

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ครั้งนี้แบ่งได้เป็นระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐาน
- 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง

ระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.3 ผลการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.4 สรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ในแต่ละระยะของการวิจัย มีรายละเอียดผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีรายละเอียดผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีคุณลักษณะพื้นฐาน ดังแสดงตามตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐาน

รายการ	คุณลักษณะพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	752	87.24
	หญิง	110	12.76
อายุ	30 ปีลงมา	6	0.70
	31 - 40 ปี	124	14.38
	41 - 50 ปี	452	52.44
	51 ปีขึ้นไป	280	32.48
วุฒิการศึกษาที่สำเร็จ	ปริญญาตรี	448	51.97
	ปริญญาโท	414	48.03
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	287	33.29
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	259	30.05
	รักษาการในตำแหน่ง	31	3.60
	กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	285	33.06

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในตำแหน่ง	6 – 10 ปี	24	2.79
	11 – 15 ปี	207	24.01
	15 ปีขึ้นไป	631	73.20
สังกัดสถานศึกษาระดับ	ประถมศึกษา	658	76.33
	มัธยมศึกษา	204	23.67

จากตาราง 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นเพศชาย จำนวน 752 คน คิดเป็นร้อยละ 87.24 มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.44 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 448 คน คิดเป็นร้อยละ 51.97 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 33.29 และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 33.06 สังกัดสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 658 คน คิดเป็นร้อยละ 76.33 มัธยมศึกษา จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 23.67

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis Results) มีดังนี้

1. ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยภายหลังจากเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนี้

1.1 ผลการทดสอบความเหมาะสมของชุดตัวแปรที่นำมาศึกษา โดยการวิเคราะห์ค่า KMO หรือ MSA (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ .919 ซึ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก ตามเกณฑ์ของ Kim and Mueller (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 และกัลยา วานิชย์บัญชา, 2554)

1.2 ผลการทดสอบสมมติฐานทางสถิติเมทริกซ์สหสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 และกัลยา วานิชย์บัญชา, 2554)

จากผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปร ให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ประกอบด้วย ค่าความร่วมกัน (Communality) จำนวนองค์ประกอบ (Factor) ค่าไอแกน (Eigenvalues) ร้อยละ ความแปรปรวน (Percentage of Variance) และร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance) ดังแสดงตามตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความร่วมกัน ค่าไอแกน ร้อยละของความแปรปรวนและร้อยละของความแปรปรวนสะสม

องค์ประกอบ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอแกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
1	.404	64.278	40.427	40.427
2	.523	18.931	11.906	52.333
3	.621	15.557	9.784	62.117
4	.697	12.105	7.613	69.730
5	.762	10.365	6.519	76.249
6	.793	4.845	3.047	79.296
7	.814	3.288	2.068	81.364
8	.830	2.661	1.673	83.038
9	.846	2.556	1.608	84.645
10	.859	1.992	1.253	85.898

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าร่วมกัน	ค่าไอแกน	ร้อยละของ ความแปรปรวน	ร้อยละของ ความแปรปรวนสะสม
11	.870	1.724	1.085	86.983
12	.879	1.436	.903	87.886
13	.888	1.388	.873	88.759
14	.895	1.250	.786	89.545
15	.903	1.157	.728	90.272
16	.909	1.042	.655	90.928

จากตาราง 2 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีค่าไอแกนเกิน 1 พบว่า มีจำนวน 16 องค์ประกอบ โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 90.928

3. ผลการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการใช้เวริแมกซ์ (Varimax Rotation) โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1 และเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งผู้วิจัยเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรเท่ากับ .50 ขึ้นไป เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีความสำคัญ พบว่า ได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

ตัวแปร	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
58	0.943205					
22	0.942385					
48	0.940473					
46	0.939376					
11	0.938551					
142	0.936859					
147	0.936732					
144	0.936719					
145	0.936487					
143	0.935682					
146	0.934837					
23	0.931168					
55	0.929191					
139	0.924091					
148	0.923271					
64	0.919558					
8	0.916248					
21	0.912997					
47	0.909705					
136	0.909072					
54	0.908592					
25	0.906394					
56	0.897496					
32	0.877405					
137	0.840441					
138	0.824676					
17	0.762958					

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
140	0.759767					
141	0.755018					
1	0.615318					0.582975
33	0.567824					0.500335
13	0.518165					
5	0.501126					
107		0.951061				
159		0.948804				
158		0.948372				
113		0.945593				
110		0.937155				
114		0.93429				
108		0.927777				
111		0.924937				
109		0.923905				
115		0.918596				
120		0.91858				
121		0.911265				
116		0.909679				
112		0.908881				
100		0.889555				
101		0.874112				
122		0.870115				
103		0.86625				
98		0.866243				
99		0.865818				
105		0.863133				

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
102		0.861497				
104		0.856132				
123		0.847465				
97		0.84364				
117		0.821228				
118		0.794238				
96		0.777238				
126		0.775046				
124		0.774869				
125		0.7732				
128		0.770312				
119		0.763561				
129		0.750297				
130		0.749667				
94		0.725681				
95		0.723574				
49		0.691874				
93		0.686053				
50		0.682598				
106			0.964036			
92			0.962137			
153			0.961668			
156			0.96103			
154			0.960335			
152			0.960326			
157			0.955337			
151			0.953339			

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
90			0.952965			
155			0.948019			
86			0.934387			
88			0.93304			
89			0.927452			
87			0.926344			
85			0.924963			
84			0.908066			
91			0.840166			
150			0.837905			
149			0.837766			
36				0.894542		
4				0.892069		
35				0.885966		
31				0.883913		
16				0.875544		
40				0.872614		
30				0.867802		
81				0.865555		
37				0.86525		
52				0.833596		
34				0.828593		
27				0.823535		
15				0.821282		
6				0.758213		
24				0.710715		
2				0.709675		

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
7				0.708008		
3				0.670706		
59					0.945487	
19					0.929443	
68					0.915552	
78					0.907338	
66					0.905538	
131					0.900305	
62					0.886603	
67					0.885725	
132					0.829293	
60					0.826819	
80					0.805104	
133					0.78857	
134					0.78027	
135					0.745461	
61					0.741217	
65					0.721241	
73						0.750567
74						0.743711
72	0.511115					0.741578
75						0.738033
70						0.706425
12	0.524249					0.64081
9	0.578253					0.633126
82						0.60903
18	0.530136					0.606606

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
28	0.577383					0.60468
38	0.580808					0.603087
53	0.546006					0.602991
57	0.542402					0.597936
14	0.503744					0.526415

จากตาราง 3 พบว่าสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มี 6 องค์ประกอบ ที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา กล่าวคือ จากจำนวนตัวแปรทั้งหมด 159 ตัว มีตัวแปรที่มี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบใกล้เคียงกันมาก ซึ่งแสดงว่าตัวแปรนั้นมีความไม่ชัดเจนจึงตัดตัวแปรนั้น ออกจากองค์ประกอบ จำนวน 9 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 1, 9, 12, 14, 18, 28, 33, 38, 53, 57, 72 และ ตัวแปรที่ถูกสกัดออกจำนวน 21 ตัวแปร รวมตัวแปรที่ตัดทิ้งจำนวน 30 ตัวแปร ทำให้มีตัวแปรเหลือ ทั้งหมด 129 ตัวแปร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ มีจำนวนตัวแปรดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มี 31 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 5, 8, 11, 13, 17, 21, 22, 23, 25, 32, 46, 47, 48, 54, 55, 56, 58, 64, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147 และ 148

องค์ประกอบที่ 2 มี 40 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 49, 50, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 158 และ 159

องค์ประกอบที่ 3 มี 19 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 106, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156 และ 157

องค์ประกอบที่ 4 มี 18 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 2, 3, 4, 6, 7, 15, 16, 24, 27, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 40, 52 และ 81

องค์ประกอบที่ 5 มี 16 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 19, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 78, 80, 131, 132, 133, 134 และ 135

องค์ประกอบที่ 6 มี 5 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 70, 73, 74, 75 และ 82

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor Analysis)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธี สกัคปัจจัย (Principle Component Analysis: PCA) แล้วได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยมีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี ผู้วิจัยจึงได้นำมา กำหนดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดข้อความ และ คำนำน้หนักองค์ประกอบ ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 ตัวแปรในองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
	องค์ประกอบที่ 1	
58	ผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่กำลังจะกลายเป็นความรุนแรงด้วยสันติวิธี	0.943205
22	ผู้บริหารส่งเสริมความเข้าใจเรื่องสันติวิธีแก่ผู้ปฏิบัติงาน	0.942385
48	ผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างฉันทมิตร	0.940473
46	ผู้บริหารเลือกวิธีจัดการความขัดแย้งที่มีการสูญเสียน้อยที่สุด	0.939376
11	ผู้บริหารป้องกันความขัดแย้งมิให้กลายเป็นความรุนแรงด้วยความโปร่งใส	0.938551
142	ผู้บริหารใช้การเจรจาแลกเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแก้ปัญหากันได้หากปัญหายังตกลงกันไม่ได้	0.936859
147	ผู้บริหารให้เวลากับการวางแผนการเจรจา โดยศึกษาแรงจูงใจและสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามให้ความสำคัญ	0.936732

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
144	ผู้บริหารมีทัศนคติเชิงบวกในการเจรจา ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ	0.936719
145	ผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้งโดยยึดมั่นในหลักมนุษยธรรม	0.936487
143	ผู้บริหารพูดคุยและหาเหตุผลร่วมกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	0.935682
146	ผู้บริหารมีความเป็นธรรมยอมรับภาระบางประการเพื่อประโยชน์ ความมั่นคงขององค์กร	0.934837
23	ผู้บริหารลดอคติและไม่มีความเกลียดชังต่อคนที่มีความแตกต่าง โดยไม่เห็นว่าเป็นศัตรู แต่เป็นเพื่อนร่วมทุกข์	0.931168
55	ผู้บริหารพยายามโน้มน้าวและจูงใจเพื่อให้เกิดการประนีประนอม	0.929191
139	ผู้บริหารใช้บุคคลที่สามร่วมแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	0.924091
148	ผู้บริหารนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาร่วมกันพิจารณาและหาทางออกที่ดี ที่สุด	0.923271
64	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายและนำมาพิจารณา	0.919558
8	ผู้บริหารยุติความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจเพื่อเป็นประโยชน์ กับทุกฝ่าย	0.916248
21	ผู้บริหารถอนตัวออกจากสถานการณ์ความขัดแย้งเมื่อพบว่าระดับ ความขัดแย้งเพิ่มขึ้น	0.912997
47	เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นทันที	0.909705
136	ผู้บริหารจัดการประชุมเพื่อเสนอแนวคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อลด ความขัดแย้ง	0.909072
54	ผู้บริหารใช้อำนาจ บารมี ในการบริหารและมอบหมายงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	0.908592
25	ผู้บริหารหาโอกาสให้ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายมาเจอกันและตกลงกัน	0.906394
56	ผู้บริหารให้ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายปรึกษาหารือกันจนกว่าจะพึงพอใจและ ยอมรับ	0.897496
32	ผู้บริหารรับฟังข้อขัดแย้งทั้งสองฝ่ายอย่างเปิดเผยเพื่อหาทางออกร่วมกัน	0.877405

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
137	ผู้บริหารร่วมกันสรุปความคิดเห็นต่อความขัดแย้งของผู้อื่นเพื่อนำเสนอให้สมาชิกยอมรับ	0.840441
138	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการโต้เถียงเมื่อเกิดความขัดแย้ง	0.824676
17	ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาต่อข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น	0.762958
140	ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลให้ผู้ปฏิบัติยอมรับวิธีการแก้ปัญหาของตนเอง	0.759767
141	ผู้บริหารนำข้อขัดแย้งมาพิจารณาอย่างเปิดเผยเพื่อคลี่คลายปัญหา	0.755018
13	ผู้บริหารตัดสินปัญหาความขัดแย้ง โดยการพูดให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจ	0.518165
5	ผู้บริหารสามารถแยกบุคคลออกจากปัญหาความขัดแย้ง	0.501126
	องค์ประกอบที่ 2	
107	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ	0.951061
159	ผู้บริหารมีไหวพริบในการแก้ปัญหาให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์	0.948804
158	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส	0.948372
113	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	0.945593
110	ผู้บริหารควบคุมตนเอง จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสุขุมเยือกเย็น	0.937155
114	ผู้บริหารใช้สติตัดสินใจอย่างรอบคอบในสภาวะกดดัน	0.93429
108	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงาน	0.927777
111	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างกระตือรือร้น	0.924937
109	ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ	0.923905
115	ผู้บริหารเป็นนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนางานแก่ผู้ปฏิบัติงาน	0.918596
120	ผู้บริหารวิเคราะห์ระบบการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.91858
121	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	0.911265
116	ผู้บริหารขจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.909679
112	ผู้บริหารชี้แจงวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและเห็นความสำคัญอย่างชัดเจน	0.908881
100	ผู้บริหารมีการวินัยการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน	0.889555
101	ผู้บริหารสามารถปรับตัว จัดการกับปัญหาที่หลากหลายและซับซ้อนได้	0.874112

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
122	ผู้บริหารเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาขององค์กรได้ ทันท่วงที	0.870115
103	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนความคิดได้อย่างรวดเร็วเมื่อได้รับรู้ข้อมูลหรือ ข้อเท็จจริงใหม่	0.86625
98	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	0.866243
99	ผู้บริหารบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นแผนปฏิบัติการ	0.865818
105	ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำทีมที่เหมาะสมกับสถานการณ์	0.863133
102	ผู้บริหารมีประสบการณ์ที่หลากหลายเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ปฏิบัติงาน	0.861497
104	ผู้บริหารบริหารงานไต่ตรงงงานอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ	0.856132
123	ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ	0.847465
97	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ	0.84364
117	ผู้บริหารมีทักษะในการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงาน	0.821228
118	ผู้บริหารขอความร่วมมือผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินตามวิสัยทัศน์	0.794238
96	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำมติหรือข้อตกลงของกลุ่ม ไปสู่การปฏิบัติจริง	0.777238
126	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนกฎระเบียบให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน	0.775046
124	ผู้บริหารบริหารงานด้วยความไว้วางใจและเชื่อใจกัน	0.774869
125	ผู้บริหารยอมรับปัญหาและข้อผิดพลาดในการทำงาน	0.7732
128	ผู้บริหารเข้าสังคมและร่วมสนทนาพูดคุยได้อย่างดีเยี่ยม	0.770312
119	ผู้บริหารมีความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างข้ออำนาจในองค์กร	0.763561
129	ผู้บริหารให้การนิเทศ ช่วยเหลือ สนับสนุน แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0.750297
130	ผู้บริหารส่งเสริมให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานที่มีความมุ่งมั่นทำงาน	0.749667
94	ผู้บริหารเป็นรับฟังเหตุผลความคิดมาพิจารณาจัดปัญหาความขัดแย้ง	0.725681
95	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์เพื่อประเมินเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	0.723574
49	ผู้บริหารใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์องค์กร	0.691874
93	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและหาหนทางแก้ไขปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงาน	0.686053
50	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร	0.682598

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
	องค์ประกอบที่ 3	
106	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวิถีประชาธิปไตย	0.964036
92	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเมตตาธรรมและยุติธรรม	0.962137
153	ผู้บริหารประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความยุติธรรม	0.961668
156	ผู้บริหารให้เกียรติและความเป็นกันเองต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.96103
154	ผู้บริหารใช้ภาษาและน้ำเสียงอย่างสุภาพในการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน	0.960335
152	ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น	0.960326
157	ผู้บริหารสร้างโอกาสให้สมาชิกอย่างเสมอภาคกัน	0.955337
151	ผู้บริหารรักษาความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกทั้งภายในและภายนอก องค์กร	0.953339
90	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้ดี	0.952965
155	ผู้บริหารจัดสวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	0.948019
86	ผู้บริหารจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	0.934387
88	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	0.93304
89	ผู้บริหารมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในการปฏิบัติงาน	0.927452
87	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	0.926344
85	ผู้บริหารนอมน้ำใจเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีไว้	0.924963
84	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร	0.908066
91	ผู้บริหารมีจิตเลื่อมใสศรัทธาในศาสนาที่ตนนับถือและปฏิบัติเป็น แบบอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน	0.840166
150	ผู้บริหารสอดคล้องคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	0.837905
149	ผู้บริหารมีความเป็นสากลปรับตัวเข้าสภาพสังคมปัจจุบันได้ดี	0.837766

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
	องค์ประกอบที่ 4	
36	ผู้บริหารปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อลดความขัดแย้ง	0.894542
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อใช้ในการจัดการความขัดแย้ง	0.892069
35	ผู้บริหารกำหนดทิศทางความเป็นไปได้ในการบริหารองค์กรที่สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบัน	0.885966
31	ผู้บริหารคาดการณ์อนาคตขององค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	0.883913
16	ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทขององค์กรปัจจุบัน เพื่อลดความขัดแย้ง	0.875544
40	ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรโดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจกัน	0.872614
30	ผู้บริหารจัดโครงสร้างองค์กรที่มีรูปแบบเอื้อต่อการตัดสินใจร่วมกัน	0.867802
81	ผู้บริหารมีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กรเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน	0.865555
37	ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับภาระงาน เพื่อลดความขัดแย้ง	0.86525
52	ผู้บริหารสามารถรับมือความไม่พร้อมและขาดแคลนทรัพยากรได้	0.833596
34	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม	0.828593
27	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพื่อลดความขัดแย้ง	0.823535
15	ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ให้เกิดการแข่งขันแบบสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขความเฉื่อยชาในองค์กร	0.821282
6	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้แก่ทีมงานในการปฏิบัติงาน	0.758213
24	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดความขัดแย้ง	0.710715
2	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย เพื่อป้องกันความขัดแย้ง	0.709675
7	ผู้บริหารบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ	0.708008
3	ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันในทีมงาน	0.670706

