

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

A Study of the Relationship Between Emotional Quotient and Conflict
Management of School Administrators in Phetchabun Primary Educational
Service Area Office 1

ภูมินทร์ ทานิล*

Phumin Tanil

ฉลอง ชาตรุประชีวิน**

Chalong Chatruprachewin

Received : May 14, 2018

Revised : August 30, 2018

Accepted : September 15, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับความฉลาดทางอารมณ์และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำนวน 108 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครชีและมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความฉลาดทางอารมณ์ และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) อยู่ในช่วงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.80 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1)ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง ด้านการเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น และด้านการมีทักษะทางสังคม อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือและด้านการยอมให้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการเอาชนะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการ

*นักศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Master of Education students The field of educational administration Faculty of Education Naresuan University

**อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Lecturer of the Department of Educational Administration Faculty of Education Naresuan University

ความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

คำสำคัญ : ความสัมพันธ์ / ความฉลาดทางอารมณ์ / การจัดการความขัดแย้ง

ABSTRACT

The purposes of this research were to study the level of emotional quotient and conflict management of school administrators and to study the correlation between emotional quotient and conflict management of school administrators in Phetchabun Primary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 108 school administrators in Phetchabun Primary Educational Service Area Office 1 by determine the sample size from Krejcie and Morgan's table and stratified random sampling technique. The research instruments were the questionnaire concerned the emotional quotient and conflict management of school administrators. The statistical analysis that was applied including: percentage, mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.) and Pearson's coefficient correlation. The results were as follow: 1) The overall level of emotional quotient of school administrators in Phetchabun Primary Educational Service Area Office 1 was high level. When considering each side of emotional quotient, it was found that self-awareness, self-regulation, self-motivation, empathy and social skill were high level. 2) The overall of conflict management of school administrators in Phetchabun Primary Educational Service Area Office 1 was high level. When considering each side of conflict management, it was found that compromising, collaboration and accommodation were high level, but avoiding and competition were moderate level. 3) The emotional quotient had positive relationship with conflict management of school administrators in Phetchabun Primary Educational Service Area Office 1 at the significant level of .01.

Keywords : Relationship / Emotional Quotient / Conflict Management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขัน มนุษย์ในสังคมปัจจุบันเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม มีความต้องการความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน จนนำมาซึ่งการแก่งแย่งชิงดีกัน ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและเกิดเหตุการณ์พิพาทเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่างๆ อีกทั้งด้วยมนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจความต้องการ ความปรารถนา ด้านคุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ในชีวิต ประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนภูมิหลังอื่นๆอีกมากมาย เมื่อบุคคลหลายคนต้องมาอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันความแตกต่างดังกล่าวจึงเป็นสาเหตุสำคัญที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่มของบุคคลในสังคมมนุษย์ขึ้นได้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะต้องพัฒนางานต่างๆอย่างรอบด้านแล้วก็ต้องยังจัดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดในระหว่างการทำงานด้วย ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่สำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจละเลยได้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการลดปัญหาความขัดแย้ง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ใน

การบริหารจัดการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งหลักการและบริบทที่เป็นอยู่ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของคนและยุทธศาสตร์ในการบริหารคน เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จสูงสุด ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาได้กำหนดไว้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเป็นบุคคลที่สามารถเสริมสร้างองค์ความรู้ ความสามารถให้แก่นักเรียน และปลูกฝังให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต แต่นอกเหนือจากภาระในการจัดการเรียนการสอน การอบรมและพัฒนาลูกศิษย์แล้ว ครูและบุคลากรทางการศึกษายังมีภาระหน้าที่อื่นอีกมากมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เป็นงานสนับสนุนการศึกษา เช่น งานธุรการโรงเรียน งานบรรณารักษ์ งานปกครอง งานอาหารกลางวัน งานตามระเบียบราชการ การตรวจเวรยาม การทำงานนอกสถานที่ ฯลฯ ซึ่งงานต่างๆ เหล่านี้บางลักษณะงานก็จำเป็นต้องมีการติดต่อกับสัมพันธ์กันตลอดเวลาและต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆอีกมากมาย เป็นหนทางที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างไม่รู้จบหนทางหลีกเลี่ยงได้ เพราะฉะนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยดีต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย แต่บุคคลที่มีส่วนสำคัญมากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องมีการสั่งสมองค์ความรู้และประสบการณ์ เพื่อเตรียมเผชิญหน้ากับสถานการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี จึงต้องตระหนักถึงหน้าที่ที่สำคัญของตน ในการที่จะต้องตัดสินใจในการบริหารให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การเกิดความขัดแย้งหรือต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่ร้ายแรงได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง มีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีที่เหมาะสม ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ เช่น แนวคิดของโฮมส์-คิลแมนน์ (Thomas & Kilmann) ได้จำแนกรูปแบบวิธีการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบได้แก่ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การยอมให้ (Accommodation)

