

## ภาคผนวก

- หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง
- แบบตรวจสอบความเที่ยงตรง IOC
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจงทั่วไป**

1. แบบสอบถามนี้เพื่อการศึกษาพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ โดยมีความหมาย ดังนี้

**ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์** หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาคาดคะเน การหาสาเหตุขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง การตัดสินใจในการประเมิน ที่จะแยกสภาพและ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิด การรับรู้ข้อมูลและ ความสนใจอย่างมีเหตุผล

**ทักษะการเจรจา** หมายถึง ความสามารถในการพูดถูกต้องชัดเจน เพื่อให้เกิดความ เข้าใจ เกิดการยอมรับ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานให้เหมาะสมและควรแก่ กาลเทศะ การพูดจะต้องดูบุคลิกภาพของผู้ที่จะพูดด้วย จะต้องคำนึงถึงความรู้สึก อารมณ์และความ ศรัทธาของผู้ที่จะพูดด้วย ทำให้การพูดเป็นไปในทางประสานผลประโยชน์ จนเป็นที่ยอมรับของทุก ฝ่าย

**ทักษะการกระจายความเป็นธรรม** หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาให้ความ ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการความเท่าเทียม และความเสมอภาค

**ทักษะการใช้อำนาจ** หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลที่จะจูงใจให้ปฏิบัติตาม ข้อตกลง การใช้อำนาจตามที่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ผู้อื่น กระทำตามความต้องการของตน

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเรื่องพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 จำนวน 40 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเมื่อพบกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 45 ปี
- ( ) ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

- ( ) ต่ำกว่า 10 ปี
- ( ) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ขนาดของโรงเรียน

- ( ) ขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1-400 คน)
- ( ) ขนาดกลาง (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 401 - 800 คน)
- ( ) ขนาดใหญ่ (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 800 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1

**คำชี้แจง** แบบสอบถามพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 4 ด้าน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจในการพิจารณาตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านพิจารณาตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องระดับพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

**เกณฑ์การพิจารณา**

- 5 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง มาก
- 3 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง น้อย
- 1 หมายถึง มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง น้อยที่สุด

**ตัวอย่าง**

ข้อ ที่	พฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรมการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
0	ท่านสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง .....	.....	✓	.....	.....	.....
00	ท่านสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งได้.....	.....	.....	.....	✓	.....

จากตัวอย่างข้อ (0) ผู้บริหารโรงเรียนทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 4 หมายถึง ผู้บริหารสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง มีระดับพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในเกณฑ์มาก

จากตัวอย่างข้อ (00) ผู้บริหารโรงเรียนทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 2 หมายถึง ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งได้ ระดับพฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในเกณฑ์น้อย