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
	องค์ประกอบที่ 5	
59	ผู้บริหารสามารถเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้เหมาะสมกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม	0.945487
19	ผู้บริหารมีความเข้าใจแนวโน้มของสถานการณ์ด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	0.929443
68	ผู้บริหารสามารถมีความเข้าใจอุปสรรคการจัดการความขัดแย้งในความหลากหลายทางวัฒนธรรม	0.915552
78	ผู้บริหารสามารถนำวัฒนธรรมที่แตกต่างมาผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้	0.907338
66	ผู้บริหารสร้างความสมดุลขององค์กรในความแตกต่างทางวัฒนธรรม	0.905538
131	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้เป็นอย่างดี	0.900305
62	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและบุคคลภายนอกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	0.886603
67	ผู้บริหารวางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่บริการใกล้เคียง	0.885725
132	ผู้บริหารเชื่อมโยงการทำงานกับวิถีชีวิตให้เข้าถึงกันอย่างทั่วถึง	0.829293
60	ผู้บริหารไม่ใช้ความเร่งรีบในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรม	0.826819
80	ผู้บริหารสำรวจความต้องการของชุมชนและนำมาพัฒนาตามศักยภาพขององค์กร	0.805104
133	ผู้บริหารระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการในองค์กร	0.78857
134	ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	0.78027
135	ผู้บริหารเข้าถึงชุมชน ผู้ปกครองที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อแสดงแนวคิดและเป้าหมายขององค์กร	0.745461
61	ผู้บริหารขจัดอคติที่เริ่มปรากฏขึ้นในองค์กรเมื่อมีการให้คุณค่ากับการดำเนินวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน	0.741217
65	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร	0.721241

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
	องค์ประกอบที่ 6	
73	ผู้บริหารละเว้นการกระทำความชั่วเพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิต	0.750567
74	ผู้บริหารไม่ตัดสินใจรับรู้อาการจากบุคคลอื่นเพียงอย่างเดียวแต่เข้าไปพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจถึงเหตุผลที่แท้จริง	0.743711
75	ผู้บริหารใช้หลักศีลธรรม จริยธรรมและค่านิยมในการกำหนดมาตรฐานความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน	0.738033
70	ผู้บริหารมีความเป็นกลางทางความคิดในเรื่องความเชื่อและศาสนา	0.706425
82	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่ขัดแย้งกับตนอย่างใจกว้างโดยไม่แสดงความโกรธหรือไม่พอใจและไม่มีจิตมีมานะ	0.60903

จากตาราง 4 ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง แต่ละองค์ประกอบ จำนวน 6 องค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.501126 – 0.943205 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 1 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า **การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง (Control and Solve of Conflict)**

องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปร จำนวน 40 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.682598 – 0.951061 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า **การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น (Confront of Conflict with Superior Leadership)**

องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปร จำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปร ในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.837766 – 0.964036 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหาร โดยความยุติธรรมและความเสมอภาคของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า **การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค (Relationships and Equality)**

องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปร จำนวน 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปร ในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.670706 – 0.894542 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า **การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง (Organizing for Conflict Balance)**

องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปร จำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปร ในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.721241 – 0.944875 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 5 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารในสังคมพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือชื่อองค์ประกอบที่ 5 ว่า **การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Diversity)**

องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปร ในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.60903 – 0.750567 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 6 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือชื่อองค์ประกอบที่ 6 ว่า **การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง (Self-control in Conflict Situations)**

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว สรุปได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และเพื่อให้แน่ใจว่าองค์ประกอบที่ได้นั้นเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้างทางทฤษฎีมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจึงได้จัดโครงสร้างองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังปรากฏในตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบและโครงสร้างสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

องค์ประกอบ	โครงสร้างองค์ประกอบ
1. การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง (Control and Solve of Conflict)	1. การจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง (The Management of Conflict by Negotiation) 2. การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี (The Management of Conflict by Nonviolence) 3. การจัดการความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้า (The Management of Conflict by Confrontation) 4. การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว (The Management of Conflict by Avoiding or Withdrawing)
2. การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น (Confront of Conflict with Superior Leadership)	1. ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Skill) 2. บทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร (The Role and Authority of Administrator)
3. การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค (Relationships and Equality)	1. การมีทัศนคติเชิงบวกต่องาน (The Positive Attitudes toward Work) 2. การสร้างความยุติธรรมในการบริหาร (The Justice Building in Administration)
4. การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง (Organizing for Conflict Balance)	1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร (Strategic Planning in Organization) 2. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (The Building of Engagement in Organization) 3. การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (The Responsibility for Duty)
5. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Diversity)	1. การยอมรับและเห็นคุณค่าในสังคมพหุวัฒนธรรม (Accepting and Appreciating the Multicultural Society) 2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The Participation of Stakeholders)

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	โครงสร้างองค์ประกอบ
6. การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง (Self-control in Conflict Situations)	1. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) 2. ความอดทนอดกลั้น (Endurable and Tolerable) 3. การปรับตัว (Adaptability)

จากตาราง 5 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง 6 องค์ประกอบ พบว่ามีความเหมาะสม ความสอดคล้องกับโครงสร้างตามแนวคิดและทฤษฎี ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง (Control and Solve of Conflict) หมายถึง กระบวนการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และมีความเหมาะสมในการทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความรุนแรง

2. การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น (Confront of Conflict with Superior Leadership) หมายถึง การจัดการความขัดแย้งด้วยลักษณะผู้นำที่มุ่งพัฒนาและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยอาศัยบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ ยึดหลักการพัฒนาจิตใจทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้น

3. การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค (Relationships and Equality) หมายถึง ลักษณะบุคคลที่มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรม และมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความภูมิใจในตนเองและงานที่ปฏิบัติ มีน้ำใจ มองโลกในแง่ดีเมื่อเจอกับสถานการณ์ต่างๆ

4. การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง (Organizing for Conflict Balance) หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรในองค์กรและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างหลากหลายเหมาะสม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างความผูกพันในองค์กร ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5. การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Diversity) หมายถึง การปรับเข้าสู่วัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย สามารถรับมือกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องอาศัยการรับรู้และแลกเปลี่ยนพร้อมทั้งยอมรับความสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มใหญ่ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ทั้งในองค์กร นอกองค์กรและชุมชน

6. การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง (Self-control in Conflict Situations)

หมายถึง กระบวนการควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ไม่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ในสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การควบคุมอารมณ์และการปรับตัวของแต่ละบุคคล

ผลการวิจัยระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

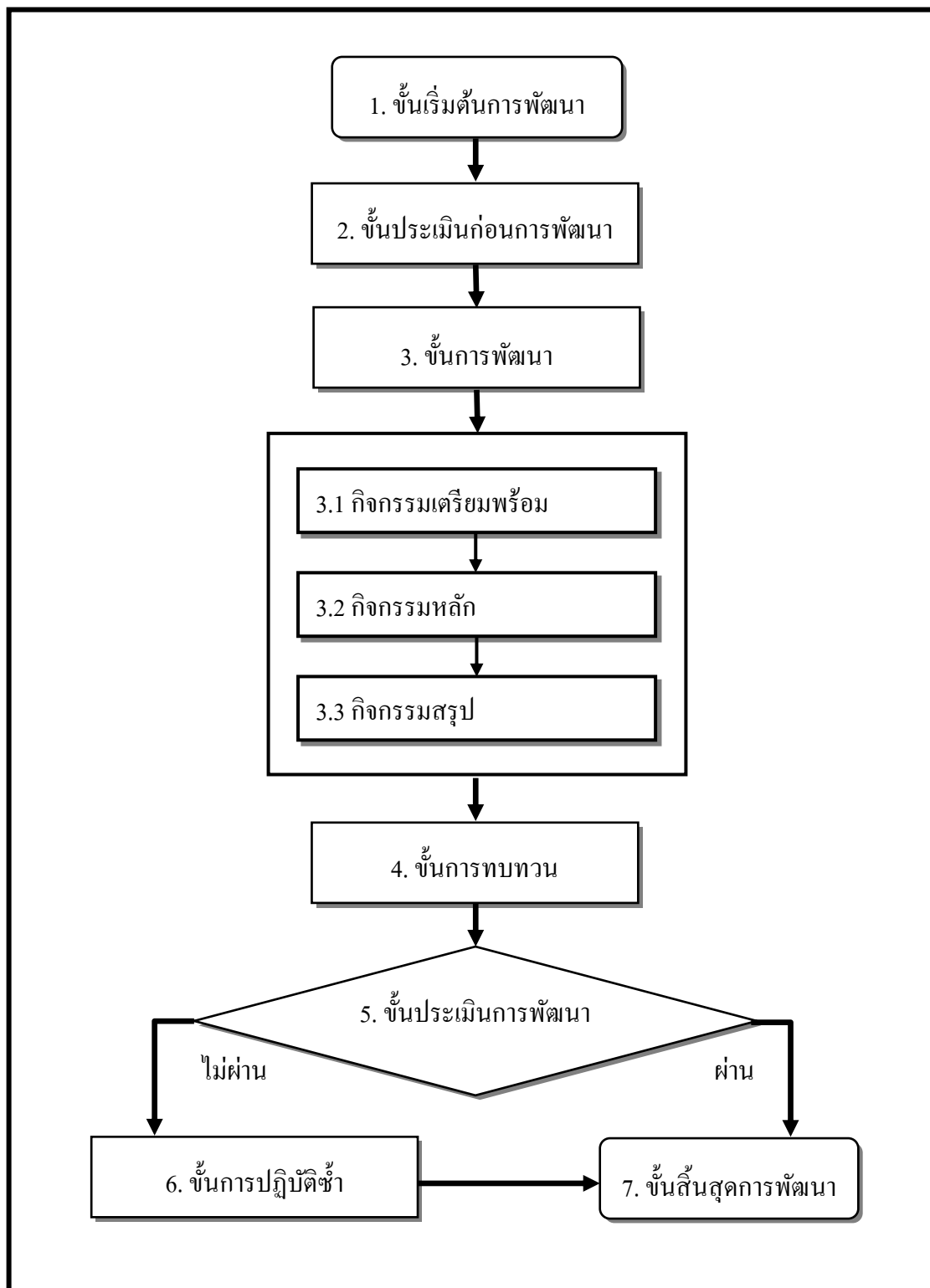
ตอนที่ 1 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง มีรายละเอียด ต่อไปนี้

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ แนวคิดวิธีการเชิงระบบ แนวคิด การสร้างและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะ และแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็น 7 ขั้นตอน

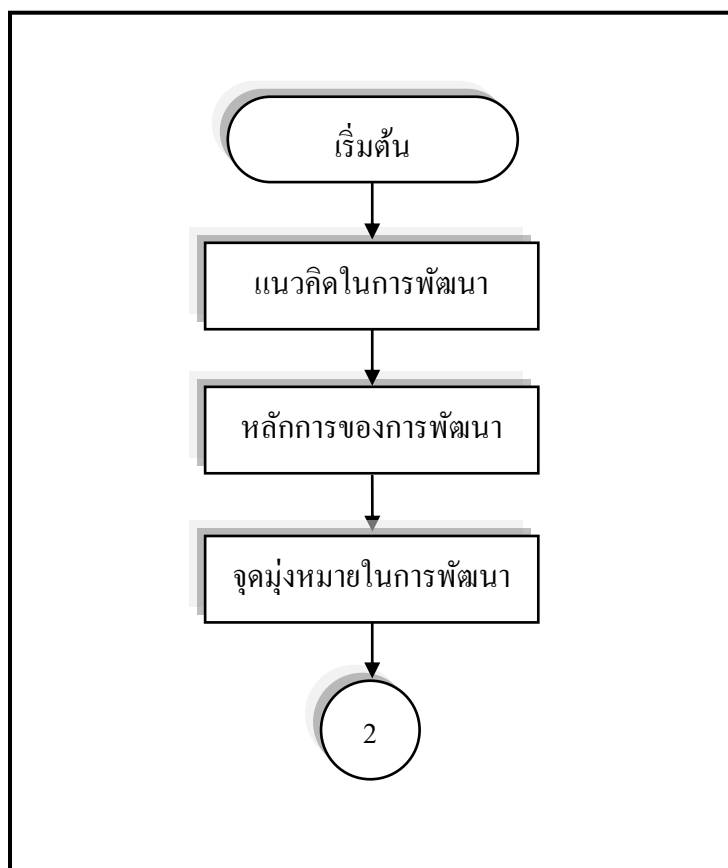
1. ขั้นเริ่มต้นการพัฒนา
2. ขั้นประเมินก่อนการพัฒนา
3. ขั้นการพัฒนา
4. ขั้นการทบทวน
5. ขั้นประเมินการพัฒนา
6. ขั้นการปฏิบัติซ้ำ
7. ขั้นสิ้นสุดการพัฒนา

หลังจากนั้นร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แล้ว นำไปทดสอบรูปแบบโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสาขา การบริหารการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา และการจัดการความขัดแย้ง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง) ดังภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
(ร่าง)



ภาพประกอบ 7 ขั้นที่ 1 เริ่มต้นการพัฒนา (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)
ขั้นที่ 1 เริ่มต้นการพัฒนา

แนวคิด

แนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เติบโตตามศักยภาพ
โดยเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของตนเองถึงจุดแข็งและข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นด้วยตนเอง มีความพร้อมด้วยปัญญา มองเห็นความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงเปลี่ยนแปลงตามที่เป็นจริง สามารถค้นพบศักยภาพภายใน เข้าใจตนเองและโลกมากขึ้น
2. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่าย
ทักษะและประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขั้นพื้นฐาน
ในตนเอง (Transformative Learning)
3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) คิดนอกกรอบ
สร้างสรรค์ ค้นหาแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากความผิดพลาดและ
แนวปฏิบัติระหว่างผู้บริหารด้วยกัน
4. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่พึงประสงค์
สามารถเชื่อมโยงทักษะนำไปประยุกต์ใช้สติในชีวิตประจำวันเกิดจิตสงบ ได้แก่ ความตระหนักรู้
ในตนเอง ความเมตตากรุณา จิตสาธารณะ ยอมรับในความแตกต่างที่หลากหลาย จิตรู้เคารพ
(Respectful Mind) และจิตรู้จริยธรรม (Ethical Mind) เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน
(Fundamental) ที่มีต่อตนเองและจิตสำนึกต่อส่วนรวม

หลักการ

หลักการของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถ
ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทที่แตกต่างกันในสังคมพหุวัฒนธรรม พหุนิยมและพหุปัญญา

2. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน ซึ่งอาศัยแนวคิดกระบวนการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดปัญหาศึกษา ผสมผสานจากประสบการณ์ตรง การฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบต่างๆ ของการพัฒนาพฤติกรรม

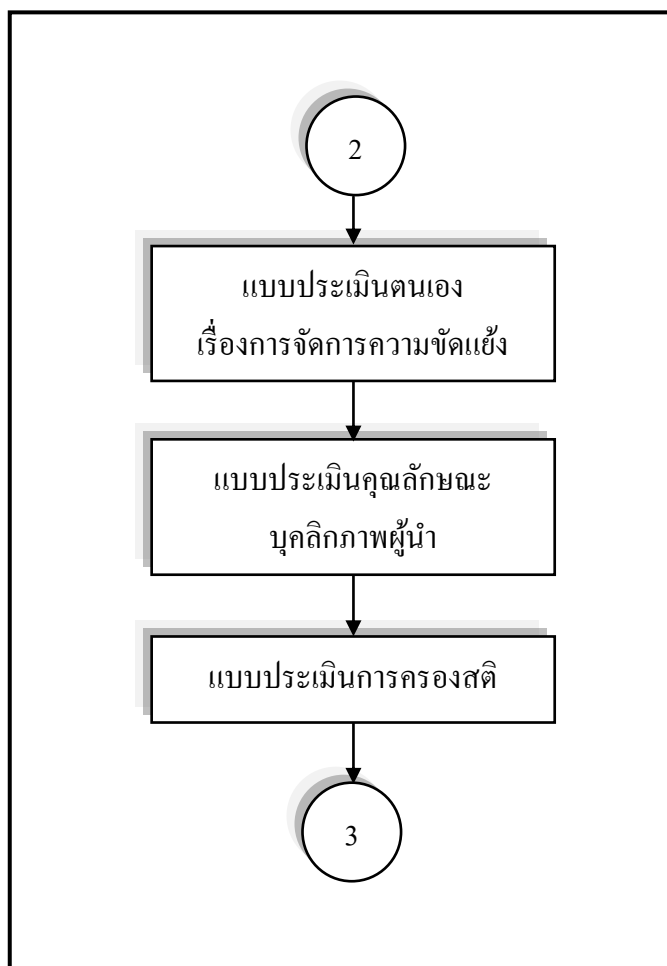
3. สามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลเป็นรายบุคคลหลังจากการพัฒนา มีการทบทวนและฝึกฝนทักษะด้วยการปฏิบัติซ้ำ (Repeat) รับฟังความคิดเห็น ข้อติชมของผู้อื่น (Feedback) และการสอนงาน (Coaching) โดยอาศัยแนวคิด หลักการประเมินผลการพัฒนา การเรียนรู้

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งที่พึงประสงค์
2. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมปัจจุบันและสังคมอนาคตอย่างสันติและมีความสุขตามสถานะแห่งตน

ภาพประกอบ 8 ขั้นที่ 2 ประเมินก่อนการพัฒนา (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

ขั้นที่ 2 ประเมินก่อนการพัฒนา

เป็นขั้นการประเมินตนเองก่อนที่จะได้รับการพัฒนาตามองค์ประกอบสมรรถนะ
การบริหารความขัดแย้ง ทั้ง 6 สมรรถนะ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินตนเองด้านความรู้พื้นฐานเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 สมรรถนะ
2. เพื่อประเมินตนเองด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เพื่อประเมินตนเองเกี่ยวกับเรื่องการครองสติ

