

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยอาศัยหลักการ ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยอาศัยแนวคิดการสร้างรูปแบบ แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ทฤษฎีเชิงระบบ จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาผนวกและบูรณาการเป็นรูปแบบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และขั้นตอนสุดท้ายนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และยืนยันรูปแบบโดยจัดสนทนากลุ่มกับผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นจึงปรับปรุงเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

- 1) ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2) กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลา โดยพิจารณาอัตราส่วนของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 1:5 และขนาดของกลุ่มตัวอย่างรวมอย่างน้อย 100 คน (สุวิมล ว่องวานิชและนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2546) ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวนตัวแปร 159 ตัวแปร คูณกับกลุ่มตัวอย่าง 5 หน่วย ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 795 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นกลุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 1,000 ฉบับได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์จำนวน 862 ฉบับ ดังนี้ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 658 คน และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 204 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 862 คน คิดเป็นอัตราส่วนของตัวแปรต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง 1:5.42

ระยะที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

การบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย

1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจารย์และ
นักวิชาการที่มีความรู้ในด้าน การออกแบบระบบการเรียนการสอน จิตตปัญญาศึกษา การบริหาร
การศึกษาและภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสื่อการเรียนการสอน จำนวน 5 ท่าน

2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ
ชำนาญการพิเศษ จำนวน 7 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 เครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .9722 แบ่งเป็น
2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาและ
กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง มีลักษณะ
เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 มาตราวัดของไลเคิร์ต (Likert Scale)

ระยะที่ 2 เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร
ความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ

2) เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

เรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็นระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน พิจารณาความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของข้อคำถามแต่ละข้อ พร้อมทั้งนำเอาข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะเหล่านั้น มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำผลมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก แล้วคัดเลือกเฉพาะที่มีค่าอำนาจจำแนกเข้าเกณฑ์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ได้จำนวน 159 ข้อคำถาม จากนั้นนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า มีองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 6 องค์ประกอบ

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 สร้างโครงสร้างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ หลังจากนั้นนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อทดสอบรูปแบบ และปรับปรุงครั้งที่ 1 นำไปร่วมสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันรูปแบบ โดยเชิญผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วม จำนวน 7 ท่าน จากนั้นถึงปรับปรุงครั้งที่ 2 แล้วจึงสรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และเอกสารสารสนเทศกลุ่ม ในส่วนที่เป็นข้อมูลคุณลักษณะพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และความถี่ ในส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าสถิติ Factor Analysis ในรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีหาองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และนำองค์ประกอบที่มีค่าไอแกน (Eigenvalue) มากกว่า 1 ไปใช้หมุนแกนออร์โธกอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) เพื่อหาองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกข้อคำถาม (ตัวแปร) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดกลุ่มข้อมูล จากนั้นจึงหาความสอดคล้อง คล้ายคลึงกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน เมื่อได้ข้อค้นพบความเหมือน ความต่างของข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยจะประมวลเข้าด้วยกัน โดยการนำข้อมูลย่อยๆ มาสรุปตามประเด็นขั้นตอน สำหรับในส่วนของการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำเทปบันทึกเสียงมาถอดความ โดยละเอียดตามบทสนทนา และเปรียบเทียบกับกรจดบันทึกข้อมูลของผู้ช่วยวิจัยจำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง และนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผลพร้อมทั้งเรียบเรียงนำเสนอในรูปแบบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง (Control and Solve of Conflict) หมายถึง กระบวนการการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และมีความเหมาะสมในการทำให้สถานการณ์ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความรุนแรง ประกอบด้วย

1.1.1 การจัดการความขัดแย้งโดยการเจรจาต่อรอง (The Management of Conflict by Negotiation)

1.1.2 การจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธี (The Management of Conflict by Nonviolence)

1.1.3 การจัดการความขัดแย้งโดยการเผชิญหน้า (The Management of Conflict by Confrontation)

1.1.4 การจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง หรือการถอนตัว (The Management of Conflict by Avoiding or Withdrawing)