ข้อ ที่	พฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรมการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
1	วิเคราะห์สถานการณ์ ท่านสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในโรงเรียนได้ อย่างถูกต้อง .....	.....	.....	.....	.....	.....
2	ท่านสามารถค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในโรงเรียนได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
3	ท่านสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของ ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
4	ท่านสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆอย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจสั่งการ .....	.....	.....	.....	.....	.....
5	ท่านสามารถคาดคะเนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อย่างถูกต้อง .....	.....	.....	.....	.....	.....
6	ท่านสามารถควบคุมตนเองในการแสดงอารมณ์และ รองรับอารมณ์ของผู้อื่นในสถานการณ์ขัดแย้งได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
7	ท่านสามารถแสดงอาการตอบสนองให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ กับความขัดแย้งเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	ท่านสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น .....	.....	.....	.....	.....	.....
9	ท่านสามารถจำแนกความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม บุคคลและพบสาเหตุของปัญหาได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ ที่	พฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรมการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
10	ท่านสามารถตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
11	<b>การเจรจา</b> ท่านสามารถให้คำแนะนำเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ทุกกรณี .....	.....	.....	.....	.....	.....
12	ท่านสามารถพูดให้คู่ขัดแย้งเกิดความยินยอมด้วย ความพอใจทั้งคู่ .....	.....	.....	.....	.....	.....
13	ท่านสามารถพูดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจความคิด หรือข้อมูลใหม่ๆที่เกิดขึ้น .....	.....	.....	.....	.....	.....
14	ท่านสามารถซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์.....	.....	.....	.....	.....	.....
15	ท่านสามารถพูดให้ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจตรงกันถึงสาเหตุและการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง .....	.....	.....	.....	.....	.....
16	ท่านสามารถไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
17	ท่านสามารถตัดสินปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ .....	.....	.....	.....	.....	.....
18	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้ได้บังคับบัญชาได้.....	.....	.....	.....	.....	.....
19	ท่านสามารถสั่งการแล้วผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ ตามวัตถุประสงค์ที่ท่านวางไว้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
20	ท่านสามารถแยกบุคคลออกจากปัญหา ความขัดแย้งได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ ที่	พฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรมการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
21	การกระจายความเป็นธรรม ท่านสามารถจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่ายได้อย่าง เป็นธรรม.....	.....	.....	.....	.....	.....
22	เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านสามารถวางตนเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง .....	.....	.....	.....	.....	.....
23	ท่านสามารถกระจายความรับผิดชอบ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม .....	.....	.....	.....	.....	.....
24	ท่านสามารถจัดการกับความขัดแย้งส่วนบุคคล ได้สำเร็จ.....	.....	.....	.....	.....	.....
25	ท่านสามารถให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่าง เหมาะสมและทั่วถึง .....	.....	.....	.....	.....	.....
26	ท่านสามารถให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....
27	ท่านสามารถกำหนดการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทั่วถึง .....	.....	.....	.....	.....	.....
28	ท่านสามารถทำให้ผู้กระทำความผิดยอมรับและ แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
29	ท่านสามารถหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบ ของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม .....	.....	.....	.....	.....	.....
30	ท่านสามารถให้คนอื่นมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อร่วมกันและช่วยแก้ปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ ที่	พฤติกรรมการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรมการใช้ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
31	การใช้อำนาจ ท่านสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจ เกี่ยวกับการผิควินัยได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
32	ท่านสามารถทำให้คู่กรณีที่เกิดความขัดแย้งยอมรับ ที่จะยุติความขัดแย้งได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
33	ท่านสามารถให้เทคนิคการควบคุมการทำงาน ของบุคลากรในโรงเรียนได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
34	ท่านสามารถแสดงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามที่ท่านต้องการได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
35	ท่านสามารถชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการ แก้ปัญหาตามที่ท่านต้องการได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
36	ท่านสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ข้อเสนอของท่าน .....	.....	.....	.....	.....	.....
37	ท่านสามารถแสดงความรู้ดีอย่างตรงไปตรงมา ต่อผู้ที่มีความขัดแย้ง .....	.....	.....	.....	.....	.....
38	ท่านมักมีอารมณ์โมโหรุนแรงเมื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้งไม่ได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....
39	ท่านสามารถใช้อำนาจตัดสินใจที่ได้มาจากการมี ส่วนร่วมของทุกคนว่ามีอำนาจเสมอกัน .....	.....	.....	.....	.....	.....
40	ท่านสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อนที่ ท่านจะมาดำรงตำแหน่งได้ .....	.....	.....	.....	.....	.....



ตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ทักษะของผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อพบกับความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 1

คำชี้แจง โปรดพิจารณาเลือกพฤติกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้ทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนในแต่ละด้าน โดยทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อในแต่ละทักษะ)

### 1. ทักษะด้านวิเคราะห์สถานการณ์

- \_\_\_\_\_ 1.1 การระงับความขัดแย้งไม่ให้สถานการณ์ลุกลามมากขึ้น
- \_\_\_\_\_ 1.2 การต่อต้านเมื่อเชื่อว่ามีบุคคลเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง
- \_\_\_\_\_ 1.3 การเฝ้าสังเกตสภาพการณ์เพื่อตัดสินใจแก้ปัญหา
- \_\_\_\_\_ 1.4 กำหนดกฎระเบียบมาตรฐานควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา
- \_\_\_\_\_ 1.5 เข้าควบคุมเพื่อกลบเกลื่อนไม่ให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ปัญหา
- \_\_\_\_\_ 1.6 เข้าแทรกแซงในสถานการณ์หาข้อมูลก่อนจัดการความขัดแย้ง
- \_\_\_\_\_ 1.7 นิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง
- \_\_\_\_\_ 1.8 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานตามความเหมาะสม
- \_\_\_\_\_ 1.9 อื่นๆโปรดระบุ.....