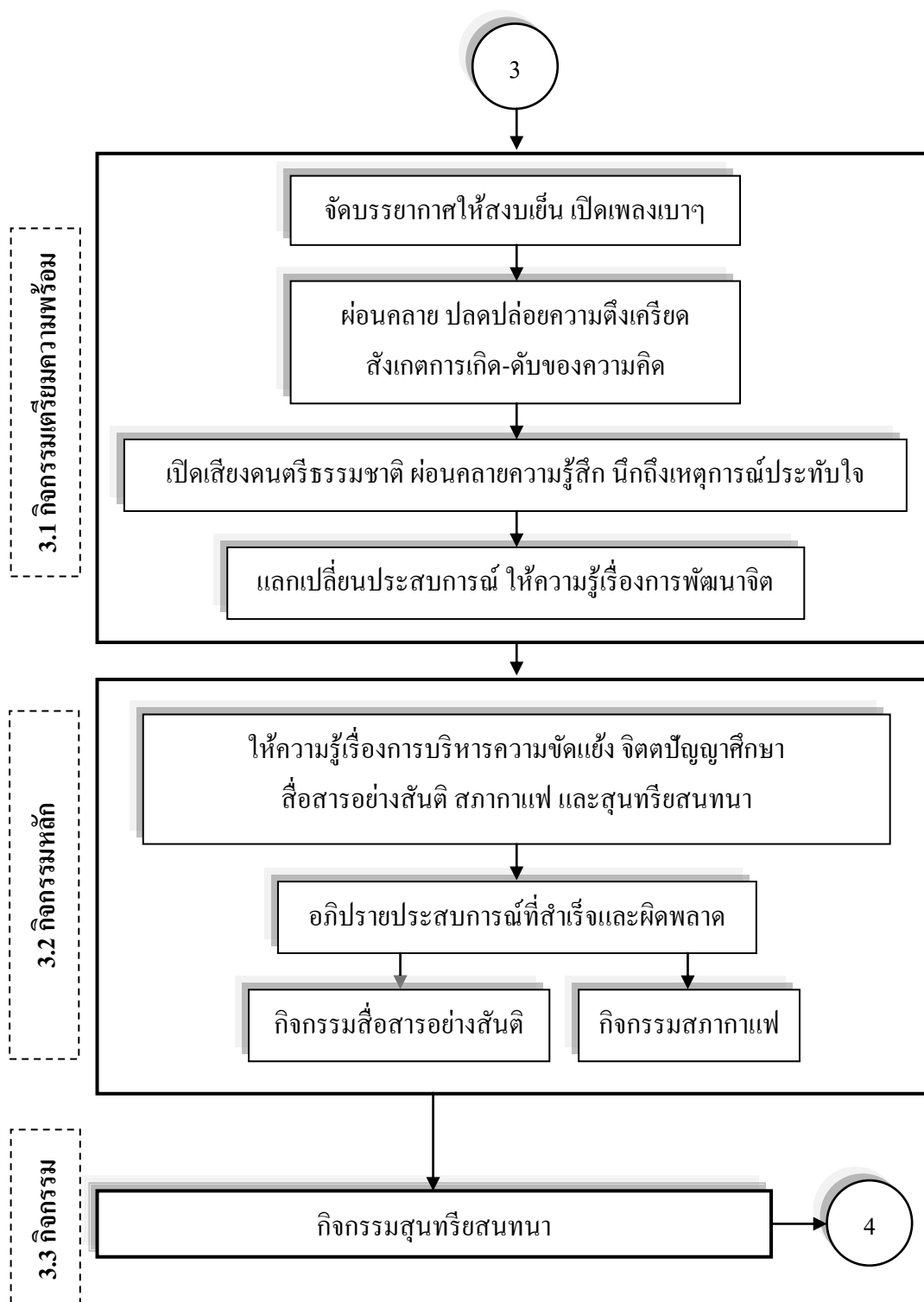
กระบวนการ

1. ทำแบบประเมินตนเองเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ทำแบบประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ
3. ทำแบบประเมินการครองสติ

ผลลัพธ์

1. ทราบระดับความรู้พื้นฐานเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ทราบระดับคะแนนคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ
3. ทราบระดับคะแนนด้านการครองสติ

ภาพประกอบ 9 ขั้นที่ 3 การพัฒนา (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

ขั้นที่ 3 การพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามแนวคิดปัญญา
ดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพร้อมและผ่อนคลายในการพัฒนา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะการบริหาร
ความขัดแย้ง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องจิตตปัญญาศึกษา
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานภายในตนเอง

กระบวนการ

ใช้กระบวนการตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ดังนี้

1. กิจกรรมเตรียมพร้อม

เป็นกิจกรรมที่ใช้สติครุ่นคิด ไคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ให้จิตสงบนิ่งอยู่กับตนเองในเรื่องที่
ศึกษา และเฝ้าดูเนื้อหาความรู้ที่อยู่ภายในจิตสำนึกของตนเอง เป็นการตรวจสอบตนเองทั้งความคิด
อารมณ์ ความรู้สึก มุมมองที่มีต่อโลก ความรู้สึกที่มีต่อตนเอง (Sense of Self) การพูดคุยภายใน
กับตนเอง (Talking Self) ความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองรับรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความ
ตระหนักรู้ในตนเอง มีสติ รู้ตัว ความรู้สึกผ่อนคลายพร้อมที่จะเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและ
สิ่งแวดล้อม ให้รู้สึกสงบเย็น เปิดเสียงเพลงประกอบเบาๆ มีการสื่อสารกับผู้ร่วมกิจกรรมอย่าง
กัลยาณมิตร ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาผ่อนคลายในบรรยากาศของห้องที่เป็นสัดส่วน เงียบสงบ
ปรับอุณหภูมิห้องให้รู้สึกสบาย โดยให้หายใจเข้า-ออกช้าๆ ลึกๆ ปล่อยร่างกายตามสบายและ
ผ่อนคลาย ค่อยๆ รู้สึกถึงแรงโน้มถ่วงของโลก นิ่งสบายๆ ไม่เกร็ง และอยู่ในความสงบ
เพ่งความสนใจที่การหายใจ ผ่อนลมหายใจเข้าออกลึกๆ ช้าๆ ปล่อยให้ความคิดอิสระ

1.2 เมื่อรับรู้ว่าการกำลังคิดเรื่องอะไรอยู่ก็ตาม เช่น ปัญหาการทำงาน ความขัดแย้งในองค์กร หรือความรู้สึกสับสนต่างๆ ไม่ต้องตามความคิดนั้นหรือปล่อยให้ความคิดนั้นล่องลอยหายไป ผ่านเข้ามาและก็ต้องล่องลอยไปเอง สิ่งที่อยู่กับที่คือตัวตนของเรา สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่เข้ามาและหายไปเองโดยไม่ได้มากระทบตัวเราคือความคิด และปัญหาหรือความรู้สึกต่างๆ โดยใช้เวลาประมาณ 2 หรือ 3 นาที จนถึง 5 นาที หรือมากกว่านั้น

1.3 หลังจากนั้นหายใจตามปกติ เพ่งความสนใจไปที่หัวใจ นึกถึงเหตุการณ์หรือความรู้สึกประทับใจที่มีให้สำหรับใครบางคนในปัจจุบันหรือในอดีต เพ่งความสนใจถึงความสุขหรือความสนุกในชีวิตและควบคุมอยู่กับความรู้สึกนั้น พร้อมทั้งแผ่แผ่ความสุข ความประทับใจให้ตนเองและให้คนอื่น หากเกิดความสับสนในใจให้ดึงความสนใจกลับมาสู่บริเวณหัวใจอีกครั้ง ใช้เวลาประมาณ 3-5 นาที เปิดเพลงเสียงธรรมชาติ เพื่อให้เกิดสมาธิและรู้สึกผ่อนคลาย ปลดปล่อยความตึงเครียดและช่วยให้อยู่กับตนเองในปัจจุบันเพิ่มขึ้น

1.4 หลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสังเกตถึงความแตกต่างระหว่างก่อนปฏิบัติและหลังปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ซึ่งจะเกิดความประหลาดใจเกี่ยวกับความคิดของตนเองและของผู้อื่น พร้อมทั้งจะรับรู้เรื่องราวและประสบการณ์ใหม่ๆ

2. กิจกรรมหลัก

เป็นขั้นการดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติ ซึ่งมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ให้ความรู้เรื่องที่ศึกษา (Information)

ให้ความรู้และทบทวนหลักการ แนวคิดตามองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง 6 สมรรถนะ จากเอกสาร คู่มือ การบรรยายหรือสื่อมัลติมีเดียต่างๆ และความรู้เรื่องแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา

2.2 เชื่อมโยงประสบการณ์ (Connection)

หลังจากผ่านขั้นตอนการตระหนักรู้ถึงเหตุการณ์ความประทับใจและได้รับความรู้ในเรื่องที่ศึกษาแล้ว ต่อไปให้นำความรู้และประสบการณ์ความประทับใจมาเชื่อมโยงกัน ซึ่งความประทับใจในความรู้และประสบการณ์ทุกอย่างที่มีมากมายเป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่มีมากมายและสำคัญยิ่ง (Resourcefulness) โดยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาอภิปรายและเล่าประสบการณ์ทั้งที่ประสบความสำเร็จและเกิดข้อผิดพลาด ในบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร

2.3 ทำให้กระจ่าง (Clarity)

ส่งเสริมแนวคิดต่อสถานการณ์ การยอมรับสิ่งใหม่ๆ โดยการแสดงออกถึงความคิดริเริ่ม ความฉลาด อารมณ์ และประสบการณ์ทางสังคม พร้อมอภิปรายและเสนอมุมมองที่แตกต่าง ในการอภิปราย แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และจุดประกายสิ่งใหม่ๆ ในเนื้อหาที่ร่วมสนทนา ด้วยกิจกรรมสภากาแฟ (The Word Café)

3. กิจกรรมสรุป

เปิดพื้นที่ของความไว้วางใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยนมุมมอง ประสบการณ์ภายในและการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งไม่มีถูกไม่มีผิดหรือห้อยแขวน (Suspend) ไม่มีประธานหรือผู้นำ หรือผู้ตาม ไม่ปล่อยให้ความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ สถานะศักดิ์หรือตำแหน่งเข้ามาบีบบทบาท มีความเป็นอิสระและเท่าเทียมกันในวงสนทนา โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.1 หาผู้ควบคุมกระบวนการหรือกระบวนการ (Facilitator) อย่างน้อย 1 คน ซึ่งกระบวนการจะเข้าไปอยู่ในวงสนทนาและเริ่มต้นการสนทนา

3.2 พิจารณาผู้เข้ารับการพัฒนามีลักษณะร่วมในการทำกิจกรรมสุนทรียสนทนาเบื้องต้นก่อน คือ เป็นคนที่แค่ความรู้สึก อ่อนโยน จี๋เกรงใจ ปฏิเสธคนยาก ชอบช่วยเหลือ มีน้ำใจ สุภาพ นุ่มนวล ไม่ชอบขัดแย้ง อะไรก็ได้ และดูแลห่วงใย ชอบการสนทนา

3.3 จัดเตรียมสถานที่ให้สะดวกในการทำกิจกรรมสุนทรียสนทนา ได้แก่ อยู่ในสถานที่เหมาะสม ไม้วุ่นวาย ไม่มีเสียงรบกวน มีความสะดวกเรื่องอาหาร และห้องน้ำ บรรยากาศสบายไม่แออัด รองรับได้หลายอิริยาบถ และควรงดการติดต่อสื่อสารจำพวกสื่อสังคมออนไลน์ทุกชนิด

3.4 ผู้เข้ารับการพัฒนากล่าวแนะนำตัว นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ พุดคุยความรู้สึก ความคาดหวัง เป้าหมาย ความในใจ ในการทำกิจกรรมครั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มกิจกรรมสุนทรียสนทนา

3.5 เริ่มสนทนา และสรุปเนื้อหา แนวคิด ปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และกระบวนการการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งกระบวนการจะต้องคอยควบคุมดูแล พฤติกรรมและอารมณ์ของผู้สนทนาตลอดเวลา โดยใช้คำพูดเชิงบวก ไม่ขัดคอ และมีความเป็นกัลยาณมิตร

3.6 การจดบันทึก ควรมีผู้จดบันทึกอย่างน้อย 2 คน ซึ่งจดเป็นหัวข้อหรือทำเป็นแผนผังความคิดก็ได้โดยใช้กระดานบอร์ดสำหรับจดบันทึกเพื่อให้ทุกคนได้เห็นร่วมกัน

3.3.7 จบการสนทนา โดยทุกคนร่วมตัวเป็นรูปวงกลม ใ้เวลาสงบนิ่งและใคร่ครวญ แล้วจึงให้แสดงความคิด และความรู้สึกที่ได้จากการทำกิจกรรม ในชั้นนี้อาจมีของที่ระลึกให้กับผู้ร่วมกิจกรรมตามที่ได้กำหนดไว้แต่เบื้องต้น

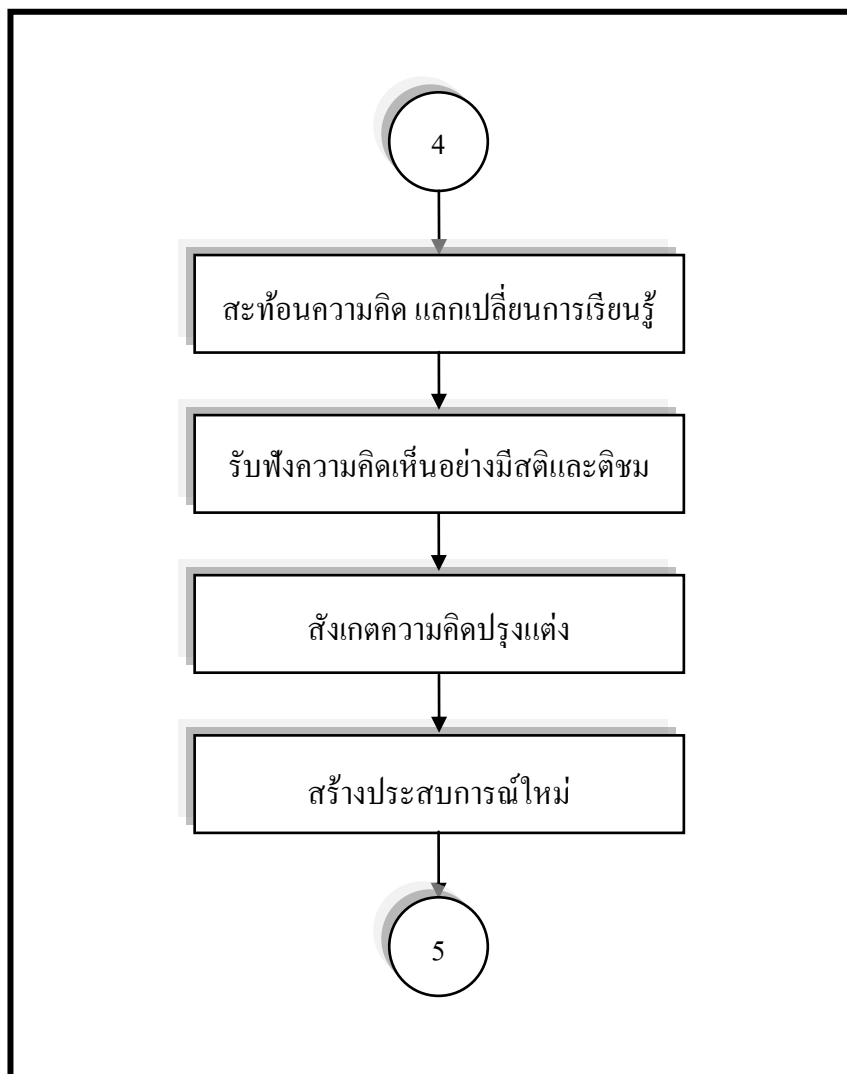
3.3.8 สรุปการสนทนา รวบรวมข้อมูลที่ได้จดบันทึกไว้ เพื่อนำไปเรียบเรียงเป็นประเด็นใหม่ต่อไป

ผลลัพธ์

1. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อมและรู้สึกผ่อนคลายในการพัฒนา
2. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
3. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องจิตตปัญญาศึกษา
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดสมาธิรู้สึกผ่อนคลายและสามารถฝึกจิตใจให้อยู่กับปัจจุบันได้
5. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานภายใน

ตนเอง

ภาพประกอบ 10 ชั้นที่ 4 การทบทวน (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

ขั้นที่ 4 การทบทวน

เป็นขั้นการสรุปเนื้อหา กิจกรรมทั้งหมดที่ปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้
แบบสร้างความรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำและคิด (Learning by Doing and Thinking)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การเรียนรู้เกิดจากภายใน และสามารถเพิ่มพูนความรู้เพิ่มเติมจาก
ประสบการณ์ของคนอื่นได้
2. เพื่อให้เกิดเป็นทักษะและประสบการณ์ใหม่ และสามารถพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
ได้