1.2 การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น (Confront of Conflict with Superior Leadership) หมายถึง การจัดการความขัดแย้งด้วยลักษณะผู้นำที่มุ่งพัฒนาและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยอาศัยบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ ยึดหลักการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้น ประกอบด้วย

1.2.1 ทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Skill)

1.2.2 บทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร (The Role and Authority of Administrator)

1.3 การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค (Relationships and Equality) หมายถึง ลักษณะบุคคลที่มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรม และมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความภูมิใจในตนเองและงานที่ปฏิบัติ มีน้ำใจ มองโลกในแง่ดีเมื่อเจอกับสถานการณ์ต่างๆ ประกอบด้วย

1.3.1 การมีทัศนคติเชิงบวกต่องาน (The Positive Attitudes toward Work)

1.3.2 การสร้างความยุติธรรมในการบริหาร (The Justice Building in Administration)

1.4 การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง (Organizing for Conflict Balance) หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างหลากหลายเหมาะสม เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างความผูกพันในองค์กรไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1.4.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร (Strategic Planning in Organization)

1.4.2 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (The Building of Engagement in Organization)

1.4.3 การมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ (The Responsibility for Duty)

1.5 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Diversity) หมายถึง การปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย สามารถรับมือกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องอาศัยการรับรู้และแลกเปลี่ยนพร้อมทั้งยอมรับความสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มใหญ่ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ทั้งในองค์กร นอกองค์กรและชุมชน ประกอบด้วย

1.5.1 การยอมรับและเห็นคุณค่าในสังคมพหุวัฒนธรรม (Accepting and Appreciating the Multicultural Society)

1.5.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The Participation of Stakeholders)

1.6 การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง (Self-control in Conflict Situations) หมายถึง กระบวนการควบคุมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ไม่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ในสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมอารมณ์และการปรับตัวของแต่ละบุคคล

1.6.1 การควบคุมอารมณ์ (Emotional Control)

1.6.2 ความอดทนอดกลืน (Endurable and Tolerable)

1.6.3 การปรับตัว (Adaptability)

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7
 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ขั้นเริ่มต้นการพัฒนา

เป็นการบอกรายละเอียดการเริ่มเข้าสู่การพัฒนา โดยการบอกแนวคิดในการพัฒนา
 หลักการของการพัฒนา และจุดมุ่งหมายของการพัฒนา

2.2 ขั้นประเมินก่อนการพัฒนา

เป็นขั้นการประเมินตนเองก่อนที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อค้นหาข้อบกพร่องและ
 ตรวจสอบความรู้พื้นฐานของตนเอง ว่าอยู่ระดับใด เพื่อประโยชน์ในการจัดกิจกรรมพัฒนา
 หรือจัดสถานการณ์ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

2.3 ขั้นการพัฒนา

เป็นขั้นการพัฒนา โดยมีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ก่อนเริ่มการพัฒนา
 ในขั้นการพัฒนาอาศัยแนวคิดตามแนวคิดจิตปัญญาศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ

2.3.1 กิจกรรมเตรียมพร้อม

เป็นกิจกรรมที่ใช้สติครุ่นคิด ใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ให้จิตสงบนิ่งอยู่กับตนเอง
 ในเรื่องที่ศึกษา และเฝ้าดูเนื้อหาความรู้ที่อยู่ภายในจิตสำนึกของตนเอง เป็นการตรวจสอบตนเองทั้ง
 ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก มุมมองที่มีต่อโลก ความรู้สึกที่มีต่อตนเอง

2.3.2 กิจกรรมหลัก

เป็นขั้นการดำเนินการเพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยการสร้างและพัฒนา
 ความรู้ ทักษะและเจตคติ ด้วยแนวคิดจิตปัญญาศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมสื่อสารอย่างสันติ และ
 กิจกรรมสภากาแฟ

2.3.3 กิจกรรมสรุป

เป็นกิจกรรมที่เปิดพื้นที่ของความไว้วางใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยน
 มุมมอง ประสบการณ์ภายในและการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งไม่มีการห้อยแขวน (Suspend) ไม่มี
 ประธานหรือผู้นำ หรือผู้ตาม ไม่ปล่อยให้มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ สถานะศักดิ์หรือตำแหน่ง
 เข้ามาบีบคั้น มีความเป็นอิสระและเท่าเทียมกันในวงสนทนา โดยใช้กิจกรรมสุนทรียสนทนา