### 2. ทักษะด้านการเจรจา

- \_\_\_\_\_ 2.1 แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารต่อตรง มีข้อแลกเปลี่ยนให้แก่คู่กรณี
- \_\_\_\_\_ 2.2 ใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามในการคลี่คลายหรือแก้ปัญหา
- \_\_\_\_\_ 2.3 ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันเป็นอันดับแรกมากกว่าวิธีการ
- \_\_\_\_\_ 2.4 แยกคู่ขัดแย้งออกจากเหตุการณ์ทันทีทันใดเพื่อดำเนินการไกล่เกลี่ย
- \_\_\_\_\_ 2.5 ปรับทัศนคติของคู่กรณีเพื่อการไกล่เกลี่ย
- \_\_\_\_\_ 2.6 ลดความเห็นที่แตกต่าง โดยเน้นเป้าหมาย สิ่งที่เห็นร่วมกันและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน
- \_\_\_\_\_ 2.7 สร้างการยอมรับ มีไมตรีจิต มีเหตุผล ให้ความสำคัญต่อคนอื่น มากกว่าตนเองในการเจรจาต่อตรง

- \_\_\_\_\_ 2.8 ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เจรจาให้คู่ขัดแย้งเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อกัน  
\_\_\_\_\_ 2.9 อื่นๆ โปรดระบุ.....

### 3. ทักษะด้านการกระจายความเป็นธรรม

- \_\_\_\_\_ 3.1 ดำเนินการให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายโดยไม่เน้นคุณภาพการแก้ปัญหา  
\_\_\_\_\_ 3.2 ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง  
\_\_\_\_\_ 3.3 ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง  
\_\_\_\_\_ 3.4 ยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นให้ทุกฝ่ายช่วยกันแก้ปัญหา  
\_\_\_\_\_ 3.5 ปรับปรุงระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ  
\_\_\_\_\_ 3.6 บริหารแบบสร้างทีมทุกฝ่ายมีส่วนร่วมป้องกันความขัดแย้ง  
\_\_\_\_\_ 3.7 มีการประนีประนอมประสานประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย  
\_\_\_\_\_ 3.8 พยายามรับฟังความคิดเห็นทั้งหลายและประเด็นปัญหาอย่างเปิดเผย  
\_\_\_\_\_ 3.9 อื่นๆ โปรดระบุ.....

### 4. ทักษะด้านการใช้อำนาจ

- \_\_\_\_\_ 4.1 ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง  
\_\_\_\_\_ 4.2 แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ  
\_\_\_\_\_ 4.3 ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง  
\_\_\_\_\_ 4.4 แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว  
\_\_\_\_\_ 4.5 พิจารณาและเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย  
\_\_\_\_\_ 4.6 ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ  
\_\_\_\_\_ 4.7 แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ  
\_\_\_\_\_ 4.8 แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูกต้อง  
\_\_\_\_\_ 4.9 อื่นๆ โปรดระบุ.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล นายจิระพงศ์ ศุภศรี

วัน เดือน ปีเกิด 1 กรกฎาคม 2523

ภูมิลำเนา อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2549 ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดบางฝ้าย จังหวัดสมุทรปราการ

พ.ศ. 2551 ครู คศ. 1 โรงเรียนวัดบางฝ้าย จังหวัดสมุทรปราการ

พ.ศ. 2552 - ปัจจุบัน ครู คศ. 1 โรงเรียนพรานลิงค์ระ จังหวัดสมุทรปราการ