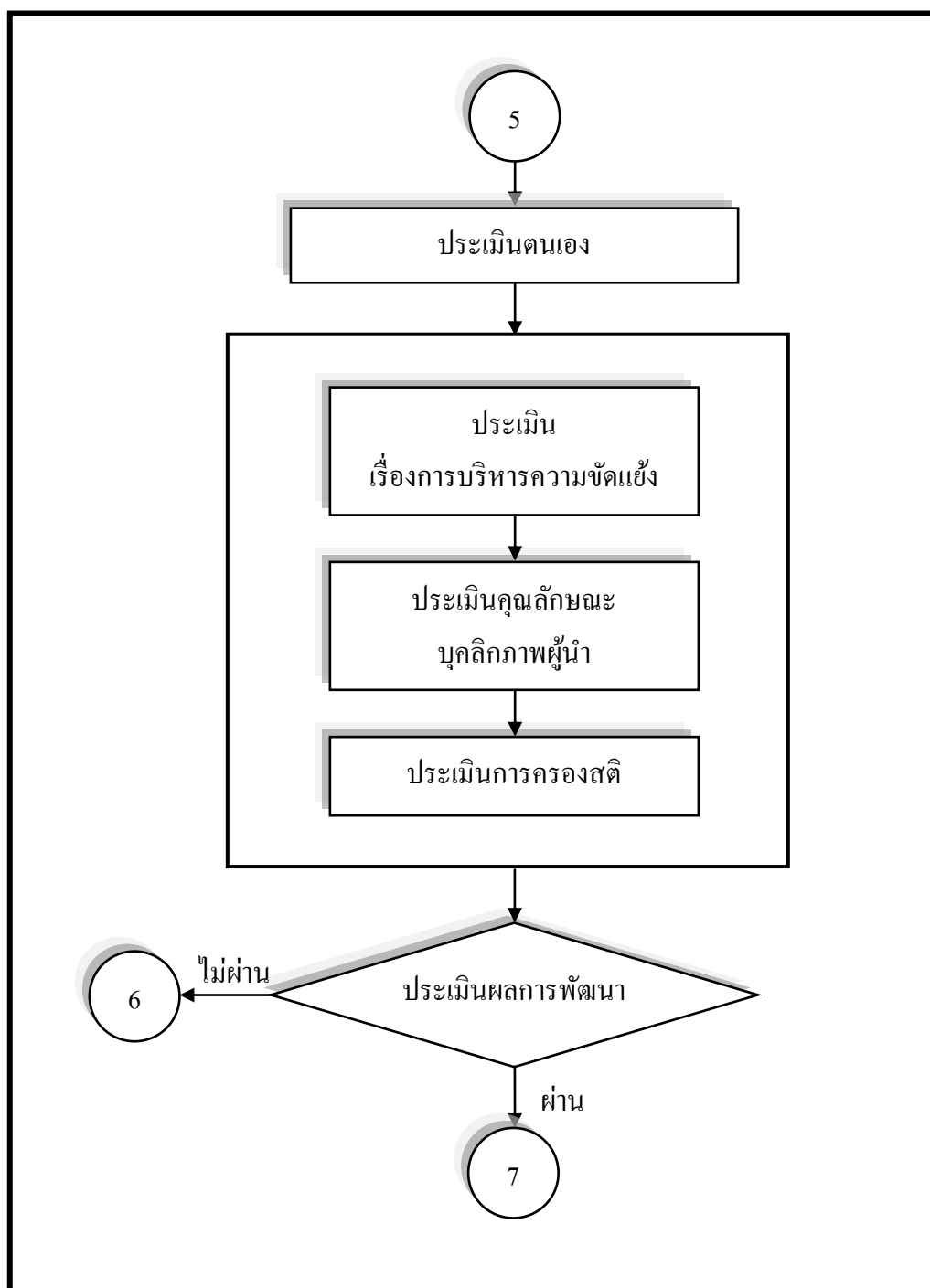
กระบวนการ

1. พุศุขุแลกเปลี่ยนเนื้อหา ความคิดเห็นและกิจกรรมที่ได้ศึกษา ปฏิบัติร่วมกัน
พร้อมทั้งซักถาม ให้คำปรึกษา
2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการอบรมและการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสอนงาน
(Coaching) จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ และรับฟังความคิดเห็น ข้อติชมของผู้เข้ารับ
การพัฒนา

ผลลัพธ์

1. เกิดการคิดอย่างใคร่ครวญและเกิดการเรียนรู้จากภายใน
2. สร้างประสบการณ์ใหม่ที่ปฏิบัติได้จริง ผ่านการฝึกปฏิบัติจากกิจกรรมที่หลากหลาย
2. ทำความเข้าใจกับสิ่งต่างๆ จนเกิดคุณลักษณะความตระหนักรู้ในตนเอง
3. เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวเอง (Transformative Learning) ที่ส่งผลให้มี
การดำเนินชีวิตอย่างมีสติ มีปัญญา มีความรัก ความเมตตาต่อสรรพสิ่ง
4. ประพฤติ ปฏิบัติตนที่ดีในสังคมสามารถนำมาความรู้ และแนวคิดมาใช้แก้ปัญหา
ในชีวิตประจำวันและในองค์กรได้

ภาพประกอบ 11 ชั้นที่ 5 ประเมินการพัฒนา (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

ขั้นที่ 5 ประเมินการพัฒนา

เป็นขั้นตรวจสอบกระบวนการพัฒนาทั้งหมด ซึ่งมีรูปแบบการประเมินผลเหมือนขั้น
ประเมินก่อนพัฒนา หากผลการประเมินไม่ผ่านก็จะเข้าสู่ขั้นการปฏิบัติซ้ำ หากผลการประเมินผ่าน
ก็สิ้นสุดการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินตนเองด้านความรู้สมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. เพื่อประเมินตนเองด้านการครองสติและคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ

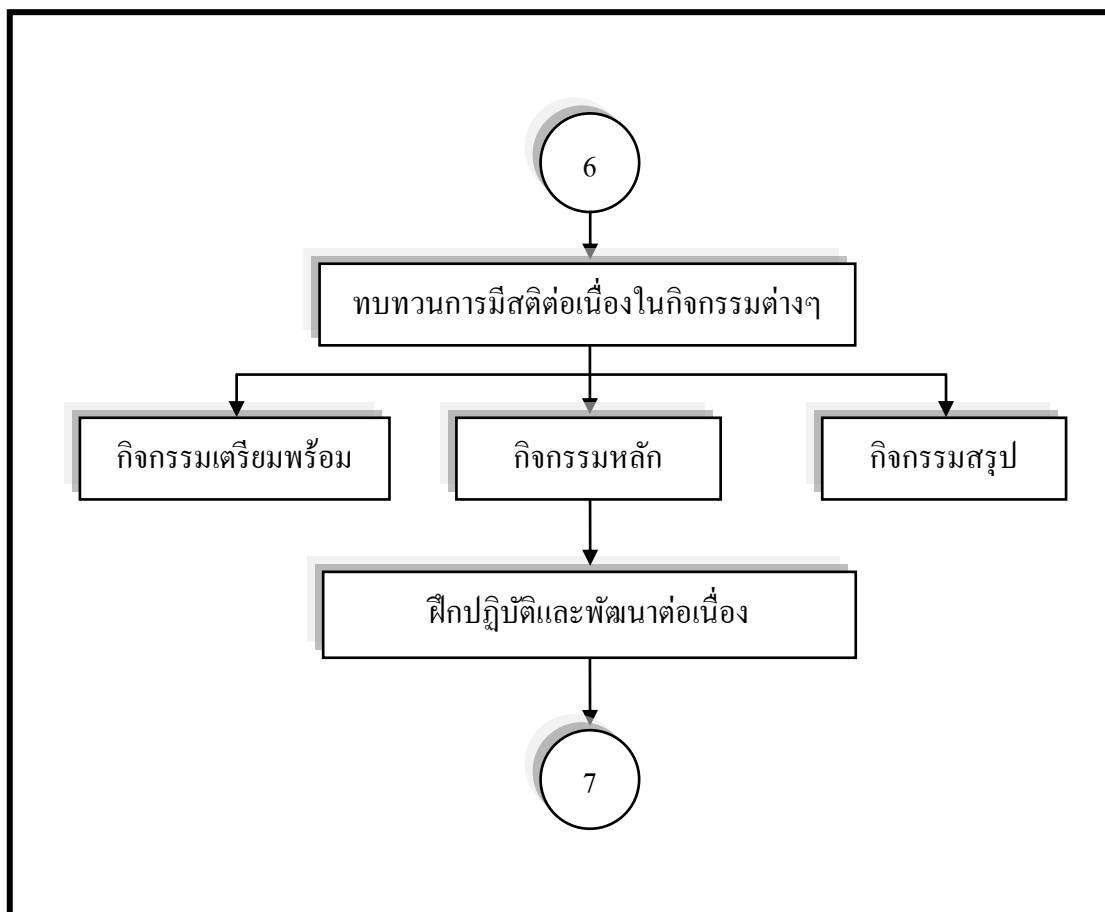
กระบวนการ

1. ทำแบบประเมินตนเองด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ทำแบบประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ
3. ทำแบบประเมินการครองสติ

ผลลัพธ์

1. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีคุณลักษณะบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ
3. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 12 ชั้นที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

ขั้นที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ

เป็นขั้นการทบทวน ปรับปรุงและแก้ไขในรายการที่ไม่ผ่านการประเมิน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวน ปรับปรุงและแก้ไขในรายการที่ไม่ผ่านการประเมิน
2. เพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดเป็นทักษะและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ

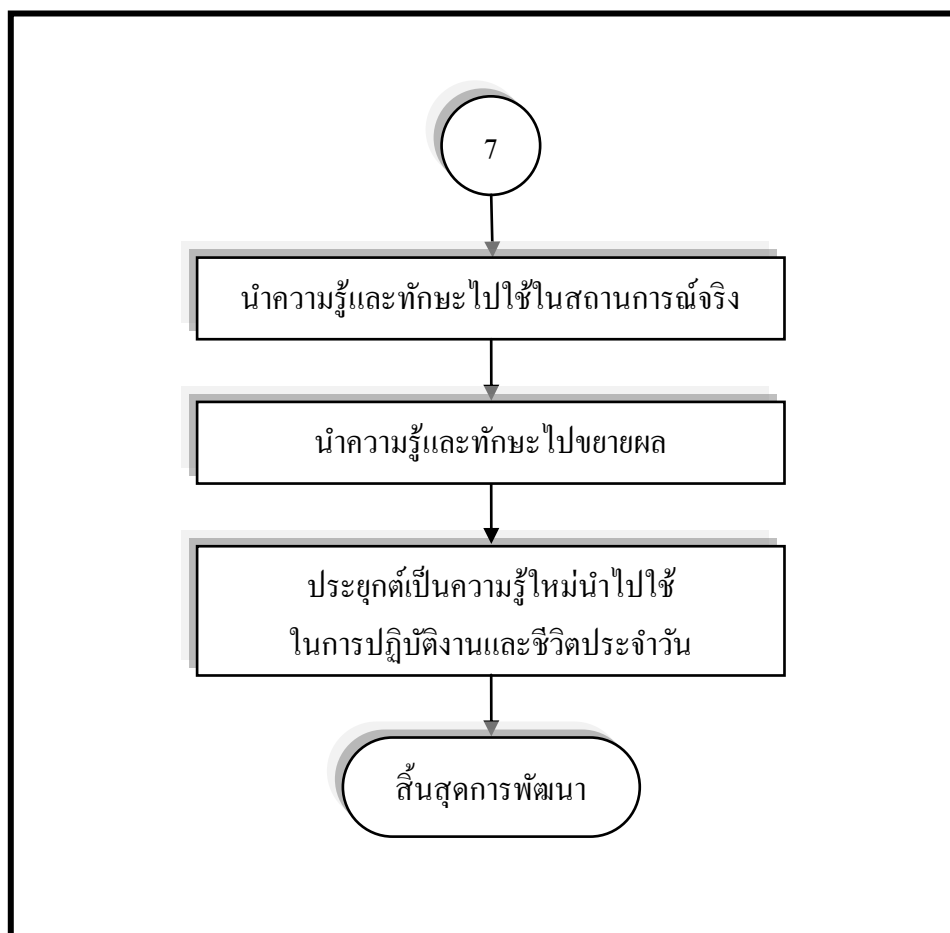
1. ทบทวนการมีสติต่อเนื่องในกิจกรรมต่าง ๆ
2. ปฏิบัติกิจกรรมเตรียมพร้อม
3. ปฏิบัติกิจกรรมหลัก
4. ปฏิบัติกิจกรรมสรุป
5. ฝึกปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. เริ่มเข้ากระบวนการพัฒนาใหม่หรือกลับไปยังขั้นประเมินการพัฒนาเพื่อตรวจสอบ

อีกครั้ง

ผลลัพธ์

1. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีคุณลักษณะบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ
3. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

ภาพประกอบ 13 ชั้นที่ 7 สิ้นสุดการพัฒนา (ร่าง)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

ขั้นที่ 7 สิ้นสุดการพัฒนา

เป็นขั้นตอนสุดท้ายหรือสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำความรู้ ความสามารถด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ไปใช้ในสถานการณ์จริง
2. เพื่อนำความรู้ ความสามารถด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปขยายผลและประยุกต์เป็นความรู้ใหม่ใช้ในองค์กรและชีวิตประจำวัน

กระบวนการ

1. นำความรู้และสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ไปใช้ในสถานการณ์จริง
2. นำความรู้และทักษะไปขยายผล
3. ประยุกต์เป็นความรู้ใหม่ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน

ผลลัพธ์

ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ ความสามารถและทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปขยายผลประยุกต์ใช้เป็นความรู้ใหม่ ในสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมปัจจุบันและสังคมอนาคตให้ได้อย่างสันติและมีความสุขตามสถานะแห่งตน

ตาราง 6 ระยะเวลาการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ร่าง)

วันที่	เวลาการฝึกอบรม	หัวข้อการฝึกอบรม
1	08.30 – 10.00 น.	- ชี้แจงรายละเอียด แนวคิด หลักการ จุดมุ่งหมายการพัฒนา
	10.00 – 10.30 น.	- ประเมินตนเองเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
	10.45 – 11.45 น.	- ประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ
	11.45 – 12.00 น.	- ประเมินการครองสติ
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	14.00 – 14.30 น.	- การจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง
2	14.45 – 15.45 น.	- จัดตปัญหาศึกษา
	15.45 – 16.30 น.	- สื่อสารอย่างสันติ สภากาแพ์ สุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
3	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแพ์
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
3	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแพ์
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา

ตาราง 6 (ต่อ)

วันที่	เวลาการฝึกอบรม	หัวข้อการฝึกอบรม
4	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การจัดการความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้า
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
5	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัว
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
6	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
7	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- บทบาทหน้าที่ผู้บริหาร
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด

ตาราง 6 (ต่อ)

วันที่	เวลาการฝึกอบรม	หัวข้อการฝึกอบรม
8	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การมีทัศนคติเชิงบวกต่องาน
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
9	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การสร้างความยุติธรรมในการบริหาร
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
10	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
11	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การสร้างความผูกพันต่อองค์กร
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน	

ตาราง 6 (ต่อ)

วันที่	เวลาการฝึกอบรม	หัวข้อการฝึกอบรม
12	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
13	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การยอมรับและเห็นคุณค่าในสังคมพหุวัฒนธรรม
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
14	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา

ตาราง 6 (ต่อ)

วันที่	เวลาการฝึกอบรม	หัวข้อการฝึกอบรม
15	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การควบคุมอารมณ์
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
16	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- ความอดทนอดกลั้น
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
17	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- การปรับตัว
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
18	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- ทบทวนความรู้ทั้งหมด
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา

ตาราง 6 (ต่อ)

วันที่	เวลาการฝึกอบรม	หัวข้อการฝึกอบรม
19	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 11.30 น.	- ทำแบบประเมินตนเอง ประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ ประเมินการครองสติ
	11.30 – 12.00 น.	- ประเมินการพัฒนา
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
20	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- ทบทวนเนื้อหาทั้งหมด
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา
21	08.30 – 09.30 น.	- ปรับทัศนคติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ฝึกสมาธิ
	09.30 – 10.30 น.	- สรุปและประยุกต์เป็นความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวัน
	10.45 – 12.00 น.	- อภิปรายประสบการณ์ที่สำเร็จและผิดพลาด
	12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 – 14.00 น.	- กิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ
	14.00 – 15.30 น.	- กิจกรรมสภากาแฟ
	15.30 – 16.30 น.	- กิจกรรมสุนทรียสนทนา

ตอนที่ 2 ยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 7 ผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐาน

คุณลักษณะพื้นฐาน	หน่วย
1. ตำแหน่ง	
1.1 ศึกษานิเทศก์	1 คน
1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	2 คน
1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	1 คน
1.4 รองศาสตราจารย์	1 คน
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด	
2.1 ปริญญาโท สาขา	
- การบริหารการศึกษา	2 คน
- การวิจัยและประเมินผลการศึกษา	1 คน
2.2 ปริญญาเอก สาขา	
- หลักสูตรและการสอน	1 คน
- อณูชีววิทยา	1 คน
3. ความเชี่ยวชาญในสาขา	
3.1 การออกแบบระบบการเรียนการสอน	1 คน
3.2 จิตตปัญญาศึกษา	1 คน
3.3 การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ	2 คน
3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสื่อการเรียนการสอน	1 คน
4. ระยะเวลาที่รับราชการจนถึงปัจจุบัน โดยเฉลี่ย	31 ปี

จากตาราง 7 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 1 ท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 1 ท่าน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 ท่าน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 ท่าน วุฒิกการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาโท จำนวน 3 ท่าน ปริญญาเอก จำนวน 2 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในสาขาการออกแบบระบบการเรียนการสอน จำนวน 1 ท่าน จิตตปัญญาศึกษา จำนวน 1 ท่าน การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ จำนวน 2 ท่าน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสื่อการเรียนการสอน จำนวน 1 ท่าน อายุราชการโดยเฉลี่ย 31 ปี

