การมีลักษณะการยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งภายในองค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็ง ทำงานหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้างและเพื่อเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ฉะนั้นจึงต้องเป็นความชาญฉลาดของผู้บริหารเองที่จะเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยมองที่ภาพรวมขององค์การให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดกับทุก ๆ ฝ่าย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิผลขององค์การ แสดงให้เห็นว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านการยอมให้ ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี และเป็นตัวพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ที่ดีที่สุด

4.2 ด้านการร่วมมือ สามารถร่วมพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรีได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมในระดับสูงด้วย เป็นการที่จะเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่นทำให้เกิดการชนะ - ชนะ ทั้งสองฝ่าย เข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว (Thomas & Schmidt, 1976) นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีภาวะการเป็นผู้นำรับผิดชอบงานทั้งหมดของสถานศึกษา ประสานงานได้กับบุคลากรทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียน

ว่าในการบริหารงานนั้นอาจทำให้ความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีคนหลายคนมาอยู่ร่วมกัน และมีความแตกต่างกันในเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งด้านความคิดและการกระทำทั้งการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้ง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องบริหารความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน สิ่งสำคัญผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งให้ถูกต้องเหมาะสม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 8 - 9) นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีลักษณะเน้นทั้งคนและงานทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะเพื่อนร่วมงานมีความพอใจใน การทำงานย่อมเกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานและองค์การงานมีความสำเร็จสูง เมื่อเกิดความขัดแย้งจะไม่ค่อยสนใจคู่ความขัดแย้งเป็นใคร แต่จะคว้าปัญหาอยู่ที่ใดหาสาเหตุข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผลและพยายามให้บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Blake & Mouton, 1986, p. 39) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยามุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญกับทุกบริบทในความเป็นผู้นำที่จะบริหารความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของ โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี และเป็นตัวพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรีที่ดีที่สุด

ดังนั้น ในการพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี จากตัวพยากรณ์การบริหารความขัดแย้งในแต่ละวิธี ทำให้ผลการศึกษา โดยการพยากรณ์แบบเป็นขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยเลือกรูปด้านที่ดีที่สุดในการนำเสนอ จึงพบว่า ด้านการยอมให้และด้านการร่วมมือสามารถร่วมกันพยากรณ์สุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ได้ดีที่สุด

#### ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอข้อเสนอแนะนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน 1) เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยมาใช้ และ 2) เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ตามรายละเอียดดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ในรายด้าน ได้แก่ ด้านการยอมให้และด้านการร่วมมือ พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับสุขภาพองค์การโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ซึ่งให้เห็นว่า การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะก่อให้เกิดผลดีกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรีนั้น ผู้บริหารควรมุ่งเน้นใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งด้านการยอมให้และด้านการร่วมมือ

2. ด้านการยอมให้ ผู้บริหารควรศึกษาลักษณะความแตกต่างของบุคคลภายในองค์การ เพื่อให้เข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และควรใช้คำพูดที่อ่อนโยน นุ่มนวล มีความเมตตากรุณา ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะจะทำให้สุขภาพองค์การดีขึ้น

3. ด้านการร่วมมือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การได้นำความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับหลักการบริหารที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของโรงเรียน
2. ควรศึกษาการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ว่ามีวิธีการบริหารความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไร และส่งผลต่อสุขภาพองค์การหรือไม่