

# Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Resolution Styles of Secondary School Administrators in Thailand

**Banyat Yongyuan**

Ph.D.(Demography), Lecturer

Department of Psychology and Guidance, Faculty of Education, Prince of Songkla University

E-mail: ybanyat@bunga.pn.psu.ac.th

## Abstract

The objectives of this research were to study 1) the secondary school administrators' levels of emotional intelligence (EI) and conflict resolution styles 2) the relationship between emotional intelligence and conflict resolution styles and 3) factors of emotional intelligence effect on collaborative conflict resolution style. The samples were 576 secondary school administrators from 39 provinces in Thailand. The instruments were 1) Emotional Intelligence Inventory which developed under the framework of Boyatzis, Goleman and Rhee 2) Thomas-kilman Conflict Mode Instrument. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, correlation and multiple regression. The results were as follows: 1) More than 90 percent of secondary school administrators had EI in all four factors and total EI at moderately high level and high level, 2) Conflict resolution styles which secondary school administrators mostly selected were compromising, collaborating, avoiding, accommodating and competing respectively, 3) All four factors of EI and total EI were related positively to collaborative conflict resolution style and three factors of EI and total EI were related negatively to competitive conflict resolution style at .001 level of significance, 4) Emotional intelligence in social awareness factor effects on collaborative conflict resolution style at .01 level of significance.

**Keywords:** emotional intelligence, conflict resolution styles, secondary school administrators.

## ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย

บัญญัติ ยงย่วน

ปช.ด.(ประชากรศาสตร์), อาจารย์

ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับเชาวน์อารมณ์และรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3) เพื่อ  
ศึกษาองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ ที่ส่งผลต่อรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาใน 39 จังหวัดทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 576 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวัด  
เชาวน์อารมณ์ ซึ่งสร้างโดยใช้กรอบแนวคิดของ ไบย์สซีส โกลแมน และลี และแบบวัดรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของ  
โทมัส และคิลแมนน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์  
และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มากกว่าร้อยละ 90 มี  
เชาวน์อารมณ์ในทุกองค์ประกอบ และเชาวน์อารมณ์โดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและระดับสูง 2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้  
และใช้รูปแบบเอาชนะน้อยที่สุด 3) เชาวน์อารมณ์ในทุกองค์ประกอบ และเชาวน์อารมณ์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ  
รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ และพบว่า มีเชาวน์อารมณ์ใน 3 องค์ประกอบ และเชาวน์อารมณ์โดยรวม  
มีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001  
4) องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม ส่งผลต่อรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: เชาวน์อารมณ์, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

### บทนำ

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบุคคลกับบุคคล ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกัน หรืออาจเกิดจากการที่ทั้งสองฝ่ายมีความต้องการของสิ่งเดียวกัน แต่ของสิ่งนั้นมีอยู่อย่างจำกัด (Francis, 1987; Deutsch, 1993 cited in Malek, 2000, Abstract และวีระพงษ์ แสนโกชณ์, 2533, 13) ในแวดวงการบริหารงานและการจัดองค์การได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของความขัดแย้งในลำดับต้น ๆ เนื่องจากความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำลาย ความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์ ได้แก่ การสร้างความกดดันให้สมาชิกในองค์การมีการพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ที่ดีกว่า เพื่อการสร้างความสอดคล้องกันของสมาชิก ในทางตรงกันข้าม ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ได้รับการจัดการที่ดี ก็อาจนำไปสู่ความคับข้องใจ ความก้าวร้าวรุนแรงและการทำลายล้างฝ่ายตรงข้าม (Duke, 1976 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, 1)

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถทำเป็นไม่สนใจหรือละเลยเสียได้ และไม่ควรปล่อยให้เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการแก้ไข จากรายงานการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจะใช้เวลาจัดการกับความขัดแย้งถึงร้อยละ 25-30 ของเวลาในการทำงานทั้งหมด (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, 9)

การบริหารความขัดแย้งเป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้จงได้ เมื่อผู้บริหารเผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์การ จะแสดงพฤติกรรมหรือใช้รูปแบบในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้ จำแนกออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ การเอาชนะ (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง

(Avoiding) และการยอมให้ (Accommodating)(Kenneth, W.Thomas, 1976 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, 104-106)

พฤติกรรมหรือรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ (Casco, 1998 cited in Ivshin, 2001, Abstract)

1. บริบทหรือสภาวะแวดล้อมในขณะนั้นว่าเป็นเช่นใด เช่น ความรุนแรงของปัญหา ปฏิกริยาของคู่กรณี ระยะเวลาที่จะใช้ในการแก้ปัญหา เป็นต้น

2. พื้นฐานอารมณ์ (Emotionally based) ของบุคคลในขณะเผชิญกับปัญหาว่าเป็นเช่นไร ซึ่งพื้นฐานอารมณ์ของบุคคลมีส่วนสำคัญยิ่งต่อรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคคล ถ้าพื้นฐานอารมณ์ของบุคคลอยู่ในสภาวะที่พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น มีความยืดหยุ่น และมีความภาคภูมิใจในตนเอง เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง จะส่งผลให้บุคคลเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ (Collaborating) ทำงานเป็นทีมและใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