2.2 ผลการทดสอบรูปแบบ

ตาราง 8 ผลการทดสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความถี่		
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
		บางส่วน	ตัดทิ้ง
1. รูปแบบการพัฒนา (โดยภาพรวม) 7 ขั้นตอน	5	0	0
2. ขั้นที่ 1 เริ่มต้นการพัฒนา	5	0	0
3. ขั้นที่ 2 ประเมินก่อนการพัฒนา	5	0	0
4. ขั้นที่ 3 การพัฒนา	5	0	0
4.1 ขั้นย่อยที่ 1 กิจกรรมเตรียมพร้อม	5	0	0
4.2 ขั้นย่อยที่ 2 กิจกรรมหลัก	5	0	0
4.3 ขั้นย่อยที่ 3 กิจกรรมสรุป	5	0	0
5. ขั้นที่ 4 การทบทวน	5	0	0
6. ขั้นที่ 5 ประเมินการพัฒนา	5	0	0
7. ขั้นที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ	4	1	0
8. ขั้นที่ 7 สิ้นสุดการพัฒนา	5	0	0

จากตาราง 8 ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เห็นด้วยกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ยกเว้นขั้นตอนที่ 6 มีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่านที่เห็นว่า ควรปรับปรุงเพียงบางส่วน นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

1. ขั้นพัฒนาโดยใช้แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ควรมีการฝึกสอดรวมกับการเข้าใจระบบสมมุติ
2. กิจกรรมเตรียมพร้อมใช้สติใคร่ครวญอยู่กับกายใจของตนเองเกิดจิตสงบ
3. กิจกรรมหลัก นอกเหนือจากกิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ และกิจกรรมสภากาแฟ แล้วสามารถนำแนวคิดพื้นฐานแห่งไอคิโดและจิตวิทยางานกระบวนการ (Aikido & Process Work) มาประยุกต์ใช้ได้
4. ขั้นทบทวน รับฟังความคิดเห็นด้วยจิตที่เป็นกลาง
5. ควรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. อาจมีแบบประเมินการครองสติ ในขั้นประเมินก่อนการพัฒนา
7. ขั้นการปฏิบัติซ้ำ หากไม่ผ่านการประเมิน ให้ไปทบทวนการมีสติต่อเนื่องในกิจกรรมต่างๆ
8. ขั้นการปฏิบัติซ้ำ ไม่ต้องกลับไปเริ่มต้นใหม่ แต่ให้กลับไปฝึกในกิจกรรมหลักที่จำเป็น และไม่ต้องกลับไปให้ความรู้ใหม่ เช่น กรณีไม่ผ่านอาจจะกลับไปกิจกรรมสภากาแฟ อีกครั้งหรืออยู่ในการปฏิบัติซ้ำ โดยการพัฒนาด้วยตนเอง ฝึกปฏิบัติ และกลับไปขั้นประเมินการพัฒนา
9. ในขั้นการทบทวน อาจเพิ่มกิจกรรมการถอดประสบการณ์ และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา มีการปฏิบัติภาคสนาม โดยให้ระยะเวลาตามความเหมาะสม จัดให้มีหน่วยเคลื่อนที่เร็ว (Roving Team: RT) ซึ่งประกอบด้วยคณะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง มีทักษะและความเชี่ยวชาญพิเศษ ตลอดจนมีความพร้อมที่จะให้การช่วยเหลืออย่างรวดเร็ว ทันต่อความต้องการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการคำปรึกษา

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคำอธิบาย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ชั้นที่	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
1. เริ่มต้นการพัฒนา				
แนวคิด	5	0	0	- ปรับ แนวคิดข้อ 4 เป็นส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ สามารถเชื่อมโยงทักษะนำไปประยุกต์ใช้สติในชีวิตประจำวันเกิดจิตสงบ
หลักการ	5	0	0	-
จุดมุ่งหมาย	5	0	0	-
2. ประเมินก่อนการพัฒนา				
วัตถุประสงค์	5	0	0	-
กระบวนการ	5	0	0	-
ผลลัพธ์	5	0	0	-
3. การพัฒนา				
วัตถุประสงค์	5	0	0	- ควรระบุจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา
กระบวนการ				
3.1 กิจกรรมเตรียมพร้อม	5	0	0	- เพิ่มข้อความ “จิตเป็นอิสระจากความคิด”, “สังเกตการเกิด-ดับของความคิด” ในกิจกรรมเตรียมพร้อม
3.2 กิจกรรมหลัก	5	0	0	-

ตาราง 9 (ต่อ)

ชั้นที่	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
3.3 กิจกรรมสรุป	5	0	0	- กิจกรรมสรุป ในขั้นการพัฒนา เน้นให้มีสติกับปัจจุบันก่อนเริ่ม พุดคุย 5-10 นาที และฟังแบบมี สติ ไม่มีการตัดสิน ถูก ผิด พุด เริงบวก
ผลลัพธ์	5	0	0	-
4. การทบทวน				
วัตถุประสงค์	5	0	0	-
กระบวนการ	5	0	0	- ขั้นการทบทวน ควรให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาได้สะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขณะฟังให้มี สติในการสังเกตความคิด ปรงแต่งหรือจุดตงบเมื่อไม่มี ความคิดปรงแต่ง สังเกตความ ดับของการคิดปรงแต่ง เปรียบเทียบการฟัง 2 แบบนี้
ผลลัพธ์	5	0	0	-
5. ประเมินการพัฒนา				
วัตถุประสงค์	5	0	0	-
กระบวนการ	5	0	0	- ในกรณีผลการประเมินไม่ผ่าน อาจไม่จำเป็นต้องไปชั้นปฏิบัติ ซ้ำหรือชั้นพัฒนาใหม่ก็ได้ แต่ให้ ฝึกทบทวนแล้วประเมินอีกครั้ง เพราะสาเหตุการประเมินไม่ผ่าน อาจเนื่องมาจากขั้นการทบทวน
ผลลัพธ์	5	0	0	-

ตาราง 9 (ต่อ)

ชั้นที่	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
		บางส่วน	ตัดทิ้ง	
6. การปฏิบัติซ้ำ				
วัตถุประสงค์	5	0	0	-
กระบวนการ	4	1	0	- ในกรณีไม่ผ่านการประเมิน ให้ไปทบทวนการมีสติต่อเนื่องในกิจกรรมต่างๆ
ผลลัพธ์	5	0	0	-
7. สิ้นสุดการพัฒนา				
วัตถุประสงค์	5	0	0	- นำไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
กระบวนการ	5	0	0	- ควรเพิ่มขั้นตอนนิเทศ ติดตาม ประเมิน และการขยายผล
ผลลัพธ์	5	0	0	- นอกจากนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวันแล้ว ควรนำไปขยายผลแก่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรตามบริบทของแต่ละองค์กรนั้นๆ

ตอนที่ 3 ยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

ตาราง 10 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มจำแนกตามคุณลักษณะพื้นฐาน

คุณลักษณะพื้นฐาน	หน่วย
1. ตำแหน่ง	
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	7 คน
2. วิทยฐานะ	
ชำนาญการพิเศษ	7 คน
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด	
ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา	7 คน
4. ระยะเวลาที่รับราชการจนถึงปัจจุบัน โดยเฉลี่ย	29 ปี

จากตาราง 10 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ทั้งหมดจำนวน 7 คน วุฒิการศึกษาสูงสุด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา โดยมีอายุราชการเฉลี่ย 29 ปี

3.2 รายละเอียดการสนทนากลุ่ม

ผลการยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 7 ท่าน ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นที่ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และสามารถพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 สมรรถนะ โดยอาจจะต้องปรับปรุงในส่วนของตารางการพัฒนาสมรรถนะและลำดับเนื้อหา ก่อนหลังเพียงเล็กน้อย คือ ในเรื่องของลำดับเนื้อหา และระยะเวลาในการพัฒนาแต่ละเนื้อหาให้มีความเหมาะสม บนพื้นฐานตามแนวคิดของจิตตปัญญาศึกษา และแทรกกิจกรรมการฝึกสมาธิ เป็น 3 ช่วงเวลา พร้อมทั้งมีการประเมิน หรือการสรุปบททวนในแต่ละเนื้อหาย่อย ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสอดคล้อง

“... เนื้อหาที่มีความน่าสนใจและมีความท้าทาย เป็นเรื่องน่ายินดีที่ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญและสนใจทำวิจัยในเรื่องของการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาจากภายในของตัวบุคคล ที่ต้องอาศัยเวลาและความท้าทายหลายๆ อย่าง และเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการศึกษาในปัจจุบันนี้...”

“...หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติของรูปแบบ มีความสัมพันธ์ ต่อเนื่องในทิศทางเดียวกัน และเชื่อว่าสามารถพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งได้ เนื่องจากเป็นการพัฒนาในส่วนที่เป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของก่อนภูเขาน้ำแข็ง...”

“...เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้สามารถบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายในด้านต่างๆ ในยุคปัจจุบัน อีกทั้งนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในชั้นการพัฒนา หากผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและตั้งใจพัฒนา สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ลดเหตุการณ์ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้...”

“...เป็นแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นรูปแบบที่น่าสนใจ และทุกหน่วยงานควรนำไปพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เนื่องจากเป็นการพัฒนาจากภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุหลักของความขัดแย้ง...”

2. ความเหมาะสม

“... รูปแบบดังกล่าว มีประโยชน์ และคุณค่า ต่อการศึกษาในยุคปัจจุบัน ที่เน้นการพัฒนาตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้งและต้องเผชิญกับสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งโดยตรง...”

“...ขั้นตอนการพัฒนามีความชัดเจน สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคคลที่น่าสนใจ และเชื่อว่าสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้ การฝึกสมาธิสามารถปฏิบัติได้ทุกคน ทุกศาสนา หากทำอย่างต่อเนื่อง จะเกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน ควรนำแนวคิดนี้ไปพัฒนากับบุคลากรทั้งองค์กร...”

“...รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และเป็นไปได้ เนื่องจากสมรรถนะต้องอาศัยทั้งระยะเวลาและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งรูปแบบดังกล่าว มีขั้นการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้อภิปรายประสบการณ์ความสำเร็จและผิดพลาด พร้อมทั้งการสร้างบรรยากาศตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง ซึ่งมีความสำคัญกว่าองค์ความรู้...”

3. เงื่อนไข

“...ปัจจัยสำคัญ ในการที่จะนำรูปแบบดังกล่าว ไปใช้ให้สามารถเห็นผลชัดเจน คือ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาต้องมีความตั้งใจจริง และมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะ เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา และการปฏิบัติซ้ำอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่จำเป็นต้องทำตลอดทั้งวัน เพียงแต่ให้ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเมื่อทราบแนวทางการพัฒนาแล้ว สามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเองในชีวิตประจำวัน...”

“...การฝึกปฏิบัติจะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะสูงสุด และใช้ความถนัดของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้งาน ดังนั้นจึงควรปรับระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติให้มากกว่าการให้ความรู้ในเรื่องนั้นๆ...”

“...ต้องมีการฝึกฝนสมรรถนะหลักนั้นๆ จนเป็นนิสัย เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยต้องมีการประเมินสมรรถนะอย่างต่อเนื่องด้วย...”

“...ในขั้นประเมินก่อนการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาศือสามารถประเมินตนเองได้ว่า ตนมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด เนื่องจากการประเมินตนเองแล้วพบว่าเกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ จะทำให้เกิดแรงผลักดันจากภายในที่ช่วยให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ...”

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

“...เปลี่ยนลำดับเนื้อหาในการพัฒนา เพื่อให้มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาสมรรถนะที่ตัวผู้บริหารก่อน ดังนี้ 1) การควบคุมตนเองในสถานการณ์ ความขัดแย้ง 2) การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 3) การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค 4) การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น 5) การควบคุมและบริหารจัดการความขัดแย้ง 6) การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง...”

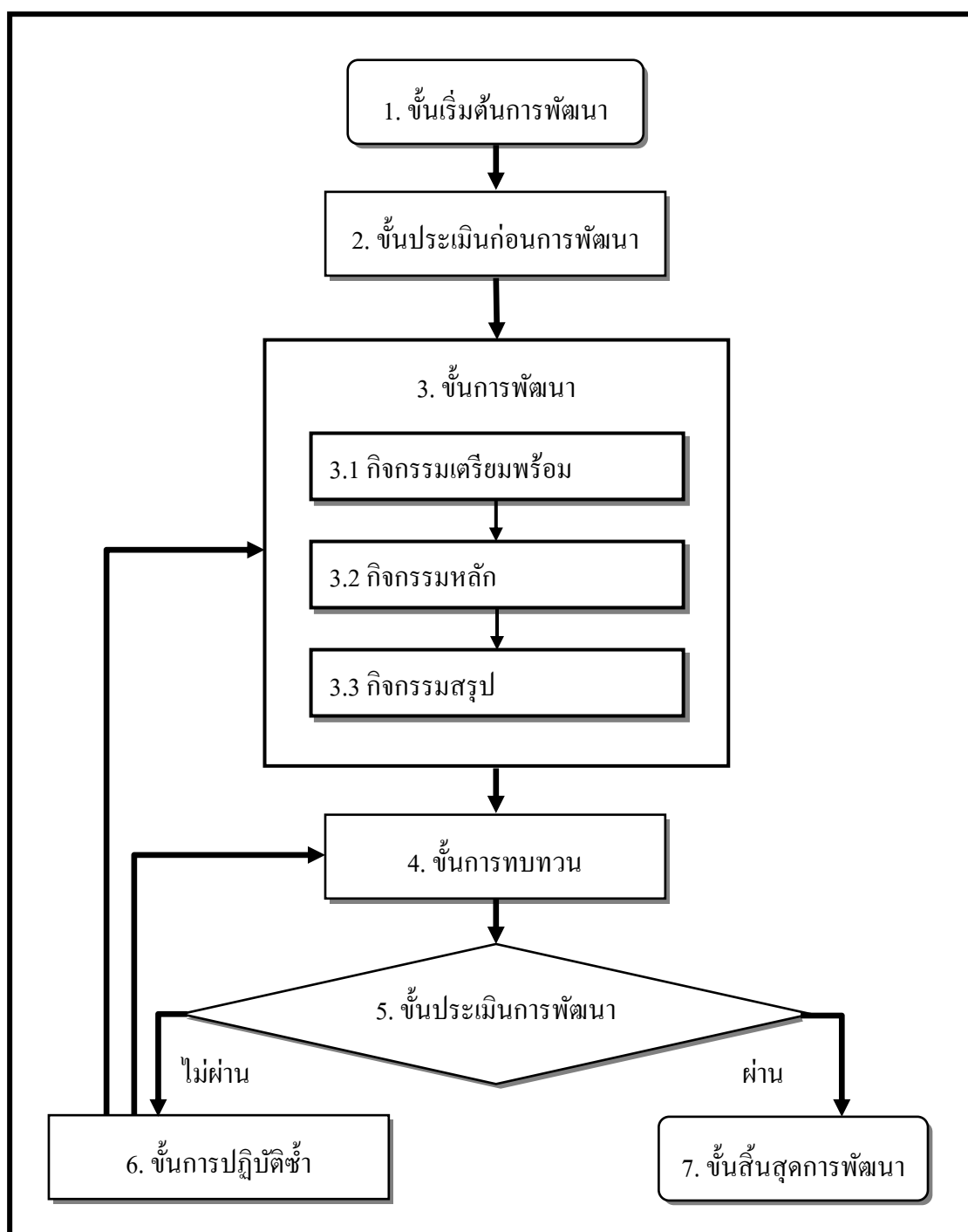
“...ให้ระยะเวลาสำหรับการให้ความรู้และกิจกรรมเกี่ยวกับ แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มากกว่าเนื้อหาเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 สมรรถนะ เนื่องจากเป็นกิจกรรมหลักที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ...”

“...เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเห็นผลชัดเจนที่สุด ควรกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาให้ชัดเจนและแบ่งเวลาในการฝึกสมาธิเป็น 3 ช่วงเวลาๆ ละ 5 นาที คือ เช้า เทียง เย็น หรือหลังจากการให้ความรู้ในแต่ละช่วงเวลา...”

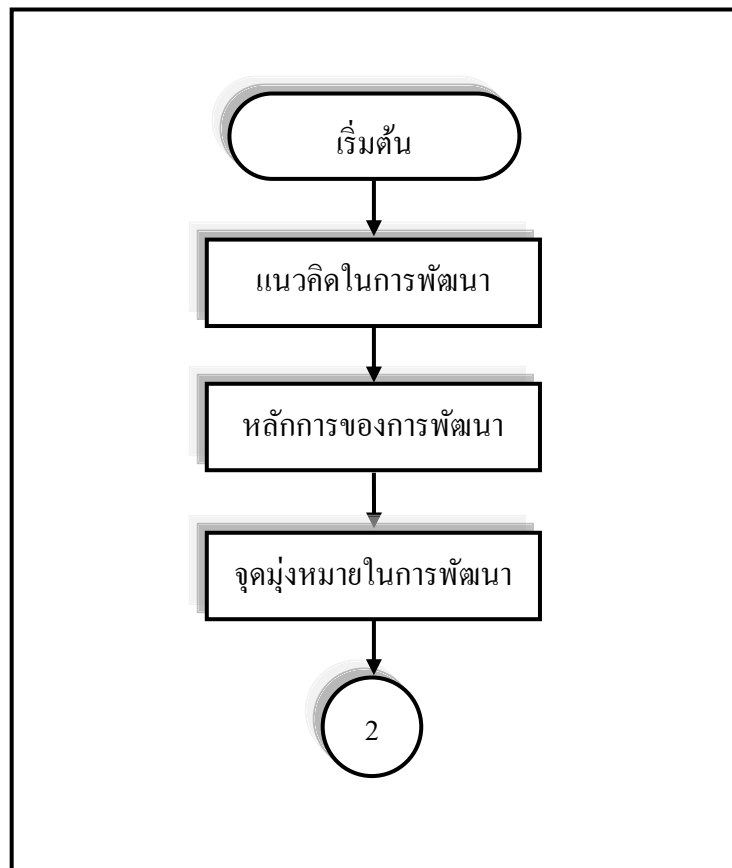
“...เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา ควรมีการติดตามผลและขยายผลให้กับบุคลากรในองค์กร รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน...”