2.4 ขั้นการทบทวน

เป็นขั้นการสรุปเนื้อหา กิจกรรมทั้งหมดที่ปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบสร้างความรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำและคิดไตร่ตรอง

2.5 ขั้นประเมินการพัฒนา

เป็นขั้นตรวจสอบกระบวนการพัฒนาทั้งหมด ซึ่งมีรูปแบบการประเมินผลเหมือนขั้นประเมินก่อนพัฒนา หากผลการประเมินไม่ผ่านก็จะเข้าสู่ขั้นการปฏิบัติซ้ำ หากผลการประเมินผ่านก็สิ้นสุดการพัฒนา

2.6 ขั้นการปฏิบัติซ้ำ

เป็นขั้นการทบทวน ปรับปรุงและแก้ไขในรายการที่ไม่ผ่านการประเมิน ซึ่งสามารถกลับไปขั้นการพัฒนาโดยการทบทวนสตูดิโออย่างต่อเนื่องในกิจกรรมต่างๆ หรือไปยังขั้นการทบทวนอีกครั้ง จากนั้นจึงประเมินผล นอกจากนี้ยังสามารถฝึกการพัฒนาและทบทวนได้ด้วยตนเองหากเข้าใจกระบวนการพัฒนาแล้ว โดยการฝึกฝนปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.7 ขั้นสิ้นสุดการพัฒนา

เป็นขั้นตอนสุดท้ายสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา หลังจากผ่านขั้นการประเมินการพัฒนาแล้ว เป็นการนำความรู้ ความสามารถและทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปขยายประยุกต์ใช้ เป็นความรู้ใหม่

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผ่านขั้นตอนการวิจัยจำนวน 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

อนึ่งผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามผลที่ได้ในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับความสอดคล้องของผลที่ได้กับ โครงสร้างทางแนวคิด ทฤษฎีและตัวแปร ปรากฏว่าองค์ประกอบส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับขอบเขตทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารความขัดแย้ง กล่าวคือ องค์ประกอบและโครงสร้างสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 องค์ประกอบ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในยุคที่เรียกว่า “สังคมอุดมปัญญา” และ “พหุนิยม” ที่เต็มไปด้วยความหลากหลายและความแตกต่าง

นอกจากนี้ องค์ประกอบดังกล่าวได้บรรยายให้เห็นถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่ภายใต้การปฏิบัติงานในสถานการณ์ความขัดแย้ง ให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ได้อย่างสันติสุข ซึ่งตรงกับหลักการและแนวคิดองค์ประกอบในความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะของ Boyatzis (1982) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ คือ แรงจูงใจ ลักษณะเฉพาะบุคคล มโนทัศน์ในตน ความรู้ ทักษะ คุณค่า พฤติกรรมและทัศนคติ ผสมผสานจนกลายเป็นสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่ทำให้มนุษย์ สามารถดำเนินการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้

เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัย อภิปรายแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง เป็นบทบาทหนึ่งที่สำคัญสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องอาศัยความรู้และทักษะจึงจะสามารถ บริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ โดยเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับ สถานการณ์นั้นๆ ได้แก่ การเจรจาต่อรอง สันติวิธี การเผชิญหน้า การหลีกเลี่ยงหรือการถอนตัว เนื่องจากหากผู้บริหารเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความ ขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นและกลายเป็นความรุนแรงได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และทักษะที่จำเป็นใน การแก้ไขความขัดแย้ง สอดคล้องกับ วิเชียร วิทยาอุดม (2555) ได้เสนอรูปแบบในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งโดยการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การกลบเกลื่อน การบังคับ และการเผชิญหน้า แสดงให้เห็นว่าการควบคุมและบริหารความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เห็นได้จากผลการวิจัยในปัจจุบันที่ยืนยันและสนับสนุนหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร ความขัดแย้ง ที่สามารถลดปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงได้ อีกทั้งยังลดการกระทำผิดระเบียบวินัย และยังช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้อีกด้วย ดังนั้นกลวิธีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเพื่อลด ความขัดแย้งเพียงอย่างเดียวจึงยังไม่เพียงพอและไม่สามารถปรับเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการบริหารความขัดแย้งด้วย