คำว่า "พื้นฐานอารมณ์" (Emotionally based) ตามที่ คาสโก (Casco) ได้กล่าวถึงนั้นน่าจะมีความหมายเดียวกับคำว่า เขาวีอาร์มณ (Emotional Intelligence) หรือคนทั่วไปนิยมเรียกย่อๆ ว่า EQ ซึ่งเขาวีอาร์มณนี้มีการศึกษามายาวนานแล้ว แต่ยังไม่เป็นที่สนใจและแพร่หลายมากนัก ที่ผ่านมาจะใช้คำเรียกชื่อที่ต่างกัน เช่น Social Intelligence, Emotional Maturity, Emotional Competence เป็นต้น จนกระทั่งในปี 1980 สโลเว และ เมเยอร์ (Salovey and Mayer) ได้ริเริ่มใช้คำว่า Emotional Intelligence และเผยแพร่แนวคิดนี้ไปในวงกว้าง จนเป็นที่เข้าใจและได้รับความสนใจจากบุคคลในทุกวงการ สรุปได้ว่า เขาวีอาร์มณเป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข

กล่าวได้ว่าเขาวีอาร์มณมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งอาจจะหมายรวมถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ด้วย เพราะเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเขาวีอาร์มณก็จะพบว่า

องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์จะเป็นประโยชน์ในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมาก เช่น โบียดซีส โกลแมน และลี (Boyatzis, Goleman and Rhee, 2000 cited in Gowing, 2001, 88-89) ได้เสนอกรอบแนวคิดของเชาวน์อารมณ์ โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) 2) การบริหารตนเอง (Self-management) 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) และ 4) ทักษะทางสังคม (Social skills)

จากองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ตามแนวคิดของโบียดซีส โกลแมน และลี จะพบว่าแต่ละองค์ประกอบน่าจะมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ (Collaborating) เนื่องจากการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ ทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งที่การแก้ปัญหามากกว่าการเอาชนะกัน การแก้ปัญหาแบบนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและทุกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การส่งและการรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน การเจรจาพูดคุยกันต้องอาศัยความไว้วางใจกัน การเปิดเผย ความจริงใจและความสามารถในการสื่อสารเป็นประการสำคัญ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, 105) ซึ่งรูปแบบและวิธีการเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีทักษะทางสังคม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความตระหนักรู้ในตนและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์นั่นเอง

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานของทางราชการ มีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด ภายในโรงเรียนจะประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก ตั้งแต่เด็กนักเรียน ครู นักการภารโรง พนักงานขับรถ ยามรักษาการณ์ คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการสมาคมครูและผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนด้านอื่นๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันทั้งในด้านภูมิหลังทางครอบครัว ฐานะทางเศรษฐกิจระดับการศึกษา ค่านิยม ความรู้สึก ความต้องการ และการที่บุคคลจำนวนมากต้องมาอยู่ร่วมกันและทำกิจกรรมร่วมกันเช่นนี้ ย่อมจะต้องเกิดความขัดแย้งเป็นธรรมดา ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนน่าจะมาจากปัจจัย

3 ประการ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, 8)

1. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรทางการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มในสถานศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน บ้าน เงิน วัสดุ ตำแหน่งสถานภาพหรือเกียรติยศ

2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มหาทางที่จะควบคุมกิจกรรม งานหรืออำนาจซึ่งเป็นสมบัติของคนอื่นหรือกลุ่มอื่น ความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากการก้าวก่ายในงาน หรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น

3. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มไม่สามารถที่จะตกลงกันได้เกี่ยวกับเป้าหมายหรือวิธีการในการทำงาน ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน และเป้าหมายหรือวิธีการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างตัวผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และในการเลือกรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารน่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับพื้นฐานทางอารมณ์หรือเชาวน์อารมณ์ไม่มากนักน้อยดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยนี้จะประโยชน์ในการวางแผนเพื่อการส่งเสริมพัฒนาเชาวน์อารมณ์ และพฤติกรรมกรแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับเชาวน์อารมณ์ และรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชาวน์อารมณ์ ที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### สมมติฐานการวิจัย

1. เชาวน์อารมณ์ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตน 2) การบริหารตนเอง 3) การตระหนักรู้ทางสังคม และ 4) ทักษะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งประกอบด้วย 1) การเอาชนะ 2) การร่วมมือ 3) การประนีประนอม 4) การหลีกเลี่ยง และ 5) การยอมให้

2. เชาวน์อารมณ์ทั้ง 4 องค์ประกอบ ส่งผลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2547 จากทุกโรงเรียนในทุกเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2,585 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2547 จำนวน 754 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ

3.2 ตัวแปรทำนาย ได้แก่ เชาวน์อารมณ์ จำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การบริหารตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และทักษะทางสังคม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่ลงรอยกัน (Incompatible) ในด้านความคิดเห็น เป้าหมายหรือการกระทำ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจ

2. รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะใช้แนวคิดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของโธมัสและคิลแมนน์ (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ทั้ง 5 รูปแบบคือการเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง

และการยอมให้

3. เชาวน์อารมณ์ (Emotional Intelligence) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ตามแนวคิดของ โบย์ตซีส โกลแมน และลี (Boyatzis, Goleman and Rhee) คือ การตระหนักรู้ในตนเอง การบริหารตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และทักษะทางสังคม

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั่วประเทศไทย โดยปฏิบัติงานในภาคการศึกษาที่หนึ่ง ปีการศึกษา 2547

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเกี่ยวกับประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2547 จำนวน 2,585 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2547 จำนวน 754 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

1.1 ผู้วิจัยศึกษาข้อมูล จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่ามีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2,585 โรงเรียน

1.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยแยกกำหนดเป็นรายภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร

ผลการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

ภาคเหนือ (เขตการศึกษา 7 และ 8 เดิม)  
จำนวน 158 โรงเรียน

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (เขตการศึกษา 9, 10  
และ 11 เดิม) จำนวน 202 โรงเรียน

ภาคกลาง (เขตการศึกษา 1, 5, 6 และ 12  
เดิม) จำนวน 170 โรงเรียน

ภาคใต้ (เขตการศึกษา 2,3 และ 4 เดิม)  
จำนวน 145 โรงเรียน

กรุงเทพมหานคร จำนวน 79 โรงเรียน

รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 754 โรงเรียน

1.3 สุ่มจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละ  
ภาค โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ในสัดส่วนร้อยละ 50  
ได้จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ รวม 38  
จังหวัด และเลือกเขตกรุงเทพมหานคร แบบเจาะจงมา  
จำนวน 37 เขต

1.4 รวบรวมรายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จากจังหวัดตัวอย่าง และเขตกรุงเทพมหานคร แล้วสุ่ม  
อย่างง่ายให้ได้โรงเรียนตัวอย่าง ตามจำนวนโรงเรียนที่  
กำหนดไว้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ใน  
การรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบวัด 2 ชนิด

2.1 แบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาความ  
ขัดแย้งของ โทมัส และคิลแมนน์ (Thomas-Kilmann  
Conflict Mode Instrument) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย  
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, 108-109) เป็นแบบให้  
บุคคลประเมินตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30  
ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว คือ ก. กับ ข. แต่ละ  
ตัวเลือกเป็นสถานการณ์หรือคำอธิบายแบบพฤติกรรม  
หนึ่งที่บุคคลแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรือ  
เป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ให้ผู้ตอบ  
เลือกตัวเลือกหนึ่งในแต่ละข้อ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อ 1. ก. มีบ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ามอบหมายให้  
คนอื่นรับผิดชอบแทนข้าพเจ้าในการแก้ปัญหา

ข. ข้าพเจ้านั้นที่เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่าย  
เห็นพ้องกันมากกว่าที่จะมุ่งเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความเห็น  
แตกต่างกัน

โดยให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

1. เลือกพฤติกรรม ก. หรือ ข. ที่เป็นพฤติกรรม  
ที่แสดงลักษณะของตัวผู้ตอบเอง หรือผู้ตอบมีพฤติกรรม

แบบนี้ ๑

2. ในบางข้อ ทั้งพฤติกรรม ก. และ ข. ไม่มี  
แบบฉบับของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตอบ  
แต่ขอให้เลือกพฤติกรรมที่ผู้ตอบมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการ  
นั้น ๑

การตรวจให้คะแนนของแบบวัดฉบับนี้จะ  
ดำเนินการตามคู่มือการตรวจให้คะแนนของโทมัส และ  
คิลแมนน์ กล่าวคือพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง  
ทั้ง 5 แบบ จะมีคะแนนต่ำสุด 0 คะแนน และสูงสุด 12  
คะแนน แบบพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งใดที่  
ผู้ตอบตอบมากที่สุดแสดงว่าผู้ตอบนั้นมักแสดงพฤติกรรม  
แบบนี้เมื่อเผชิญความขัดแย้ง

ผู้วิจัยนำแบบวัดพฤติกรรมการแก้ปัญหาฉบับ  
นี้ไปตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นก่อนที่จะนำไปใช้จริง โดย  
ทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด  
สงขลา และปัตตานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 58 คน  
ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .75

## 2.2 แบบวัดเชาวน์อารมณ์

ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดเชาวน์อารมณ์ขึ้นมา  
1 ชุด โดยอาศัยกรอบแนวคิดเชาวน์อารมณ์ของ โบยัตซิส  
โกลแมน และลี (Boyatzis, Goleman and Rhee) ซึ่ง  
มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการตระหนักรู้ในตน การ  
บริหารตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม และทักษะทาง  
สังคม

โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
กับแบบวัดเชาวน์อารมณ์ทั้งของต่างประเทศและของไทย  
พบว่า โบยัตซิส โกลแมน และลี ได้พัฒนาแบบวัด  
เชาวน์อารมณ์เดิมของโกลแมน จากเดิมที่เชาวน์อารมณ์มี  
5 องค์ประกอบ มาเป็นแบบวัดเชาวน์อารมณ์ใหม่ ซึ่ง  
ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย  
(Factor Analysis) จึงเป็นที่เชื่อถือได้ว่าองค์ประกอบ  
ของเชาวน์อารมณ์ที่พัฒนาโดย โบยัตซิส โกลแมน และ  
ลี มีความน่าเชื่อถือ เมื่อผู้วิจัยพิจารณาในรายละเอียด  
ของแต่ละองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ พบว่าเป็น  
องค์ประกอบเชาวน์อารมณ์ที่สอดคล้องกับลักษณะของ  
คนไทย และสามารถที่จะพัฒนาเป็นแบบวัดเชาวน์อารมณ์  
ที่ใช้กับคนไทยได้

2. ผู้วิจัยสร้างแบบวัดเขาว์อารมณ์โดยอาศัยหลักการสร้างแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท โดยยึดค่านิยามขององค์ประกอบย่อยของเขาว์อารมณ์ของ โปยต์ซิส โกลแมน และลีอย่างเคร่งครัด ได้แบบวัดเขาว์อารมณ์ใน 4 องค์ประกอบรวม 105 ข้อ

3. นำแบบวัดเขาว์อารมณ์ที่สร้างขึ้น ไปหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านจิตวิทยา 4 ท่าน และด้านการวัดผลจำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับค่านิยาม ในองค์ประกอบย่อยเขาว์อารมณ์

4. นำผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามตามองค์ประกอบของเขาว์อารมณ์ (ค่า IC) จากผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับแก้ ได้ข้อคำถามที่จะนำไปทดลองใช้ จำนวน 95 ข้อ

5. นำแบบวัดเขาว์อารมณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และได้ปรับแก้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสงขลาและจังหวัดปัตตานี จำนวน 58 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

6. หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาความสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ( $r_{xy}$ ) และทดสอบความมีนัยสำคัญของค่า  $r_{xy}$  พบว่าข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 76 ข้อ (มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .23 ถึง .76)

7. หาค่าความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายใน (Internal Consistency Coefficient) ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแบบวัดเขาว์อารมณ์โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficients) ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเองเท่ากับ .79  
 องค์ประกอบด้านการบริหารตนเองเท่ากับ .89  
 องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคมเท่ากับ .82  
 องค์ประกอบด้านทักษะทางสังคมเท่ากับ .92  
 เขาว์อารมณ์โดยรวมเท่ากับ .96

8. เกณฑ์การให้คะแนนของข้อคำถามและเกณฑ์การกำหนดระดับเขาว์อารมณ์

ลักษณะข้อคำถามของแบบวัดเขาว์อารมณ์จะมีคำตอบเป็น 5 ระดับ และการให้คะแนนแต่ละข้อถือตามเกณฑ์ ดังนี้

จริงที่สุด ให้คะแนนเท่ากับ 5

จริงส่วนใหญ่ ให้คะแนนเท่ากับ 4

จริงพอประมาณ ให้คะแนนเท่ากับ 3

จริงเพียงเล็กน้อย ให้คะแนนเท่ากับ 2

ไม่จริงเลย ให้คะแนนเท่ากับ 1

สำหรับข้อคำถามที่มีความหมายในทางตรงข้ามจะให้คะแนนในทิศทางกลับกัน

ในการกำหนดระดับเขาว์อารมณ์ จะใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับเขาว์อารมณ์สูง

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับเขาว์อารมณ์ค่อนข้างสูง

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับเขาว์อารมณ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับเขาว์อารมณ์ค่อนข้างต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับเขาว์อารมณ์ต่ำ

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 754 ชุด โดยทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองติดแสตมป์เพื่อการส่งกลับ กรณีผู้บริหารโรงเรียนส่งแบบสอบถามกลับช้ากว่ากำหนด ผู้วิจัยจะส่งจดหมายเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง ผลปรากฏว่ามีแบบสอบถามส่งกลับจำนวน 591 ชุด เมื่อตรวจสอบพบว่า มีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 576 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.31

### 4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลจากแบบวัด

4.2 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างเซวาร์อารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยสูตรเพียร์สัน โพรดัคโมเมนต์ (Pearson Product Moment Correlation)

4.3 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของเซวาร์อารมณ์แต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ (Collaborating) โดยวิธีวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย และการอภิปรายผล

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย เป็นชายมากกว่าหญิง (ร้อยละ 86.81 และ 13.19 ตาม

ลำดับ) เมื่อพิจารณาตามกลุ่มอายุพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุ 50-54 ปี รองลงมาคือ อายุ 33-49 ปี และอายุ 55-60 ปี (ร้อยละ 39.76, 32.29 และ 27.95 ตามลำดับ) ในส่วนของวุฒิการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 83.68) ขณะที่วุฒิปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 16.32 เท่านั้น สำหรับประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 1-9 ปี รองลงมาคือ 10-19 ปี และ 20-32 ปี (ร้อยละ 51.74, 30.55 และ 17.71 ตามลำดับ) นอกจากนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทำหน้าที่ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ตามลำดับ (ร้อยละ 41.84, 28.30, 16.32 และ 13.54) เสนอในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N=576)

รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1.1 ชาย	500	86.81
1.2 หญิง	76	13.19
<b>2. อายุ</b>		
2.1 33-49 ปี	186	32.29
2.2 50-54 ปี	229	39.76
2.3 55-60 ปี	161	27.95
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
3.1 ปริญญาตรี	94	16.32
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	482	83.68
<b>4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร</b>		
4.1 1-9 ปี	298	51.74
4.2 10-19 ปี	176	30.55
4.3 20-32 ปี	102	17.71
<b>5. ขนาดของโรงเรียน</b>		
5.1 ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-499 คน)	163	28.30
5.2 ขนาดกลาง (นักเรียน 500-1,499 คน)	241	41.84
5.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500-2,499 คน)	94	16.32
5.4 ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)	78	13.54



**การอภิปรายผล**

**1. ระดับเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทยมากกว่าร้อยละ 90 มีเชาวน์อารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ ก็พบว่า ผู้บริหารมากกว่าร้อยละ 90 มีเชาวน์อารมณ์ในระดับค่อนข้างสูง และระดับสูง เช่นเดียวกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้ใกล้เคียงกับข้อค้นพบของสายสุณีย์ ศุภระเดย์ (2544, 15-19) ที่ศึกษาเชาวน์อารมณ์ของวิศวกร ครู พยาบาล นักร้อง และพระสงฆ์ ที่ประสบความสำเร็จ และพบว่าครูที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ

จะมีเชาวน์อารมณ์ระดับสูงและเมื่อจัดลำดับเชาวน์อารมณ์ของทั้งห้าอาชีพ พบว่าอาชีพครูมีเชาวน์อารมณ์อยู่ลำดับที่สองรองจากอาชีพพยาบาล

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีเชาวน์อารมณ์ระดับสูง เป็นเพราะว่าการที่บุคคลใดจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องผ่านการสอบคัดเลือก ทั้งเนื้อหาวิชาการและการสอบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาถึงบุคลิกภาพโดยรวม และหลังจากการผ่านข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมแบบเข้มข้นจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นเวลา 3 เดือน จึงพออนุมานได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือบุคคลที่ได้รับการคัดสรรมาเป็น

**ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ ระดับเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบเชาวน์อารมณ์**

องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์	จำนวน (คน) และร้อยละของระดับเชาวน์อารมณ์					รวม (คน/ร้อยละ)
	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง	
ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง	-	-	14 (2.43)	409 (71.01)	153 (26.56)	576 (100)
ด้านการบริหารตนเอง	-	-	26 (4.51)	422 (73.27)	128 (22.22)	576 (100)
ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม	-	3 (0.52)	35 (6.08)	306 (53.12)	232 (40.28)	576 (100)
ด้านทักษะทางสังคม	-	2 (0.35)	12 (2.08)	338 (58.68)	224 (38.89)	576 (100)
เชาวน์อารมณ์โดยรวม	-	-	13 (2.26)	407 (70.66)	156 (27.08)	576 (100)

**ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และลำดับที่ของรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N=576)**

รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	คะแนนเต็ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
แบบเอาชนะ	12	2.53	2.23	5
แบบร่วมมือ	12	7.39	1.69	2
แบบประนีประนอม	12	7.53	1.63	1
แบบหลีกเลี่ยง	12	6.86	1.76	3
แบบยอมให้	12	5.68	2.19	4

อย่างดีแล้ว ทั้งในด้านเชาวน์ปัญญาและเชาวน์อารมณ์

## 2. รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 3 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทยเลือกใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ แบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมให้ และเลือกใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของนักวิชาการหลาย ๆ คนที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน นิยมใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากกว่ารูปแบบอื่น ๆ (สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย, 2536, 48; เสน่ห์ โสมนัส, 2538, 104; อุษามาศ ระย้าแก้ว, 2538, 62 และ เสกโรจน์ ถ้วนถวิล, 2541, 141) อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่า วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นวิธีที่ง่ายและให้ผลได้ในระดับหนึ่ง โดยคู่กรณีจะได้รับประโยชน์ไปคนละส่วน จึงเกิดความพึงพอใจทั้งคู่ แม้ว่าทั้งคู่จะต้องยอมให้บางส่วนและยอมรับในบางส่วนก็ตาม ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเพราะสังคมไทยได้รับอิทธิพลจากหลักคำสอนในศาสนาพุทธ ซึ่งสอนให้คนรู้จักการเดินสายกลางในการประพฤติปฏิบัติ ไม่นิยมความสุดโต่งในการดำเนินชีวิต ดังนั้นจึงส่งผลให้คนไทยส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันด้วยการประนีประนอมมากกว่าวิธีอื่น สอดคล้องกับสุภาษิตไทยที่ว่า "บัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น" หรือ "เอาใจเขา มาใส่ใจเรา"

รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะเป็นวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้น้อยที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารมองเห็นผลเสียที่จะตามมาภายหลังการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพราะการมุ่งเอาชนะจะส่งผลให้คู่กรณีต้องยอมจำนน เป็นฝ่ายพ่ายแพ้ เกิดความรู้สึกสูญเสีย รู้สึกคับข้องใจ และผู้บริหารเองก็เกิดความรู้สึกไม่สบายใจด้วย ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่นิยมการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยทางสายกลางเพื่อไม่ให้คู่กรณีเกิดความรู้สึกว่าคุณเป็นผู้แพ้ เกิดการเสียหน้า ดังที่กล่าวข้างต้น และในสุภาษิตยังมีคำกล่าวถึงการไม่นิยมความรุนแรงในการแก้ปัญหาคือ "อย่าหักด้ามพร้าด้วยเข่า" เป็นต้น

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ในตาราง 4 พบว่าเชาวน์อารมณ์โดยรวมและเชาวน์อารมณ์ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยงและแบบยอมให้ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับเชาวน์อารมณ์แต่อย่างใด ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ รายละเอียดได้นำเสนอ ดังนี้

### 3.1 เชาวน์อารมณ์ กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ เป็นความพยายามของบุคคลที่จะร่วมมือกับอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อที่จะค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างเต็มที่ ดังนั้นความร่วมมือระหว่างบุคคลจึงกระทำโดยการที่บุคคลที่มีปัญหา ร่วมกันมาเจรจากันเพื่อสำรวจ ค้นหาถึงความคิด ความรู้สึก และความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (Thomas & Kilmann, 1974 cited in Malek, 2000, 87)

บุคคลที่เลือกใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ จะมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ ในระดับสูง ประการแรก คือ มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก (Assertiveness) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการแสดงให้บุคคลอื่นได้รับรู้ถึงความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเอง และปกป้องสิทธิอันชอบธรรมของตน โดยไม่ใช้วิธีการมุ่งร้าย ทำลาย (Nondestructive) และประการที่สอง คือ มีพฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) ได้แก่ การที่บุคคลมีความเข้าใจในบุคคลอื่น ยินดีที่จะรับฟังความคิด ความรู้สึก และความต้องการ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือเพื่อให้บุคคลอื่นบรรลุความต้องการหรือเกิดความพึงพอใจ

การที่เชาวน์อารมณ์ในองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาแบบร่วมมือ ( $r = .151$ ) เป็นเพราะว่า

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง จะรู้ตัวดีว่าตนเอง มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง รู้ถึงสถานะอารมณ์ของตน ในขณะที่เกิดความขัดแย้ง ในขณะเดียวกันก็มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน ด้วยคุณสมบัติเหล่านี้ ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาถ้าที่จะบอกกับอีกฝ่ายหนึ่งถึงความคิด ความรู้สึก และความต้องการของตน แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้ง และการที่บุคคลตระหนักรู้อารมณ์ของตน จะช่วยให้คุณคล้อยประพฤติกฎปฏิบัติตนได้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถเจรจาตกลง ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สามารถพัฒนาและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพของความร่วมมือ ร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างดี (Barry, 1999; Barry & Friedman, 1998; Dunn & Brown, 1994; Greenhalgh et al., 1985; Jordan & Roloff, 1997; Tjosvold, 1984 cited in Malek, 2000, 90)

เชาวน์อารมณ์ด้านการบริหารตนเอง (Self-management) ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึกและความต้องการของตน สามารถควบคุมอารมณ์ที่รุนแรงของตนให้อยู่ในแนวทางที่เป็นที่ยอมรับ สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองและสถานะแวดล้อม สามารถเปิดใจกว้างที่จะยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ได้ ซึ่งเชาวน์อารมณ์ด้านการบริหารตนเองนี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $r = .160$ ) อาจเป็นเพราะว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ คู่กรณีจะต้องร่วมกันเจรจา ผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งผู้ร่วมเจรจาจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม เปิดใจกว้างที่จะยอมรับแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาแนวใหม่ได้ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับตนเองได้ โดยคุณลักษณะที่กล่าวมานี้มีอยู่ในเชาวน์อารมณ์ด้านการบริหารตนเอง

พบว่าเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $r = .222$ ) ใกล้เคียงกับข้อค้นพบของ มาเล็ก (Malek, 2000: 91) ที่พบว่าเชาวน์อารมณ์ด้านความรับผิดชอบทางสังคม และด้านความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของเชาวน์อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $r = .216$  และ  $r = .238$  ตามลำดับ) อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้งสองฝ่าย ดังนั้นบุคคลที่จะเลือกใช้รูปแบบร่วมมือจะต้องมีคุณลักษณะด้านความตระหนักรู้ทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น บรรณานัติต่อผู้อื่น มีความมุ่งมั่นให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความพึงพอใจ และประการสำคัญคือ จะต้องเป็นบุคคลที่สามารถตระหนักรู้ถึงสถานะอารมณ์ของคู่กรณีได้อย่างดี จึงจะทำให้การเจรจาเพื่อการแก้ปัญหาเป็นไปโดยราบรื่น