ตอนที่ 4 สรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ภาพประกอบ 14 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้



ภาพประกอบ 15 ขั้นที่ 1 เริ่มต้นการพัฒนา



**คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้**

ขั้นที่ 1 เริ่มต้นการพัฒนา

แนวคิด

แนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เต็มที่ตามศักยภาพ โดยเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของตนเองถึงจุดแข็งและข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้นด้วยตนเอง มีความพร้อมด้วยปัญญา มองเห็นความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงเปลี่ยนแปลงตามที่เป็นจริง สามารถค้นพบศักยภาพภายใน เข้าใจตนเองและโลกมากขึ้น

2. ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มี โอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่าย ทักษะและประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขั้นพื้นฐาน ในตนเอง (Transformative Learning)

3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) คิดนอกกรอบ สร้างสรรค์ ค้นหาแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากความผิดพลาดและแนวปฏิบัติระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกัน

4. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ สามารถเชื่อมโยงทักษะนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเกิดจิตสงบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ ในตนเอง ความเมตตากรุณา จิตสาธารณะ ยอมรับในความแตกต่างที่หลากหลาย จิตรู้เคารพ (Respectful Mind) และจิตรู้จริยธรรม (Ethical Mind) เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Fundamental) ที่มีต่อตนและจิตสำนึกต่อส่วนรวม

หลักการ

หลักการของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนไปตามบริบทที่แตกต่างกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน ซึ่งอาศัยกระบวนการแนวคิดจิตปัญญาศึกษา สภาพกาแฟ สนุทริยสนทนา ผสมผสานกับประสบการณ์ตรง และแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

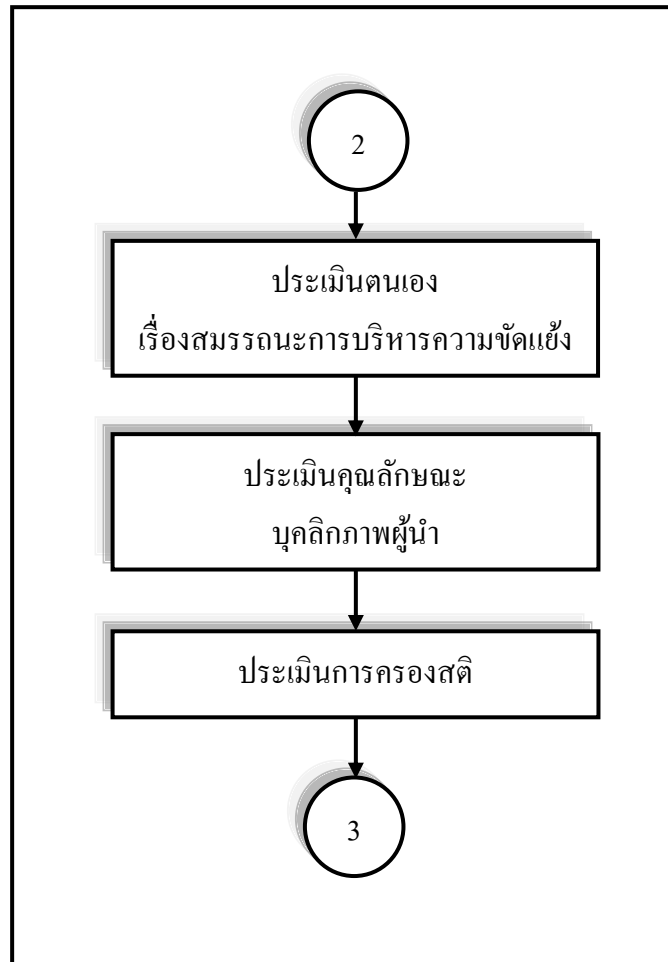
3. สามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลเป็นรายบุคคลหลังจากการพัฒนา มีการทบทวนและฝึกฝนทักษะด้วยการปฏิบัติซ้ำ (Repeat) รับฟังความคิดเห็น ข้อติชมของผู้อื่น (Feedback) และการสอนงาน (Coaching) โดยอาศัยแนวคิด หลักการประเมินผลการพัฒนา การเรียนรู้

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งที่พึงประสงค์
2. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมปัจจุบันและสังคมอนาคตอย่างสันติและมีความสุขตามสภาวะแห่งตน

ภาพประกอบ 16 ชั้นที่ 2 ประเมินก่อนการพัฒนา



**คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้**

ขั้นที่ 2 ประเมินก่อนการพัฒนา

เป็นขั้นการประเมินตนเองก่อนที่จะได้รับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ทั้ง 6 สมรรถนะ เพื่อค้นหาข้อบกพร่องของความรู้พื้นฐานและตรวจสอบว่าอยู่ระดับใด เนื่องจาก ผู้เข้ารับการพัฒนามีความแตกต่างระหว่างบุคคล และเพื่อประโยชน์ในการจัดกิจกรรมพัฒนา หรือ จัดสถานการณ์ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งรูปแบบในการประเมินมี หลากหลายรูปแบบและหลายวิธี การที่จะตัดสินใจเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลง ร่วมกันและความพร้อมขององค์กรนั้นๆ รวมถึงความรวดเร็วในการประมวลผลข้อมูลการประเมิน ของกระบวนการพัฒนา ซึ่งอาจเลือกใช้ได้หลายวิธีตามความเหมาะสมเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่เป็น จริงมากที่สุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินตนเองด้านความรู้พื้นฐานเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 สมรรถนะ
2. เพื่อประเมินตนเองด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เพื่อประเมินตนเองเรื่องการครองสติ

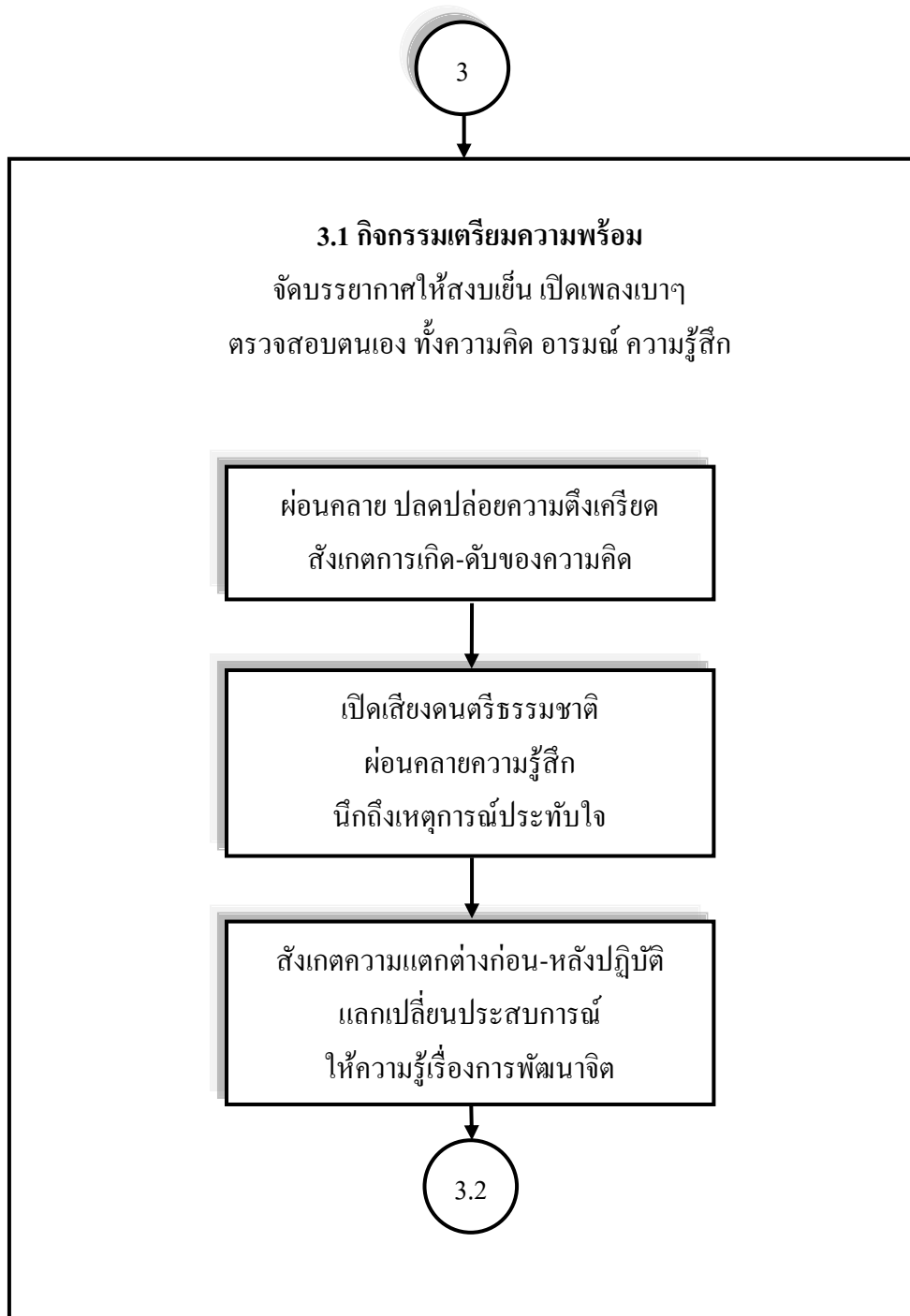
กระบวนการ

1. ทำแบบประเมินตนเองเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ทำแบบประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ
3. ทำแบบประเมินการครองสติ

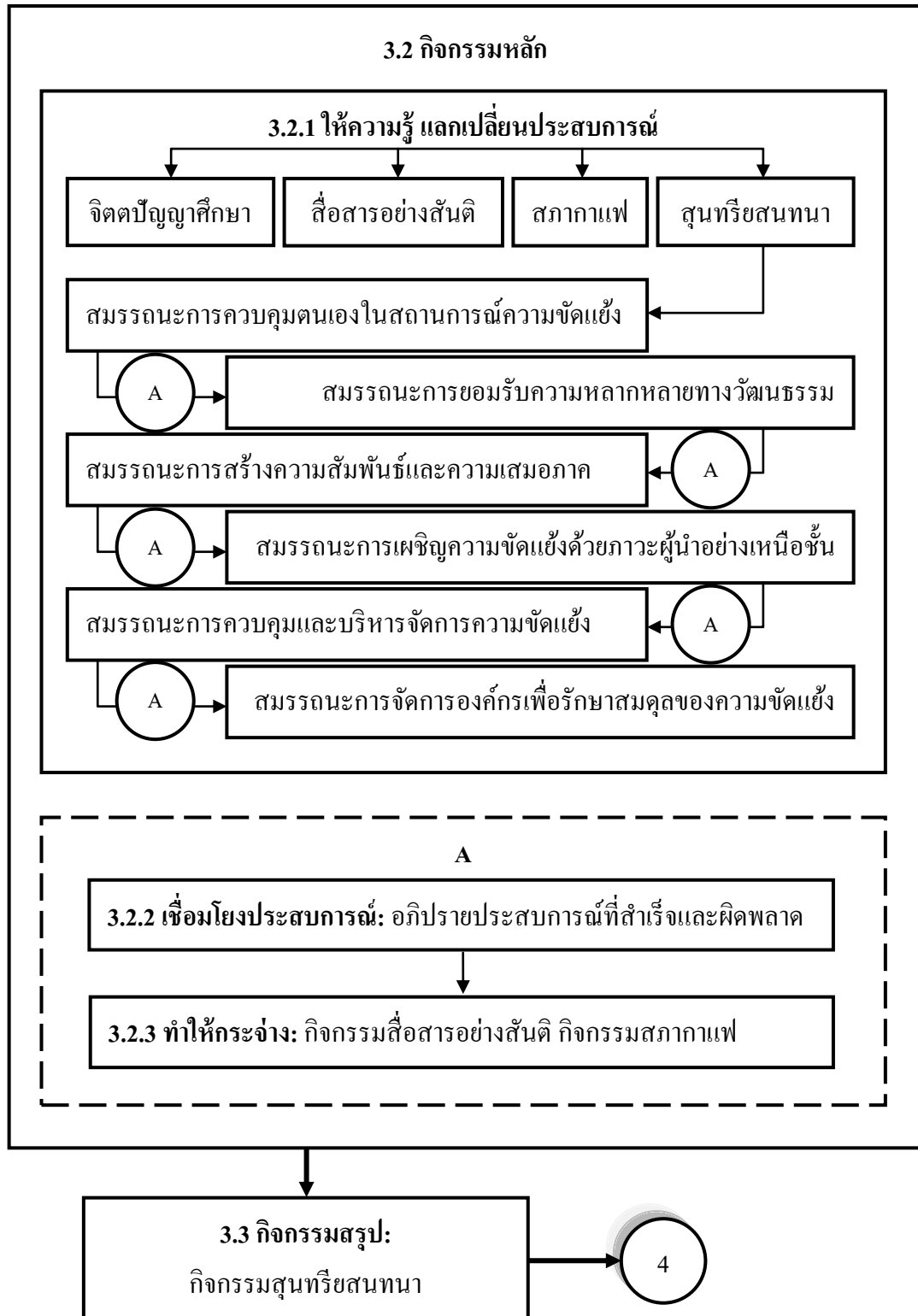
ผลลัพธ์

1. ทราบระดับความรู้พื้นฐานเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ทราบระดับคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ
3. ทราบระดับการครองสติ

ภาพประกอบ 17 ชั้นที่ 3 การพัฒนา



ภาพประกอบ 17 (ต่อ)



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นที่ 3 การพัฒนา

เป็นขั้นการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามแนวคิดปัญญาศึกษา ก่อนเริ่มการพัฒนา จะต้องมีขั้นการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) คือเป็นการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมเข้าสู่กระบวนการพัฒนา และมีบรรยากาศที่ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสุข ความพอใจและเต็มใจในการพัฒนา เป็นการปรับพฤติกรรมเบื้องต้นให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา มีความจริงจัง สละเวลาในการเข้ารับการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการปรับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ให้คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนา ช่วยให้เกิดการแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความมุ่งมั่นสู่กระบวนการพัฒนาต่อไป

ในการสร้างแรงจูงใจควรคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเป็นบุคคล ทั้งตัวแนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นและศักดิ์ศรีความเป็นคน ซึ่งแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจกับผู้บริหารสถานศึกษาก่อนว่ามีความต้องการอยู่ในระดับใด แล้วนำสิ่งที่สนองความต้องการดังกล่าวมาเป็นสิ่งจูงใจในการพัฒนา เช่น ค่าตอบแทน เงินเดือน วันหยุด เวลาพัก สวัสดิการ ความมั่นคงของงาน สัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน การยอมรับจากสังคม ผลสัมฤทธิ์ในงาน โล่รางวัล กิจกรรมฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรืองานที่นำไปสู่สิ่งสร้างสรรค์ และพัฒนาทางสังคมและงานที่มีคุณค่าหรือความภาคภูมิใจในตนเอง

2. จัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการพัฒนาในระดับที่พอเหมาะ ไม่ให้เกิดความบกพร่องในการพัฒนา เช่น การจัดสภาพแวดล้อม แสง เสียง หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการพัฒนา

3. ตั้งระดับความคาดหวังที่เป็นไปได้และปฏิบัติได้จริง โดยสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้ความคาดหวังนั้นๆ และกระตุ้นหรือสิ่งที่ทำทลายให้มีชีวิตชีวา และมานะพยายามให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา

4. ทำให้ความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับการจูงใจในการพัฒนา โดยใช้สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการในการพัฒนา เช่น เกียรติบัตร รางวัล สิ่งของ คำชม เกียรติยศ หรือ โล่สัญลักษณ์

5. ชี้ให้เห็นประโยชน์และคุณค่าในการพัฒนา เช่น ใช้คำขวัญ สุภาษิต คำพังเพย บทกลอนสอนใจ คำคม หรือภาพยนตร์ เข้ามาช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพร้อมและผ่อนคลายในการพัฒนา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องจิตตปัญญาศึกษา
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสื่อสารอย่างสันติ สภาคาเฟ่ และสุนทรียสนทนา
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะการบริหาร ความขัดแย้ง
5. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานภายในตนเอง

กระบวนการ

ใช้กระบวนการตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ดังนี้

1. กิจกรรมเตรียมพร้อม

เป็นกิจกรรมที่ใช้สติครุ่นคิด ใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ให้จิตสงบนิ่งอยู่กับตนเองในเรื่องที่ศึกษา และเฝ้าดูเนื้อหาความรู้ที่อยู่ภายในจิตสำนึกของตนเอง เป็นการตรวจสอบตนเองทั้งความคิด อารมณ์ ความรู้สึก มุมมองที่มีต่อโลก ความรู้สึกที่มีต่อตนเอง (Sense of Self) การพูดคุยภายในกับตนเอง (Talking Self) ความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองรับรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีสติ รู้ตัว ความรู้สึกผ่อนคลายพร้อมที่จะเรียนรู้ พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ให้รู้สึกสงบเย็น เปิดเสียงเพลงประกอบเบาๆ มีการสื่อสารกับผู้ร่วมกิจกรรมอย่าง กัลยาณมิตร ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาผ่อนคลายในบรรยากาศของห้องที่เป็นสัดส่วน เงียบสงบ ปรับอุณหภูมิห้องให้รู้สึกสบาย โดยให้หายใจเข้า-ออกช้าๆ ลึกๆ ปล่อยร่างกายตามสบายและผ่อนคลาย ค่อยๆ รู้สึกถึงแรงโน้มถ่วงของโลก นิ่งสบายๆ ไม่เกร็ง และอยู่ในความสงบ พังพวยง สนใจที่การหายใจ ผ่อนลมหายใจเข้าออกลึกๆ ช้าๆ ปล่อยให้ความคิดอิสระ