องค์ประกอบที่ 2 การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น บรรยายด้วยตัวแปรที่สำคัญมากที่สุด คือ จำนวน 40 ตัวแปร ทั้งนี้เพราะการบริหารความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งอย่างมีอาชีพต้องอาศัยภาวะผู้นำมีอาชีพด้วย และภาวะผู้นำก็มีอยู่ทั่วไปในทุกสาขาอาชีพโดยเฉพาะผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ริชเช รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำทั้งในทางวิชาการและสมรรถภาพ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและคุณธรรม ในการบริหารให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Holt (1986) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแบบพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำจะเอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการจัดการความขัดแย้งให้บรรลุทั้งผลงานและความสัมพันธ์

จากผลการวิจัยดังกล่าว เห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะแนวโน้มทางด้านภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องที่หลายฝ่ายต่างให้ความสนใจ มีการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า “The Transcendental Leadership” ซึ่งยังไม่มีชื่อเฉพาะในภาษาไทยอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ในหนังสือ “Leadership for the Twenty-First Century” เขียนโดย Joseph C. Rost ระบุว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หรือเรียกว่า ภาวะผู้นำหลังยุคอุตสาหกรรม (Post-Industrial Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ความสัมพันธ์และผลกับตัวนำและผู้ตามอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสำเร็จอย่างแท้จริงต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Rost, 1991) การใช้คำว่า “The Transcendental Leadership” มีความหมายว่าเป็นภาวะผู้นำที่ดีเยี่ยมหรือยอดเยี่ยม ซึ่งตรงกับความหมายของ ภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้นในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นการที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและใช้บทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่ง Kant (1997) เป็นอีกผู้หนึ่งที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น ว่าเป็นสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อความคิด (Mind) และต่อจิตใจ (Spiritual) ของบุคคลแล้วทำให้บุคคลนั้นมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าระดับปกติที่เคยเป็นอยู่และสูงกว่าความเป็นอัตตา (Beyond Ego)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cardona (2000) ที่กล่าวถึงแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบยอดเยี่ยมหรือเหนือชั้นหรือ Transcendental Leadership ว่าเป็นฐานแนวความคิดสำคัญที่ยึดเอาการแลกเปลี่ยนในเรื่องการให้ เป็นหลักการของความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยผู้นำแบบเหนือชั้นจะให้ความหวังใจต่อผู้ตามของตน ด้วยการให้สิ่งที่ดีงาม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น Aldon (2005) ระบุในหนังสือ Transcendent Leadership and the Evolution of Consciousness ว่าภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้นมีแนวคิดเป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจในตัวคนบุคคลเป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำเพื่อความดีงามเพื่อผู้อื่น และเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก โดยมีพื้นฐานมาจากภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค พบว่าตัวแปรมีค่าน้ำหนักสูงเท่ากับ .964036 เนื่องจากสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญคือ การไม่ได้รับความยุติธรรมในสังคมหรือองค์กร จากการศึกษางานวิจัยพบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความรุนแรง คือ สันติวิธี ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สุข ในการจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธีจะมีความเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมเสมอ ซึ่ง ประเวศ วะสี ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญว่า “สังคมต้องมีความยุติธรรม ความยุติธรรมในสังคมเป็นรากฐานของความเจริญ สังคมใดก็ตามที่ขาดความยุติธรรม สังคมนั้นไม่อาจก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้ อันจะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง โดยเฉพาะสังคมไทยยังให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อย” (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2554) ดังนั้นสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาและฝึกฝน เพื่อพัฒนาคนในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติและมีความสุขตามสภาวะแห่งตน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง การรักษาระดับของความขัดแย้งให้เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ที่ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องไม่จัดการความขัดแย้งให้หมดไป เพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารไม่เพียงแต่แก้ปัญหาความขัดแย้งที่มุ่งทำลาย แต่จะต้องรักษาระดับหรือกระตุ้นความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมด้วย

การจัดการองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อสถานะการสร้างสรรค์จะเป็นการรักษาสมดุลของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย การให้รางวัลด้วยความยุติธรรม การกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การสร้างความผูกพันในองค์กรและการปรับเปลี่ยนอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 5 การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากในทุกๆ องค์กรจะประกอบด้วยความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม อันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง Newman, Warren และ McGill (1987) ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่า เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ในเรื่องค่านิยม เป้าหมายและความคลุมเคลือในบทบาท ซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลัง ได้แก่ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางการศึกษา ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ และความแตกต่างทางประสบการณ์ จะเห็นได้ว่าความแตกต่างที่กล่าว มาเกิดจากการที่บุคคลเหล่านั้นมาอยู่รวมกันจนเกิดเป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งหากไม่สามารถยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งตามมาโดยเฉพาะในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ประกอบด้วยกลุ่มคนหลากหลายชาติพันธุ์ ที่มีความแตกต่างทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา วัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ รวมถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ และบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ล้วนเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ ก็จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม ดังที่ไพบูลย์ นิ่งทองคำ (2541) กล่าวว่า ผู้บริหารควรหาประสบการณ์และเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา เข้าใจความต้องการในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพื่อเข้าถึงจิตใจและแสวงหาความร่วมมือให้ทำงานอย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 6 การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ใกล้ตัวผู้บริหารมากที่สุด เนื่องจากเป็นลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของผู้บริหารเอง สอดคล้องกับ เทียน ทองแก้ว และ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ที่กล่าวว่า สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นสมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน มีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน ซึ่งบุคลิกจะส่งผลไปยังภาวะผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของ Dalf (2005) พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำต้องมีบุคลิกภาพ มั่นใจในตนเอง ซื่อสัตย์สุจริต กระจ่างใสในการทำงาน ต้องการเป็นผู้นำ และเป็นอิสรภาพไม่ขึ้นอยู่กับ การควบคุมของผู้อื่น

ดังนั้นสมรรถนะการควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง เป็นสมรรถนะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ระยะเวลาในการฝึกพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารต้องมีสติ และสามารถควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน ความกดดัน มีความอดทนอดกลั้น เพราะหากผู้บริหารไม่สามารถควบคุมอารมณ์ดังกล่าวได้ ก็จะทำให้เหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไปสู่ความรุนแรงได้

จากองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ทั้ง 6 องค์ประกอบ จะเห็นได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษา และวิจัยของ Hellriegel และคณะ (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การเจรจาต่อรอง
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา การวางแผนและบริหารโครงการ การบริหารเวลา การบริหารการเงินและงบประมาณ

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ทีมงาน

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจใน ธุรกิจ ความเข้าใจในองค์กร การดำเนินกลยุทธ์

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย ความเปิดกว้างและความไวในการ รับรู้วัฒนธรรมอื่น

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ การสร้างความสมดุล ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมาตรฐานด้านการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานที่ 11 ตัวบ่งชี้ที่ 1 คือ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และมาตรฐานที่ 10 ด้านผู้บริหารของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) คือ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดการสร้างรูปแบบ แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ และแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา สังกะระห์เป็นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นเริ่มต้นการพัฒนา 2) ขั้นประเมินก่อนการพัฒนา 3) ขั้นการพัฒนา ประกอบด้วย กิจกรรมย่อย คือ 3.1) กิจกรรมเตรียมพร้อม 3.2) กิจกรรมหลัก 3.3) กิจกรรมสรุป 4) ขั้นการทบทวน 5) ขั้นประเมินการพัฒนา 6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และ 7) ขั้นสิ้นสุดการพัฒนา