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา จะมีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ภูมิหลังและทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาเอง หรืออาจจะมียุทธศาสตร์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้ง จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยของ (Konkham, C., 2001) พบว่า ระดับวุฒิภาวะทางอารมณ์กับระดับการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ (Masakul, T., 2004) พบว่า วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการวิจัยของ (Panicharoen, S., 2002) พบว่า เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Pisaisawad, R., 2012) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอม การยอมให้และการร่วมมือ แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการบริหารความขัดแย้งในวิธีการบังคับ และเป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และไม่มีความสัมพันธ์กับการบริการความขัดแย้งในวิธีการหลีกเลี่ยง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และเป็นที่ยอมรับของผู้อยู่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สามารถที่จะจัดการกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และประสานความร่วมมือให้เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ได้ ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ด้วยวิธีการที่ตนเองถนัด โดยไม่ได้คำนึงผู้อื่น แต่มุ่งที่จะขจัดปัญหาเพียงอย่างเดียว

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient : E.Q.) คือ ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์และมีความสุขในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งสามารถที่จะจัดการอารมณ์เพื่อเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในยุคปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) รวมกับทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ ทั้งนี้ เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำ (Daniel Goleman., 1998) อีกทั้ง EQ มีส่วนให้มนุษย์คิดได้อย่างชาญฉลาด และมีความสุขกับการคิดอ่านมากขึ้น ผู้มี EQ ที่ดี จะเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความคิดความอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี EQ ถือเป็นการเรียนรู้และรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตน ให้ตระหนัก มีสติ รู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน บริหารจัดการอารมณ์ ภาวะอารมณ์ อุปนิสัยใจคอของตนไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองทางที่สร้างสรรค์ จะเห็นได้ว่า ความเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ นอกเหนือจากจะทำให้บุคคลตระหนักและรู้จักตนเองแล้ว ยังทำให้เข้าใจความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นได้อีกด้วย (Pannitamai, W., 2008, pp.38-41) นอกเหนือจากนั้น EQ ยังทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น อุดหนุน เข้าใจต่อกัน เกื้อหนุนให้มีการใช้ศักยภาพของกันอย่างสูงสุดก่อให้เกิดความร่วมมือที่สร้างสรรค์สนองเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
2. เพื่อศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำนวน 150 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำนวน 108 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) จากตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; cited in Teamjan Panichplinchai, 2014 p. 93) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของโกแมน (Daniel Goleman, 1998) แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) 2) ด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง (Self-Regulation) 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง (Self-Motivation) 4) ด้านการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 5) ด้านการมีทักษะทางสังคม (Social Skill) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับดังนี้ (Srisa-ard, B., 1989, p.75)

5 หมายถึงมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึงมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึงมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึงมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึงมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของโรมส์-คิลแมนน์ ซึ่งได้จำแนกแบบของพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบได้แก่ 1) การเอาชนะ (Competition) 2) การร่วมมือ (Collaboration) 3) การประนีประนอม (Compromising) 4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 5) การยอมให้ (Accommodation) ประกอบด้วยข้อคำถาม 34 ข้อ มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรา ส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับดังนี้ (Srisa-ard, B., 1989, p.75)

5 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยสุด

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำแบบสอบถาม โดยเฉพาะแบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ ของนินยา นิลน้อย (Nilnoi, N., 2006) ที่พัฒนาแบบทดสอบขึ้นตามแนวคิดของโกแมน (Daniel Goleman, 1998) และแบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของ ไร้มัส-คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) มาปรับปรุงเรียบเรียงให้เหมาะสม และสอดคล้องกับหัวข้องานวิจัย