1.2 เมื่อรับรู้ว่าการกำลังคิดเรื่องอะไรอยู่ที่ตาม เช่น ปัญหาการทำงาน ความขัดแย้งในองค์กร หรือความรู้สึกสับสนต่างๆ ไม่ต้องตามความคิดนั้นหรือปล่อยให้ความคิดนั้นล่องลอยหายไป ผ่านเข้ามาและก็ล่องลอยหายไปเอง สิ่งที่อยู่กับที่คือตัวตนของเรา สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่เข้ามา และหายไปเอง โดยไม่ได้มากระทบตัวเราคือความคิด และปัญหาหรือความรู้สึกต่างๆ โดยใช้เวลาประมาณ 2 หรือ 3 นาที จนถึง 5 นาที หรือมากกว่านั้น

1.3 หลังจากนั้นหายใจตามปกติ พังพวยงสนใจไปที่หัวใจ นึกถึงเหตุการณ์หรือความรู้สึกประทับใจที่มีให้สำหรับใครบางคนในปัจจุบันหรือในอดีต พังพวยงใจถึงความสุขหรือความสนุกในชีวิตและควบคุมอยู่กับความรู้สึกนั้น พร้อมทั้งแผ่ความสุข ความประทับใจให้ตนเองและให้คนอื่น หากเกิดความสับสนในใจให้ดึงความสนใจกลับมาสู่บริเวณหัวใจอีกครั้ง ใช้เวลาประมาณ 3-5 นาที เปิดเพลงเสียงธรรมชาติ เพื่อให้เกิดสมาธิและรู้สึกผ่อนคลาย ปลดปล่อยความตึงเครียดและช่วยให้อยู่กับตนเองในปัจจุบันเพิ่มขึ้น

1.4 หลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสังเกตถึงความแตกต่างระหว่างก่อนปฏิบัติ และหลังปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ซึ่งจะเกิดความประหลาดใจเกี่ยวกับความคิดของตนเองและของผู้อื่น พร้อมทั้งจะรับรู้เรื่องราวและประสบการณ์ใหม่ๆ

2. กิจกรรมหลัก

เป็นขั้นการดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติ ซึ่งมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ให้ความรู้เรื่องที่ศึกษา (Information)

2.1.1 ให้ความรู้และทบทวนหลักการ แนวคิดจากเอกสาร คู่มือ การบรรยาย หรือสื่อมัลติมีเดียต่างๆ ก่อนที่จะให้ความรู้เรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 สมรรถนะ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในเรื่องจิตตปัญญาศึกษาและรูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1) แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา
- 2) การสื่อสารอย่างสันติ
- 3) สภาคาเฟ่
- 4) ศูนย์รียสนทนา

2.1.2 ให้ความรู้เรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 สมรรถนะ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักรู้ พร้อมทั้งพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1) สมรรถนะการควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง ได้แก่
 - 1.1) การจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง
 - 1.2) การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี
 - 1.3) การจัดการความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้า
 - 1.4) การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว
- 2) สมรรถนะการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 2.1) ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2) บทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร
- 3) สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค
 - 3.1) การมีทัศนคติเชิงบวกต่องาน
 - 3.2) การสร้างคุณธรรมในการบริหาร
- 4) สมรรถนะการเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น
 - 4.1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร
 - 4.2) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร
 - 4.3) การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 5) สมรรถนะการควบคุมและบริหารจัดการความขัดแย้ง
 - 5.1) การยอมรับและเห็นคุณค่าในสังคมพหุวัฒนธรรม
 - 5.2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) สมรรถนะการจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง
 - 6.1) การควบคุมอารมณ์
 - 6.2) ความอดทนอดกลั้น
 - 6.3) การปรับตัว

2.2 เชื่อมโยงประสบการณ์ (Connection)

หลังจากผ่านขั้นตอนการตระหนักรู้ถึงเหตุการณ์ความประทับใจและได้รับความรู้ในเรื่องที่ศึกษาแล้ว ต่อไปให้นำความรู้และประสบการณ์ความประทับใจมาเชื่อมโยงกัน ซึ่งความประทับใจในความรู้และประสบการณ์ทุกอย่างที่มีมากมายเป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่มีมากมายและสำคัญยิ่ง (Resourcefulness) โดยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาอภิปรายและเล่าประสบการณ์ทั้งที่ประสบความสำเร็จและเกิดข้อผิดพลาด ในบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร ด้วยกิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ

2.3 ทำให้กระจ่าง (Clarity)

ส่งเสริมแนวคิดต่อสถานการณ์ การยอมรับสิ่งใหม่ๆ โดยการแสดงออกถึงความคิดริเริ่ม ความฉลาด อารมณ์ และประสบการณ์ทางสังคม พร้อมอภิปรายและเสนอมุมมองที่แตกต่าง แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และจุดประกายสิ่งใหม่ๆ ในเนื้อหาที่ร่วมสนทนา ด้วยกิจกรรมสภากาแฟ (The Word Café) โดยการสนทนากลุ่มย่อยต่อเนื่องกันอย่างน้อยสามรอบๆ ละ ประมาณ 20-30 นาที ตามด้วยการสนทนากลุ่มใหญ่ โดยรวมใช้เวลาอย่างน้อยหนึ่งชั่วโมงครึ่ง ถึงสองชั่วโมง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 กำหนดกรอบบริบทในการสนทนาแต่ละหัวข้อ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายพร้อมตั้งชื่อการสนทนา ระบุตัวบุคคล สถานที่และเวลาในการร่วมสนทนา

2.3.2 จัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกสะดวกสบาย ปลอดภัย มีความเป็นกันเอง แสดงถึงการต้อนรับด้วยความมีน้ำใจไมตรี โดยการจัดโต๊ะเล็กๆ สำหรับการสนทนา 4-5 คนต่อโต๊ะ จำนวนโต๊ะขึ้นอยู่กับผู้เข้าร่วมการสนทนา เปิดเสียงดนตรีจัดแสง ตกแต่งทิวทัศน์ให้เป็นธรรมชาติและมีชีวิตชีวา พร้อมทั้งจัดของขบเคี้ยวและเครื่องดื่มไว้บริการตลอดการสนทนา

2.3.3 เตรียมคำถามที่เหมาะสม เชิงสร้างสรรค์ เป็นปลายเปิดโดยมีลักษณะดังนี้

- 1) ง่ายและชัดเจน
- 2) กระตุ้นให้คิด
- 3) ก่อให้เกิดพลัง
- 4) มุ่งเน้นการหาคำตอบ
- 5) แสดงข้อสมมุติฐาน
- 6) เปิดช่องทางให้กับโอกาสใหม่ๆ

2.3.4 ก่อนเริ่มสนทนารอบแรก เมื่อทุกคนนั่งประจำที่แล้ว อธิบายจุดมุ่งหมาย และรายละเอียดการดำเนินการสนทนา แจ้งให้ผู้ร่วมสนทนาทราบว่าต้องย้ายจากโต๊ะหนึ่งไปยังอีกโต๊ะหนึ่ง โดยจะมีการแจ้งให้ทราบ และเมื่อรอบการสนทนาสิ้นสุดลง จะยังมีคนหนึ่งอยู่ประจำโต๊ะ ส่วนคนอื่นจะย้ายไปโต๊ะใหม่พร้อมกับกลุ่มคนที่ต่างไปจากเดิม และสามารถสนทนาเรื่องเดิมต่อได้ในโต๊ะใหม่ เพื่อขยายผลในการสนทนาที่จะมาถึง

2.3.5 เมื่อไปถึงยังโต๊ะใหม่ ควรแนะนำตัวเองสั้นๆ ก่อนที่คนอยู่ประจำโต๊ะเดิมจะกล่าวถึงสาระสำคัญของการสนทนารอบก่อน จากนั้นจึงเพิ่มเติมความเชื่อมโยงและแนวคิดจากการสนทนาที่โต๊ะก่อนของแต่ละคน โดยทุกคนฟังอย่างตั้งใจและสานต่อความคิดเห็นของกันและกัน

2.3.6 ในรอบสุดท้ายอาจจะกลับไปยังโต๊ะเดิม เพื่อสังเคราะห์ในเรื่องที่สนทนา พร้อมทั้งทำให้ความรู้และความเข้าใจแจ่มร่วมกันเห็นได้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้

3. กิจกรรมสรุป

เป็นกิจกรรมที่เปิดพื้นที่ของความไว้วางใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยนมุมมอง ประสบการณ์ภายในและการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งไม่มีถูกไม่มีผิดหรือห้อยแขวน (Suspend) ไม่มีประธานหรือผู้นำ หรือผู้ตาม ไม่ปล่อยให้มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ สถานะศักดิ์หรือตำแหน่ง เข้ามาบิบบบาท มีความเป็นอิสระและเท่าเทียมกันในวงสนทนา โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.1 หาผู้ควบคุมกระบวนการหรือกระบวนการ (Facilitator) อย่างน้อย 1 คน ซึ่งกระบวนการจะเข้าไปอยู่ในวงสนทนาและเริ่มต้นการสนทนา

3.2 พิจารณาผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีลักษณะร่วมในการทำกิจกรรมสุนทรียสนทนา เบื้องต้นก่อน คือ เป็นคนที่เคารพความรู้สึก อ่อนโยน จี๋เกรงใจ ปฏิเสธคนยาก ชอบช่วยเหลือ มีน้ำใจ สุภาพ นุ่มนวล ไม่ชอบขัดแย้ง อะไรก็ได้ ชอบดูแล ห่วงใยและชอบการสนทนา

3.3 จัดเตรียมสถานที่ให้สะดวกในการทำกิจกรรมสุนทรียสนทนา ได้แก่ อยู่ในสถานที่เหมาะสม ไม่วุ่นวาย ไม่มีเสียงรบกวน มีความสะดวกเรื่องอาหาร และห้องน้ำ บรรยากาศสบายไม่แออัด รองรับได้หลายอิริยาบถ และควรงดการติดต่อสื่อสารจำพวกสื่อสังคมออนไลน์ ทุกชนิด

3.4 ผู้เข้ารับการพัฒนากล่าวแนะนำตัว นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ พุดคุยความรู้สึก ความคาดหวัง เป้าหมาย ความในใจ ในการทำกิจกรรมครั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มกิจกรรมสุนทรียสนทนา

3.5 เริ่มสนทนา และสรุปเนื้อหา แนวคิด ปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และกระบวนการการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งกระบวนการจะต้องคอยควบคุมดูแล พฤติกรรม และอารมณ์ของผู้สนทนาตลอดเวลา โดยใช้คำพูดเชิงบวก ไม่ขัดคอ และมีความเป็นกัลยาณมิตร

3.6 การจดบันทึก ควรมีผู้จดบันทึกอย่างน้อย 2 คน ซึ่งจดเป็นหัวข้อหรือทำเป็นแผนผังความคิด โดยใช้กระดานบอร์ดสำหรับจดบันทึกเพื่อให้ทุกคนได้เห็นร่วมกัน

3.3.7 จบการสนทนา โดยทุกคนรวมตัวเป็นรูปวงกลม ให้ความเวลาในการสงบนิ่งและใคร่ครวญ แล้วจึงให้แสดงความคิด และความรู้สึกที่ได้จากการทำกิจกรรม ในขั้นนี้อาจมีของที่ระลึกให้กับผู้ร่วมกิจกรรมตามที่ได้กำหนดไว้แต่เบื้องต้น

3.3.8 สรุปการสนทนา รวบรวมข้อมูลที่ได้จดบันทึกไว้ เพื่อนำไปเรียบเรียงเป็นประเด็นใหม่ต่อไป

ข้อควรคำนึงหรือปัจจัยในการทำกิจกรรมสุนทรียสนทนา ได้แก่

1. **สถานที่และเวลา** การจัดสถานที่ ควรจัดให้เป็นวงกลม ให้ทุกคนในวงสนทนาหันหน้าเข้าหากัน เพื่อให้สามารถมองเห็นหน้าซึ่งกันและกัน ให้มีพื้นที่ว่างพอที่จะสามารถเคลื่อนไหวไปมาได้สะดวก จัดบรรยากาศให้ผ่อนคลาย สามารถปลดปล่อยอารมณ์และเป็นที่พักสายตา

2. **กระบวนการ** ซึ่งเป็นไปตามเหตุและปัจจัยไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ ผู้เข้าร่วมวงสนทนาต้องมีสติอยู่เสมอ สิ่งที่ไม่มีการสรุปหรือสร้างความคิดรวบยอด เพื่อหาคำตอบสุดท้าย และให้ทุกคนคิดเหมือนกันหมด แต่ถ้าผู้เข้าร่วมวงเชื่อมั่นในเรื่องของกระบวนการ ก็จะเห็นคำตอบจะเกิดขึ้นเป็นระยะๆ และเป็นหน้าที่ของผู้เข้าร่วมวงสนทนาที่จะทำความรู้จักกับคำตอบนั้นด้วยตนเอง ซึ่งบางครั้งคำตอบนั้นจะรู้ได้เฉพาะตัวจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคน ไม่สามารถอธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้

3. **เป้าหมาย** ไม่อนุญาตให้นำเป้าหมายส่วนตัว หรือวาระส่วนตัวเข้าไปใช้ นอกจากจะมีเป้าหมายเพื่อการฟัง เรียนรู้ตนเองและเรียนรู้ผู้อื่นเท่านั้น นอกจากนี้จะต้องหลีกเลี่ยงไม่มีการตั้งผลลัพธ์ไว้ล่วงหน้า ไม่นำสิ่งที่เชื่ออยู่ในใจออกมาโต้แย้งหรือหักล้างกัน หรือดำเนินคดี

4. **การมีเจตคติที่ดี** มีจิตใจที่เปิดกว้าง มีความสุขที่ได้ยินได้ฟังและได้เรียนรู้จากผู้อื่น

5. **คณะทำงาน** ผู้ประสานงาน กระบวนการหรือผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามหลักการของกระบวนการ รวมทั้งแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่โดยสุภาพและไม่ทำให้ผู้ร่วมวงสนทนารู้สึกเสียหน้า

6. **รูปแบบ** ลดทอนความเป็นทางการของการใช้ภาษา หลีกเลี่ยงถ้อยคำแบบพิธีการ

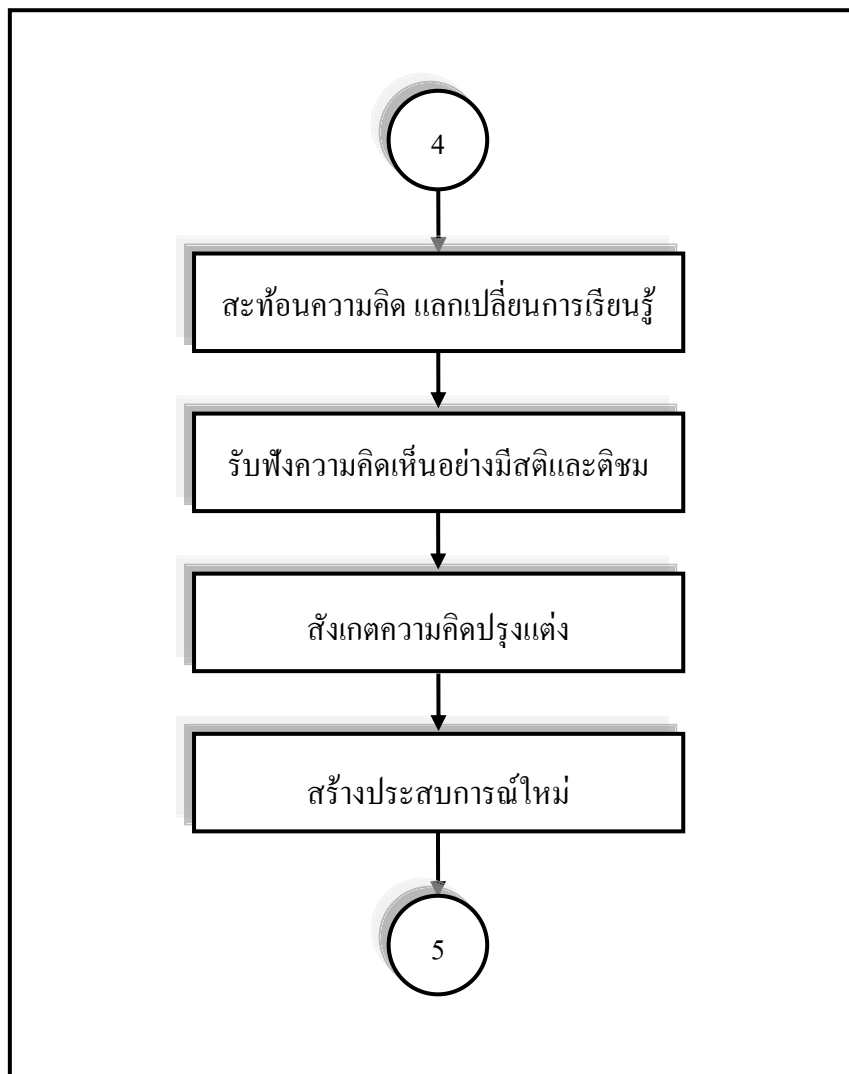
7. **การปฏิสัมพันธ์** ความเท่าเทียมกัน ไม่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ สถานะ ศักดิ์ศรีหรือตำแหน่งเข้ามาบีบบทบาท

8. **ประเภทของการพูดคุย** เป็นการพูดคุยแบบเปิด ไม่มีเป้าหมาย และวาระ เพื่อสร้างความหมายร่วมกัน แต่หากเป้าหมายจะเกิดขึ้นตามมาในภายหลังก็ไม่มีใครห้าม แต่ต้องเกิดภายใต้บริบทของการสร้างความหมายร่วมกัน

ผลลัพธ์

1. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพร้อมและรู้สึกผ่อนคลายในการพัฒนา
2. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
3. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องจิตตปัญญาศึกษา
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดสมาธิรู้สึกผ่อนคลายและสามารถฝึกจิตใจให้อยู่กับปัจจุบันได้
5. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์และเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานภายในตนเอง

ภาพประกอบ 18 ขั้นที่ 4 การทบทวน



**คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้**

ขั้นที่ 4 การทบทวน

เป็นขั้นการสรุปเนื้อหา กิจกรรมทั้งหมดที่ปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบสร้างความรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำและคิด (Learning by Doing and Thinking)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การเรียนรู้เกิดจากภายใน และสามารถเพิ่มพูนความรู้เพิ่มเติมจากประสบการณ์ของคนอื่นได้
2. เพื่อให้เกิดเป็นทักษะและประสบการณ์ใหม่ และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องได้

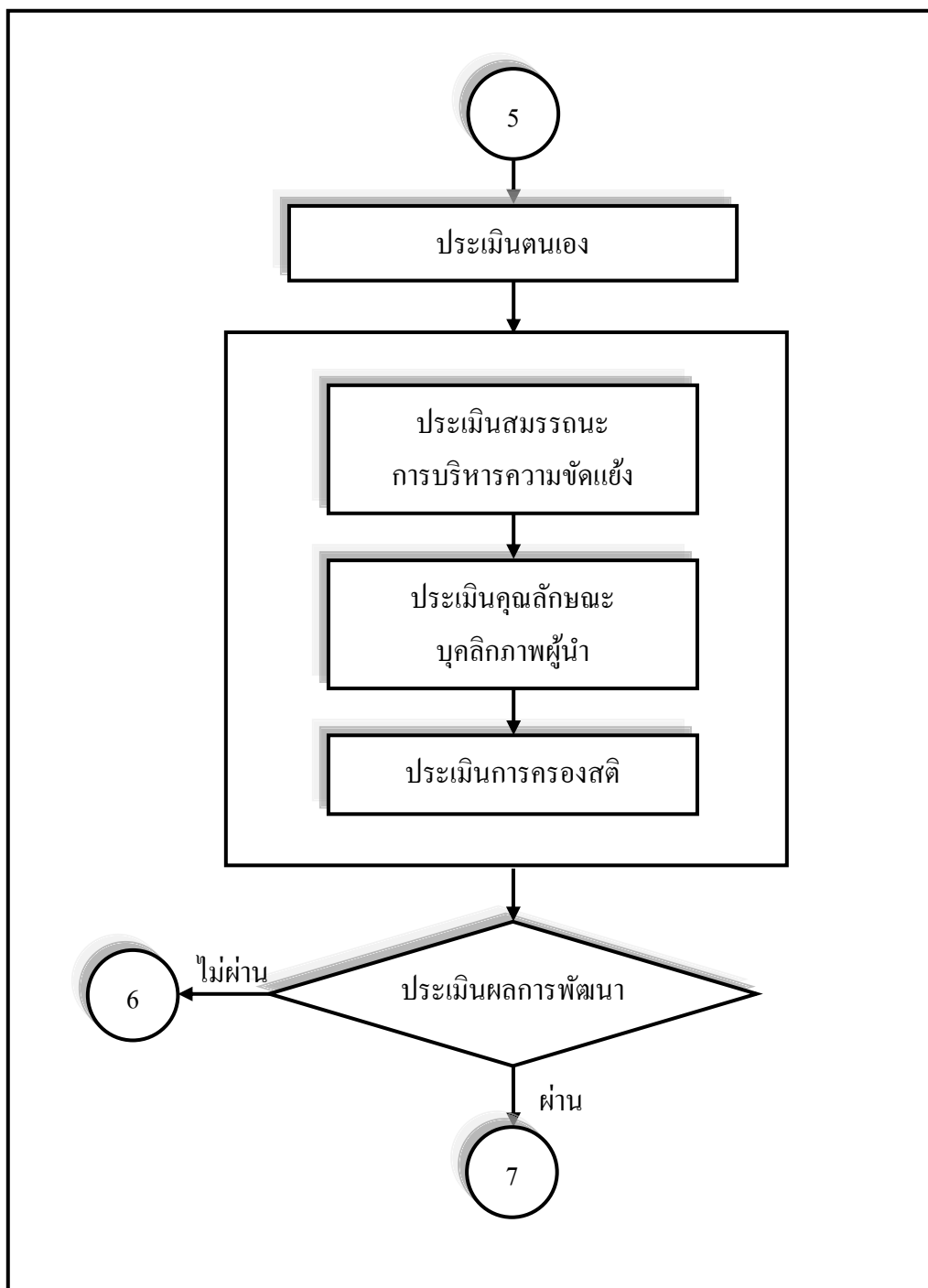
กระบวนการ

1. พุศุขุแลกเปลี่ยนเนื้อหา ความคิดเห็นและกิจกรรมที่ได้ศึกษา ปฏิบัติร่วมกัน พร้อมทั้งซักถาม ให้คำปรึกษา
2. แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการอบรมและการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการสอนงาน (Coaching) จากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ และรับฟังความคิดเห็น ข้อติชมของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผลลัพธ์

1. เกิดการคิดอย่างใคร่ครวญและเกิดการเรียนรู้จากภายใน
2. สร้างประสบการณ์ใหม่ที่ปฏิบัติได้จริง ผ่านการฝึกปฏิบัติจากกิจกรรมที่หลากหลาย
2. ทำความเข้าใจกับสิ่งต่างๆ จนเกิดคุณลักษณะความตระหนักรู้ในตนเอง
3. เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวเอง (Transformative Learning) ที่ส่งผลให้มีการดำเนินชีวิตอย่างมีสติ มีปัญญา มีความรัก ความเมตตาต่อสรรพสิ่ง
4. ประพฤติ ปฏิบัติตนที่ดีในสังคมสามารถนำมาความรู้ และแนวคิดมาใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและในองค์กรได้

ภาพประกอบ 19 ขั้นที่ 5 ประเมินการพัฒนา



**คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้**

ขั้นที่ 5 ประเมินการพัฒนา

เป็นขั้นตรวจสอบกระบวนการพัฒนาทั้งหมด ซึ่งมีรูปแบบการประเมินผลเหมือน
ขั้นประเมินก่อนพัฒนา หากผลการประเมินไม่ผ่านก็จะเข้าสู่ขั้นการปฏิบัติซ้ำ หากผลการประเมิน
ผ่านก็สิ้นสุดการพัฒนา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินตนเองด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. เพื่อประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ
2. เพื่อประเมินตนเองด้านการครองสติ

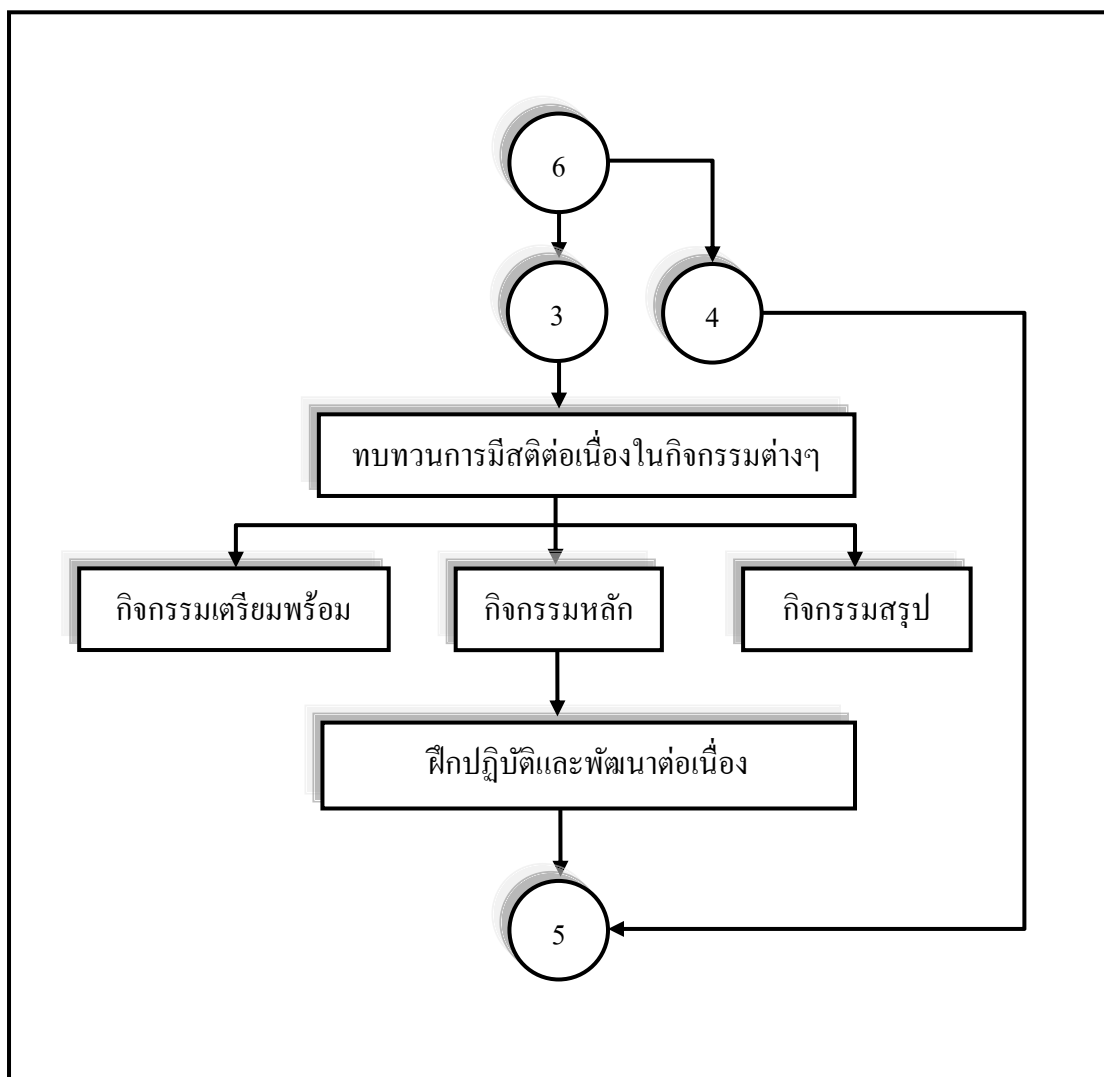
กระบวนการ

1. ทำแบบประเมินตนเองด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ทำแบบประเมินคุณลักษณะบุคลิกภาพผู้นำ
3. ทำแบบประเมินการครองสติ

ผลลัพธ์

1. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีคุณลักษณะบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ
3. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 20 ชั้นที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ



คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ

เป็นขั้นการทบทวน ปรับปรุงและแก้ไขในรายการที่ไม่ผ่านการประเมิน ซึ่งสามารถ
กลับไปยังขั้นที่ 3 ขั้นการพัฒนาได้โดยการทบทวนสต็อกอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมต่างๆ หรือไปยัง
ขั้นที่ 4 ขั้นการทบทวน ซึ่งสาเหตุที่ไม่ผ่านอาจเนื่องมาจากขาดการทบทวนอย่างใคร่ครวญ หลังจาก
นั้นจึงประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถฝึกการพัฒนาและทบทวนได้ด้วยตนเองหาก
เข้าใจกระบวนการพัฒนาแล้ว โดยฝึกฝนปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวน ปรับปรุงและแก้ไขในรายการที่ไม่ผ่านการประเมิน
2. เพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดเป็นทักษะและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ

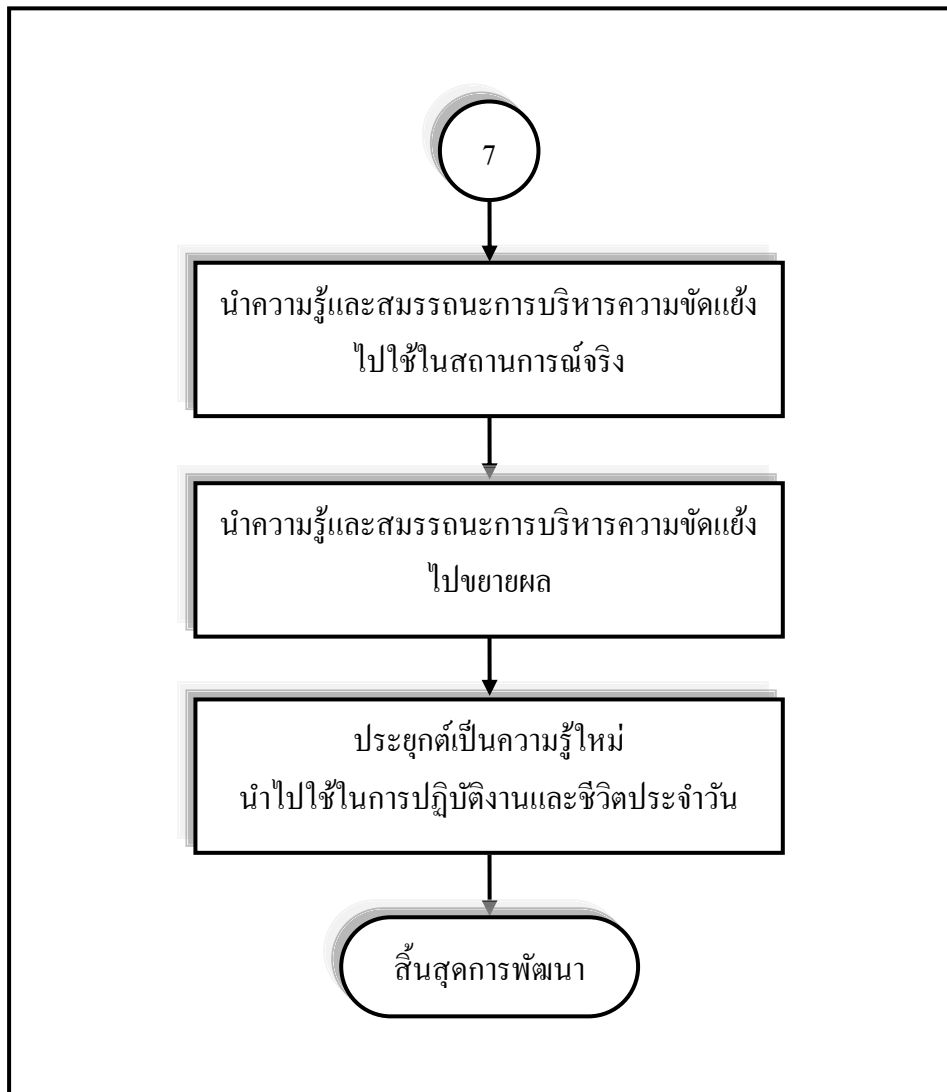
1. ทบทวนการมีสติต่อเนื่องในกิจกรรมต่าง ๆ
2. ปฏิบัติกิจกรรมเตรียมพร้อม
3. ปฏิบัติกิจกรรมหลัก
4. ปฏิบัติกิจกรรมสรุป
5. ฝึกปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. เริ่มเข้ากระบวนการพัฒนาใหม่หรือกลับไปยังขั้นประเมินการพัฒนาเพื่อตรวจสอบ

อีกครั้ง

ผลลัพธ์

1. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง
2. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีคุณลักษณะบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ
3. ผู้เข้ารับการพัฒนา มีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง

ภาพประกอบ 21 ชั้นที่ 7 สิ้นสุดการพัฒนา



**คำอธิบายรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้**

ขั้นที่ 7 สิ้นสุดการพัฒนา

เป็นขั้นตอนสุดท้ายหรือสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา หลังจากผ่านขั้นประเมินการพัฒนา
แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ ความสามารถและทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปขยายประยุกต์ใช้
เป็นความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาคนในยุคในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่
ร่วมกันได้ในสังคมปัจจุบันและสังคมอนาคตได้อย่างสันติสุข

วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำความรู้ ความสามารถด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งไปใช้ในการ
ปฏิบัติงานหรือสถานการณ์ความขัดแย้งจริง
2. เพื่อนำความรู้ ความสามารถด้านสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ตามแนวคิด
จิตตปัญญาศึกษาไปขยายผลและประยุกต์เป็นความรู้ใหม่ใช้ในองค์กรและชีวิตประจำวัน

กระบวนการ

1. นำความรู้และสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งไปใช้ในสถานการณ์จริง
2. นำความรู้และสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งไปขยายผล
3. ประยุกต์เป็นความรู้ใหม่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน

ผลลัพธ์

ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ ความสามารถและสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งที่
ได้รับการพัฒนาไปขยายผล ประยุกต์ใช้เป็นความรู้ใหม่ ในสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่
ร่วมกันได้ในสังคมปัจจุบันและสังคมอนาคตได้อย่างสันติและมีความสุขตามสภาวะแห่งตน

เงื่อนไขและระยะเวลาการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 7 ชั้นตอน มีเงื่อนไขและระยะเวลาการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคลและมีสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ระยะเวลาในการพัฒนาควรมีความต่อเนื่องกันอย่างน้อย 21 วัน
2. ผู้บริหารควรมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา สภากาแฟ และสุนทรียสนทนา
3. ระยะเวลาในการให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง มีดังนี้
 - 3.1 การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง (อย่างน้อย 24 ชั่วโมง)
 - 3.2 การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น (อย่างน้อย 12 ชั่วโมง)
 - 3.3 การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค (อย่างน้อย 12 ชั่วโมง)
 - 3.4 การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง (อย่างน้อย 18 ชั่วโมง)
 - 3.5 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (อย่างน้อย 12 ชั่วโมง)
 - 3.6 การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง (อย่างน้อย 18 ชั่วโมง)
4. ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมสภากาแฟในแต่ละเรื่องการสนทนา อย่างน้อย 2 ชั่วโมง
5. ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมสุนทรียสนทนาในแต่ละเรื่อง อย่างน้อย 1 ชั่วโมง
6. ในขั้นการพัฒนา ควรพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งแต่ละสมรรถนะให้ครบ 3 กิจกรรมก่อนคือ กิจกรรมเตรียมพร้อม กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสรุป แล้วจึงเริ่มพัฒนาสมรรถนะถัดไปจนครบทั้ง 6 สมรรถนะ