จากนั้นนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาผนวกกับกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยอาศัยแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ครั้งนี้ ทำให้เข้าใจถึงวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้ด้วยใจที่ใคร่ครวญ เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะทั่วไปของการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ที่เคารพต่อภูมิหลังและศักยภาพการเรียนรู้อย่างไม่มียึดเงื่อนไข ให้ความสำคัญต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และเน้นการเรียนรู้สู่ใจอย่างใคร่ครวญด้วยกระบวนการ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ อริชัย โสคติพันธ์ และคณะ (2548) ได้บรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำสมรรถนะสำหรับบุคลากรกรมส่งเสริมการเกษตร ว่า การศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Study) เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ และเป็นหนึ่งในทักษะของทศวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545) ที่กล่าวว่า แนวทางหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การศึกษาอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้จากคนอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเรียนรู้ด้วยตนเอง

นอกจากนี้ขั้นตอนกระบวนการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ที่ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการสร้างรูปแบบประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสร้างแนวคิด 2) ขั้นการกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 3) ขั้นการเตรียมการพัฒนา 4) ขั้นการพัฒนา 5) ขั้นการประเมินผลการพัฒนา 6) ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และ 7) ขั้นการประเมินการดำเนินการ

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 7 ชั้นตอน โดยอาศัยแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดพฤติกรรมในการบริหารความขัดแย้ง เนื่องจาก เป็นการพัฒนาจากภายในตัวบุคคล ซึ่ง จากงานวิจัยของ Strack and Fottler (2002) พบว่า ผู้นำที่มีการพัฒนาทางด้านจิตใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะมีพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลใน 5 ด้านคือ 1) มีความท้าทายต่อการปฏิบัติงานที่เผชิญ 2) มีความคิดริเริ่มสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมแก่ผู้ร่วมงาน 3) มีความสามารถในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน 4) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน และ 5) สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลขององค์กรสูงยิ่งขึ้น

นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังได้นำแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 21 วัน มาบูรณาการใช้ในการพัฒนา ซึ่ง Maltz (1969) ได้นำแนวคิดเรื่องเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน 21 วัน โดยกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงตัวเองต้องเริ่มจากภายใน ด้วยการสร้างความคิดของสิ่งที่ต้องการอยากเป็นหรืออยากจะทำก่อนแล้วจึงจะเชื่อว่าเป็นอย่างนั้นได้ เนื่องจากจิตใจของเราจะสร้างความเคยชินอยู่เหนือสภาพร่างกายที่เป็นจริง หากอยากเปลี่ยนพฤติกรรมอะไรสักอย่างจะต้องทำสิ่งนั้นติดต่อกันอย่างต่อเนื่องครบ 21 วัน หลังจากนั้นจะเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นนิสัยนั่นเอง ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ควรฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย 21 วัน แต่ไม่จำเป็นต้องฝึกตลอดทั้งวัน เพียงทำกิจกรรมนั้นๆ ซ้ำๆ ทุกวัน เช่น การฝึกสมาธิ วันละ 5 นาที ทุกวันอย่างน้อย 21 วัน ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตัวบุคคลจนเป็นนิสัยและกลายเป็นจิตใต้สำนึกในที่สุด

สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำอัจฉริยะทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent Leadership) ซึ่งลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังที่ Feldman (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะทางอารมณ์และทางสังคม ที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคล ประกอบด้วยทักษะหลัก ได้แก่

การรู้จักตนเอง (Knowing Yourself) การครองสติ (Maintaining Control) การอ่านใจผู้อื่น (Reading Others) การรับรู้อย่างชัดเจน (Perceiving Accurately) การสื่อสารให้เข้ากับสถานการณ์ (Communicating with Flexibility) โดยได้เสนอแนะเทคนิคการพัฒนาทักษะด้วย การปล่อยให้ตนเองคิดใคร่ครวญ ทบทวน ไตร่ตรอง และการฝึกหายใจเข้าลึกๆ อย่างช้าๆ 3 ครั้ง ขณะหายใจมุ่งความสนใจไปยังอากาศที่ไหลเข้าและออก พร้อมทั้งฝึกการฟังอย่างจดจ่อ (Focused Listening) มีการสำรวจความคิดใหม่ รวมถึงทักษะขั้นสูง ได้แก่ การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ (Vision Linking) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Lighting the Fire) ซึ่งจากแนวคิดและงานวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำและรูปแบบกระบวนการในการพัฒนาผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในครั้งนี้

เนื่องจากสภาพทางสังคมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงเหมาะสมที่จะนำแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา มาประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนา นิลชัย โกวิทช์ (2551) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ต้องคำนึงถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับความเชื่อแนวปฏิบัติของศาสนาที่ตนนับถือ ดังนั้นแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา จึงเหมาะสมกับสภาวะสังคมพหุวัฒนธรรมที่สมาชิกสังคม มีความหลากหลายความเชื่อ จิตตปัญญาศึกษาจึงเป็นกิจกรรมที่จะเปิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ให้มีโอกาสร่วมกิจกรรมเสวนาอย่างกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นุ่มนวลอย่างใคร่ครวญ เน้นการไตร่ตรองคิดทวนอย่างมีสติ เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงเน้นการปฏิบัติจริง เพื่อการพัฒนาคน และส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างสันติสุข

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบไปใช้

1.1 สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรต้องนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ที่ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

- 1) การควบคุมและบริหารความขัดแย้ง (Control and Solve of Conflict)
- 2) การเผชิญความขัดแย้งด้วยภาวะผู้นำอย่างเหนือชั้น (Confront of Conflict with Superior Leadership)
- 3) การสร้างความสัมพันธ์และความเสมอภาค (Relationships and Equality)
- 4) การจัดการองค์กรเพื่อรักษาสมดุลของความขัดแย้ง (Organizing for Conflict Balance)
- 5) การยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Respect for Cultural Diversity)
- 6) การควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง (Self-control in Conflict Situations)

สมรรถนะการบริหารความขัดแย้งทั้ง 6 องค์ประกอบ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการควบคุมตนเองในสถานการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะสูงสุด เนื่องจากเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลในการใช้ความถนัดเรียนรู้งานอย่างถูกต้อง และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สิ่งสำคัญของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาคือแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในคนทำงาน มีความสำคัญในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะแรงจูงใจจะช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลมีความรัก ความตั้งใจ มีกำลังใจ ขยันหมั่นเพียรและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (ทับทิม วงศ์ประยูร, 2554) และหากผู้รับการพัฒนาขาดแรงจูงใจก็จะไม่มีการพัฒนา โดยเฉพาะหากไม่เกิดแรงผลักดันภายใน (Self-Motivation) ซึ่งแรงจูงใจภายในจะเกิดจากการประเมินตนเองและรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการคาดหวังกับสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสำรวจระดับสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง และวิธีหรือกระบวนการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยไม่ต้องรอผลการสนับสนุนส่งเสริมหรือนโยบายจากต้นสังกัด

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแผนงานการติดตามการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง โดยการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดให้มีกระบวนการสนับสนุนการดำเนินการด้วยการสอบถามกับผู้รับการพัฒนาว่าจะพัฒนาสมรรถนะด้านใดหรือยังขาดทักษะใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง อีกทั้งเสริมสร้างบรรยากาศในการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการประเมินสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง ฝึกฝนสมรรถนะนั้นๆ จนเป็นนิสัย และมีการสอนงาน (Coaching) เพิ่มพูนความรู้ เรียนรู้เพิ่มเติมจากกระบวนการเรียนรู้ของคนอื่น นอกจากนี้ควรนำผลการประเมินสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งไปเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1.5 ควรมีการติดตามผลและส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง ในสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ยั่งยืนจนเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างของรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างของรัฐและเอกชน
- 2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดความเหมาะสมต่อไป
- 2.3 ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา ที่มีความพร้อมเพื่อให้ได้ผลการพัฒนาที่มีความยั่งยืนในระยะยาว
- 2.4 ควรทำวิจัยและพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ประเมินวิทยฐานะ
- 2.5 ควรมีการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่น เพื่อศึกษาว่าสมรรถนะที่ต้องการพัฒนามีความแตกต่างกับการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ และได้ผลเป็นประการใด
- 2.6 ควรมีการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศิษยานุเทศก์ เป็นต้น