2. ผู้วิจัยร่างแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมสอดคล้อง ตลอดจนเพื่อให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข

3. นำเสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ส่ววนภาษา โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถาม

4. หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index :IOC) และเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ถึง 1.00

5. นำเสนอแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ในปีการศึกษา 2559 ที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 40 คน แล้วมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการคำนวณ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ 0.8 แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการขอหนังสือ ขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งขอความอนุเคราะห์ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอเก็บข้อมูลและแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 ฉบับ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและบางส่วนเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้บริการทางไปรษณีย์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืน 96 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.89

3. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์ตามวิธีสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ความฉลาดทางอารมณ์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อและกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (Srisa-ard, B., 2002, p.103)

4.51-5.00 หมายถึงผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึงผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึงผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึงผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึงผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของการจัดการความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดของโธมัส-คิลแมนน์ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อและกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (Srisa-ard, B., 2002, p.103)

4.51-5.00 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึงการจัดการความขัดแย้งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 เป็นรายด้าน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) สำหรับเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเอาค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Wongratana, C., 1980, p.316) แปลความหมายดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31-0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติดังนี้

1. สถิติเชิงบรรยายได้แก่

1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการควบคุมอารมณ์ รองลงมาคือ ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการมีทักษะทางสังคม

2. ผลการศึกษากิจการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในระดับ ระดับมากและระดับปานกลาง โดยการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในระดับระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ ด้านการยอมให้ และการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในระดับระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการเอาชนะ ซึ่งการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีค่าสูงที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมาคือด้านการร่วมมือ และด้านการยอมให้ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน คือ ด้านการหลีกเลี่ยง และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ด้านการเอาชนะ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกเหนือจากต้องมีความฉลาดทางปัญญาแล้วนั้น ต้องมีบทบาทในการควบคุม จัดการกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้ร่วมงาน ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้สึนึกคิดและความต้องการของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน แล้วยังส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยเสริม พรหมศรี (Promsri, C., 2005, pp.93-94) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีองค์ประกอบความฉลาดทั้งสองด้านที่สำคัญคือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent)

และความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent Quotient) เพราะความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจทั้งตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (Pannitamai, W., 2008, pp.93-94) การมี EQ ที่ดี ที่รับรู้ได้จากการประพฤติปฏิบัติ จากพฤติกรรมการบริหารจัดการ ถือเป็นบารมีอย่างหนึ่งของคนที่จะเป็นผู้นำ คนที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ เรื่องของ EQ เป็นเรื่องที่จะต้องมีความจำเป็น (Need to Have) ผู้บริหารที่มี EQ สูงมักเป็นผู้โน้มน้าวผู้คนให้ปฏิบัติงานได้ดี และยิ่งสอดคล้องกับ (Daniel Goleman, 1998, p.36) เชื่อว่า ผู้บริหารที่มี EQ และ IQ สูง โดยเฉพาะการมีทักษะทางสังคมและความเอื้ออาทร นอกจากจะมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับแล้ว ยังจะช่วยให้ทำงานได้อย่างมากให้แก่องค์กรเป็นทวีคูณ ผู้บริหารที่มีระดับ EQ สูงจะสามารถสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความไว้วางใจ เชื่อใจ บรรยากาศที่เปิดเผย กล้าแสดงความรู้สึก ขอบเขตเรียนรู้ร่วมกันได้ดี ขณะที่ผู้บริหารมีระดับ EQ ต่ำ จะเน้นการใช้พระเดช ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด ความวิตกกังวล หวั่นกลัวในองค์กร

เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ปัญหาต่างๆ อาจทำให้ส่งผลต่อสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้นก่อนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกพฤติกรรมใดออกไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการควบคุมอารมณ์ ซึ่งหากสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีก็จะส่งผลให้มีการแสดงออกทางพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดีนั้นจะต้องมีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดและสภาวะอารมณ์ของตนเองว่าเป็นเช่นไร นั่นก็คือความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ตนเอง นอกเหนือจากนี้การตระหนักรู้ตนเองยังรวมถึง การมีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้ถึงขีดความสามารถของตนเอง ยอมรับข้อบกพร่องของตนเองและพร้อมที่จะปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองเป็นอย่างดีแล้วก็จะส่งผลให้สามารถสร้างแรงจูงใจภายในตนเอง จนเกิดเป็นแรงผลักดันในการดำเนินงานต่างๆ ที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้และความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่เข้ามาด้วยความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ เมื่อมีความสามารถในการตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมอารมณ์ของตนเอง และการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเองเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถเข้าไปช่วยแก้ปัญหาและช่วยพัฒนาขีดความสามารถของผู้อื่นให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งต้องรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ความต้องการของผู้อื่นด้วย และที่สำคัญอีกประการหนึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องพัฒนางานต่างๆอย่างรอบด้านแล้วยังต้องมีการขจัดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานด้วย ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่สำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารไม่อาจละเลยได้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการลดปัญหาความขัดแย้ง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งหลักการและบริบทที่เป็นอยู่ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของคนและยุทธศาสตร์ในการบริหารคน เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จสูงสุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ซึ่งอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการประนีประนอมเป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรมและมีเหตุผล แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นกลาง ไม่เข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด คำนึงถึงผลประโยชน์และความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารใช้ทางสายกลาง เพื่อให้คู่ขัดแย้งผ่อนปรนเข้าหากัน โดยเจรจาต่อรอง และรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลงซึ่งเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดผลดีกับทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องวุฒิภาวะทางอารมณ์กับการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ของเฉลา คอนขำ (Konkham, C., 2001, pp.72-73) ที่พบว่าระดับการเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด เพราะวิธีประนีประนอมเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับอุปนิสัยของคนไทยที่มีความโอ้อ้อมอารีเห็นใจทั้งสองฝ่าย รักษาหน้าซึ่งกันและกัน ไม่นิยมการแก้ปัญหาด้วยการแตกหักหรือรุนแรง ยึดหลักทางสายกลางตามคำสอนในพระพุทธศาสนาที่คนไทยส่วนใหญ่นับถือ จึงนิยมใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุดนอกเหนือจากนี้การจัดการความขัดแย้งที่นิยมใช้รองลงมาจาก วิธีการประนีประนอม คือ การจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ อาจเพราะเนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง อย่างเปิดเผย โดยการร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางหรือข้อตกลงในการแก้ไขความขัดแย้ง เปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งได้มาร่วมแก้ปัญหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระและตรงไปตรงมา แล้วเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสมทุกฝ่ายควรมีการตัดสินใจร่วมกันอย่างยุติธรรมโดยไม่มีการได้เปรียบหรือเสียเปรียบ และยังเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในหาแนวทางใหม่ที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น ส่วนการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งด้วยการมุ่งเอาชนะ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นพยายามเอาชนะโดยการอาศัยอำนาจจากตำแหน่งแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุดแต่การจัดการความขัดแย้งด้วยการมุ่งเอาชนะ อาจทำให้เกิดปัญหาที่ร้ายแรงตามมาภายหลังได้ สุกานดา แสงเดือน (Sangdeuan, S., 2003, pp.27-29) กล่าวว่าว่าการแข่งขันเอาผลแพ้-ชนะ ผู้ที่สนับสนุนวิธีนี้ก็คือ พวกที่สนใจเป้าหมายของตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด พวกเขาจะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้โดยคนที่จะมาขึ้นชื่อนั้นคือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าทั้งสองฝ่าย วิธีการนี้เหมาะกับคนที่ต้องการผลลัพธ์แบบทันทีทันควัน ข้อเสียของวิธีการนี้ก็คือ สาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข และต้องคอยระวังพวกที่แพ้แล้วพาลหาเรื่องและหาโอกาสกลับมาแก้แค้นเพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรในสถานศึกษาและเพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีการจัดการความขัดแย้งด้วยการมุ่งเอาชนะเฉพาะกรณีที่ความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วนเท่านั้น เหตุนี้การจัดการความขัดแย้งด้วยการมุ่งเอาชนะเป็นลำดับสุดท้ายและอยู่ในระดับต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่

ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันกับการจัดการความขัดแย้งในแบบต่างๆ เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถจัดการกับสถานการณ์ ปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เกิดการทำงานเป็นทีมและช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรัตนาวดี พิสัยสวัสดิ์ (Pisaisawad, R., 2012) ที่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารความขัดแย้งในวิธีการประนีประนอม การยอมให้และการร่วมมือ แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการบริหารความขัดแย้งในวิธีการบังคับ และเป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และไม่มีความสัมพันธ์กับการบริการความขัดแย้งในวิธีการหลีกเลี่ยง และสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (Pannitamai, W., 2008, pp.38-41) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้มีไหวพริบบารมีของมนุษย์นั้น นอกเหนือจากจะทำให้บุคคลตระหนักและรู้จักตนเองแล้ว ยังทำให้เข้าใจความคิด ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นได้อีกด้วย EQ ก่อให้เกิดความร่วมมือที่สร้างสรรค์สนองเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล EQ ทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น อุดหนุน เข้าใจต่อกัน เกื้อหนุนให้มีการใช้ศักยภาพของคนอย่างสูงสุด เมื่อนำไปประกอบกับภูมิปัญญา จะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ EQ ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ให้เกิดการยอมรับเกื้อหนุนแก่กันและกัน เพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าคิดริเริ่ม ลดการโจมตี การนินทา ก้าวร้าว และความไม่ยืดหยุ่นต่อกันซึ่งเป็นการลดต้นเหตุแห่งความขัดแย้งและส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล เกิดการทำงานเป็นทีมและช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาที่สูงที่สุด คือ ด้านการประนีประนอม รองลงมาคือด้านการร่วมมือ และด้านการยอมให้ แสดงว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ก็จะมีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านการยอมให้อยู่ในระดับสูงและหากผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับต่ำ ก็จะมีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านการยอมให้อยู่ในระดับต่ำเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากการประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้เป็นการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เน้นการใช้ทางสายกลาง มีความยุติธรรมและมีเหตุผล โดยผู้บริหารสถานศึกษาพยายามจะใช้วิธีการเจรจาต่อรองให้ฝ่ายปรนเข้าหากัน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและลดความรุนแรงลง แล้วให้ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันเพื่อหาแนวทางหรือข้อตกลงในการแก้ไขความขัดแย้ง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาไม่เข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ตัดสินใจร่วมกันได้อย่างยุติธรรมโดยไม่มีการได้เปรียบหรือเสียเปรียบ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (Pannitamai, W., 2008, pp.38-41) ที่กล่าวว่า EQ มีส่วนให้มนุษย์คิดได้อย่างชาญฉลาด และมีความสุขกับการคิดอ่านมากขึ้น ผู้มี EQ ที่ดี จะเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความคิดความอ่านเกี่ยวกับอารมณ์ของตนและของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้อื่นเป็นสุข ตนเองก็สบายใจ “Look good and Feel good” ทั้งสองฝ่าย EQ ถือเป็นการเรียนรู้และรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตน ให้ตระหนัก มีสติ รู้เท่าทันสาเหตุและความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการเรียนรู้พูดคุยภายในตน (Intraindividual Talk) บริหารจัดการอารมณ์ ภาวะอารมณ์ อุปนิสัยใจคอของตนไปในทางที่สร้างประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองในทางที่สร้างสรรค์

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำ คือ ด้านการหลีกเลี่ยงซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีความคิดเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อย เพิกเฉยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จึงพยายามหลีกเลี่ยง ไม่สนใจ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ไม่แสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การโต้แย้ง มีพฤติกรรมที่ไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เนื้อหาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆเข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต สัชฌุกร (Sachukorn, S., 2007) ที่กล่าวไว้ว่า การหลีกเลี่ยง เป็นวิธีการที่ให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีการบริหารการขัดแย้งทั้งหมด เพราะนอกจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทษได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา ดังนั้นวิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหวาดระแวงว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก ข้อดีคือทำได้ง่าย และข้อเสียคือปัญหายังคงมีอยู่ ต้องหวาดผวา เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจึงไม่นิยมเลือกใช้การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยง

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ด้านการเอาชนะ แสดงว่าความฉลาดทางอารมณ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ตรงข้ามกัน นั่นหมายถึงหากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง ก็จะมีการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะอยู่ในระดับต่ำ และในทางตรงกันข้ามผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับต่ำ ก็จะมีการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะอยู่ในระดับสูงทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการเอาใจตนเองมุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่นอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทางเศรษฐกิจแสดงการคุกคามข่มขู่หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (Promsri, C., 2005, pp.93-94) กล่าวถึง เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent) ของผู้บริหารในที่ทำงานว่า ผู้บริหารที่ปราศจากความฉลาดทางอารมณ์หรือมีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับที่ต่ำ ไม่สามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ความฉลาดทางอารมณ์เปรียบเสมือนเหรียญสองด้าน ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจทั้งตนเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้นเพราะผู้บริหารต้องพึงระลึกไว้เสมอว่างานในองค์กรไม่สามารถที่จะลุล่วงไปได้เลย หากปราศจากการร่วมมือร่วมใจในการทำงานและการสนับสนุนจากพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองหาคะบอบความฉลาดทั้งสองด้านที่สำคัญคือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent) และความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligent quotient)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ เหมาะสมและยุติธรรมทั้งนี้เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ยอมรับใจแก่ตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่าย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถสร้างแรงจูงใจ และประสานความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายให้เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและไปสู่

เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ด้วยวิธีการที่ตนเองถนัดเน้นการเอาใจตนเองกระทำตามที่ตนเองต้องการ มุ่งชัยชนะและประโยชน์ของตนเองเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีระดับสูงมากขึ้น เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์จะส่งผลดีต่อตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองทั้งการก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จนเกิดการดำเนินงานเป็นทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจ การดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้สถานศึกษา

2. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ดังนั้น ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาด้วยการประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีการที่จะส่งผลดีต่อความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ควรใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

References

- Goleman, D. (1998). *Working with Emotion Intelligence*. New York : Bantam Book.
- Konkham, C. (2001). *Emotional Maturity and conflict management of school administrators in Lopburi Primary Educational Service Area Office*. Master's thesis of Educational Administration, Thepsatri Rajabhat University.

- Masakul, T. (2004). **Relationship between Emotional Maturity of School Administrators and Conflict Resolution of Subordinates' Performance**. Master's thesis of Educational Administration, Valaya Alongkorn Rajabhat University Under The Royal Patronage.
- Nilnoi, N. (2006). **Relationship between Five Personalities, Emotional Quotient and Behavior for Conflict Management of Village Leaders in Han Ka District of Chainat**. Master's thesis of Science, Industrial Psychology program, Kasetsart University.
- Panicharoen, S. (2002). **Personalities, Emotional Quotient and Conflict Management of Head of Learning Department of Secondary School in Bangkok Educational Service Area Office 3**. Master of Arts. Industrial and Organizational Psychology program, King Mongkut's University of Technology North Bangkok.
- Panichplinchai, T. (2014). **Social Science Research Methodology**. Phitsanulok : Faculty of Education Naresuan University.
- Pannitamai, W. (2008). **Emotional Quotient (E.Q.): Index for Happiness and Success of Life**. (7 th ed.). Bangkok : Chulalongkorn University Printing House.
- Pisaisawad, R. (2012). **The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management of School Administrators in Nongkhai Primary Educational Service Area Office**. Master's thesis of Educational Administration, Udon Thani Rajabhat University.
- Promsri, C. (2005). Leadership Intelligence. **The journal of Christian University**, 11(2), 93-99.
- Sachukorn, S. (2007). **Excellence service**. (5 th ed.). Bangkok : Saitarn Publishing.
- Sangdeuan, S. (2003). **Management Cook Book (Revised edition)**. Bangkok : Eastern Printing Public Company Limited.
- Srisa-ard, B. (1989). **Statistical Methods for Research Volume 1**. Bangkok : Foundation of Education program, Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Mahasarakham campus.
- _____. (2002). **Basic Research**. (7 th ed.). Bangkok : Suveriyasan.
- Wongratana, C. (1980). **Techniques of Using Statistics for Research**. Bangkok : Foundation of Education program, Faculty of Education, Srinakharinwirot University.