นอกจากนี้ยังพบว่าเชาวน์อารมณ์ในองค์ประกอบด้านทักษะทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $r = .171$ ) ซึ่งใกล้เคียงกับข้อค้นพบของ มาเล็ก (Malek, 2000, 91-92) ที่พบว่า เชาวน์อารมณ์ในองค์ประกอบด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $r = .259$ ) อาจเป็นเพราะว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องหันหน้ามาเจรจากัน เพื่อหาหนทางที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ร่วมกัน จะต้องมีการพูดถึงความต้องการที่แท้จริงให้อีกฝ่ายได้รับรู้และเข้าใจ ดังนั้นบุคคลที่เลือกใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ จึงน่าจะต้องมีเชาวน์อารมณ์ในองค์ประกอบด้านทักษะทางสังคม เช่น ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้กระทำตามความคิดความต้องการของตน มีทักษะในการสื่อความหมาย มีจิตมุ่งบริการ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการสร้างพันธมิตรใหม่ เป็นต้น

### 3.2 เซวาน์อารมณ์ กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ

รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะ (Competing) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเอง เป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การเอาชนะโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ แสดงการคุกคาม ช่มชู้หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพื่อให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะ ซึ่งรูปแบบเช่นนี้มีลักษณะตรงข้ามกับ

รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบร่วมมือ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงพบว่าเซวาน์อารมณ์โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะ ( $r = .171$ ) และเมื่อพิจารณาเซวาน์อารมณ์ในรายองค์ประกอบก็พบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารตนเอง ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม และด้านทักษะทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -.144$ ,  $r = -.263$  และ  $r = -.150$  ตามลำดับ) แต่ไม่พบว่าองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเอง มีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะ

ตาราง 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างเซวาน์อารมณ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (N=576)

องค์ประกอบเซวาน์อารมณ์	รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง				
	แบบเอาชนะ	แบบร่วมมือ	แบบประนีประนอม	แบบหลีกเลี่ยง	แบบยอมให้
1. ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง	-.072	.151***	-.030	.023	-.039
2. ด้านการบริหารตนเอง	-.144***	.160***	-.003	.042	-.008
3. ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม	-.263***	.222***	.054	.032	.030
4. ด้านทักษะทางสังคม	-.150***	.171***	-.007	.018	.012
เซวาน์อารมณ์โดยรวม	-.171***	.194***	.000	.033	-.001

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

### 3.3 เซวาน์อารมณ์ กับรูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอม (Compromising) แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) และแบบยอมให้ (Accommodating)

ผลการศึกษาพบว่า เซวาน์อารมณ์ทั้งโดยรวมและแยกเป็นรายองค์ประกอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งทั้ง 3 แบบ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติของการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง ในลักษณะพกกัน

ครึ่งทาง ผลของการประนีประนอมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจมากกว่ารูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายก็มีความพึงพอใจน้อยกว่ารูปแบบการแก้ปัญหาคแบบร่วมมือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, 105) ด้วยพฤติกรรมที่เป็นกลางไม่โน้มเอียงไปในทางใดอย่างชัดเจน จึงมีผลทำให้รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบประนีประนอม ไม่ผันแปรไปตามการผันแปรของเซวาน์อารมณ์หรือไม่มีความสัมพันธ์กันนั่นเอง

ขณะที่รูปแบบการแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ไม่มีความสัมพันธ์กับเซวาน์อารมณ์ อาจเป็นเพราะการหลีกเลี่ยงเป็นพฤติกรรมแบบไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาค ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยง

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b) ของเขาวีอาร์มณแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ตัวแปรทำนาย (องค์ประกอบเขาวีอาร์มณ)	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b)	t	Sig
ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง	.0076	.387	.699
ด้านการบริหารตนเอง	.0004	.040	.968
ด้านการตระหนักรู้ทางสังคม	.0736	3.178	.002
ด้านทักษะทางสังคม	-.0007	-.066	.948
ค่าคงที่	3.834	4.519	.000

R = .223

R<sup>2</sup> = .050

ปัญหาเฉื่อยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงการมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และการให้ความร่วมมือในระดับต่ำด้วย ขณะที่ผลการวิจัยฉบับเดียวกันนี้พบว่าเขาวีอาร์มณมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ ( $r = .194$ ) และมีความสัมพันธ์ทางลบ กับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะ ( $r = -.171$ ) อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ไม่ผันแปรไปตามการผันแปรของเขาวีอาร์มณหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน

รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ไม่พบความสัมพันธ์กับเขาวีอาร์มณ อาจเป็นเพราะว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจ ผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้มีแบบแผนที่ไม่สอดคล้องกับแบบแผนของผู้ที่มีรูปแบบการแก้ปัญหา ความขัดแย้งแบบร่วมมือ ซึ่งมีลักษณะของการเอาชนะ และร่วมมือในระดับสูงไปพร้อมๆ กัน

#### 4. องค์ประกอบของเขาวีอาร์มณที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบของเขาวีอาร์มณด้านการ

ตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) เพียงด้านเดียวที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือได้ ( $b = .0736$ ) และมีค่าอำนาจในการทำนายเพียงร้อยละ 5 ( $R^2 = .050$ ) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ปัญหาให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดของแต่ละฝ่าย ผู้บริหารจะต้องมีความปรารถนาดีให้คู่กรณีของตนได้บรรลุตามเป้าหมายเช่นเดียวกับที่ตนต้องการ ซึ่งความมุ่งมั่นปรารถนาดีต่อผู้อื่นนี้ก็คือเขาวีอาร์มณ ในองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ทางสังคม กล่าวคือ การที่บุคคลมีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความมุ่งมั่นให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความพอใจ และมีความสามารถตระหนักรู้ถึงสภาวะอารมณ์ของบุคคลอื่นได้อย่างดี ซึ่งการเข้าใจบุคคลอื่นนี้ตรงกับสุภาษิตไทยที่ว่า "เอาใจเขา มาใส่ใจเรา" เมื่อบุคคลมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นก็สามารถที่จะเปิดใจยอมรับความต้องการของผู้อื่น และพร้อมที่จะร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเขาวีอาร์มณกับรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทยได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเขาวีอาร์มณสูง มีแนวโน้มจะใช้รูปแบบการแก้ปัญหา

ความขัดแย้งแบบร่วมมือในระดับสูง และมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะในระดับต่ำ

รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด และเน้นที่การร่วมมือกันแก้ปัญหา ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือคู่กรณีจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การส่งและการรับข้อมูลย้อนกลับจะไม่กล่าวหาใส่ร้ายกัน ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความไว้วางใจกัน มีการเปิดเผย มีความจริงใจและมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ก็คือ องค์ประกอบสำคัญในทฤษฎีการต่อรองตนเอง ดังนั้นการจะส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือให้มากขึ้น และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารเหล่านั้น ควรจะมีคุณสมบัติพื้นฐานของทฤษฎีการต่อรองในระดับสูง เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบของทฤษฎีการต่อรองด้านการตระหนักถึงทางสังคม

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เช่น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาทฤษฎีการต่อรอง โดยเฉพาะในด้านการตระหนักถึงทางสังคม ไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหลักสูตรการเตรียมผู้ที่จะไปบรรจุเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหลักสูตรฝึกอบรมผู้ที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้ว เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีทฤษฎีการต่อรองด้านการตระหนักถึงทางสังคมดีแล้ว ก็คาดหวังได้ว่าผู้บริหารเหล่านี้จะเลือกใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์เช่นกัน ทำให้สัดส่วนของการได้แบบสอบถามคืนเพียงร้อยละ 76 เท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรใช้บุคคลที่เป็นเครือข่ายในการเก็บข้อมูล เช่น ศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ประสานงาน อาจจะทำให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาในสัดส่วนที่มากกว่านี้

2.2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในอาชีพเดียวกัน คือ อาชีพครู และมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารเหมือน ๆ กัน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษากับประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทางอาชีพ เพื่อจะได้เห็นรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่แตกต่างออกไป เช่น ผู้บริหารในหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในหน่วยงานเอกชน เช่น บริษัท ห้างร้าน โรงงาน เป็นต้น

2.3 การใช้แบบวัดทฤษฎีการต่อรองและแบบวัดรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ผู้ตอบเป็นคนประเมินตนเอง อาจทำให้เกิดอคติที่จะเข้าข้างตนเอง เช่น อาจจะไม่ตอบในสิ่งที่ไม่ใช่พฤติกรรมที่แท้จริงของตน ถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้ตอบบังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินร่วมด้วย จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.4 ควรมีการศึกษาระดับวิจัยเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียน เลือกใช้รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ โดยการศึกษาตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายให้ครอบคลุมมากกว่านี้ ซึ่งผลที่ได้จะช่วยให้นักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างกว้างขวางและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วีระพงษ์ แสงโกชน์. (2533). *การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโธมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายสุณีย์ ศุครเดมิย์. (2544). "ศึกษาเปรียบเทียบทฤษฎีการต่อรองกับทฤษฎีการต่อรองของทฤษฎีการต่อรอง ทฤษฎีการต่อรอง และพระสงฆ์ที่ประสบความสำเร็จ." *เอกสารสรุปผลงานวิจัยอิทธิพลในประเทศไทย*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เสกโรจน์ ถ้วนถวิล. (2541). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนห์ โสมนัส. (2538). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- อุษามาศ ระย้าแก้ว. (2538). การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายุสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Gowing, Marilyn K. (2001). Measurement of individual emotional competence. In Cary Cherniss and Daniel Goleman (Ed.), **The Emotionally Intelligent Workplace**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ivshin, Ella. (2001). "The study of the meaning of work, emotional intelligence and conflict styles in the workplace in the 21<sup>st</sup> century". **Digital Dissertations**. Available: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3003901>. Accessed (2002, April. 28).
- Malek, Maryam. (2000). **Relationship Between Emotional Intelligence and Collaborative Conflict Resolution Styles**. Doctoral dissertations, United States International University.