

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาดูงานที่โรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา” ตำบลพนม อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อศึกษารูปแบบ (Model) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของนักเรียนในโรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา” ร่วมกันวางแผนกับยุติธรรมจังหวัดขอนแก่น ควบคุมประพฤติจังหวัดขอนแก่น ยุติธรรมชุมชน สิทธิเด็กจังหวัดขอนแก่น และโรงเรียนเครือข่ายแกนนำ เพื่อเป็นพื้นฐานความคิดนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายผลการวิจัยโดยผู้วิจัยขอเสนอวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของเด็กวัยต่าง ๆ
2. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง
3. ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
4. สุนทรียสนทนา (Dialogue)
5. การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง
6. รูปแบบ (Model) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของโรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุล” วิทยา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ลักษณะของเด็กวัย

สุรางค์ โค้วตระกูล (2552) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของครูก็คือ การช่วยเหลือนักเรียนให้พัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์และสังคม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเป็นครูที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของนักเรียนที่ตนสอน พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และภายในตัวบุคคลของนักเรียนด้วย ในบทที่ 3, 4 และ 5 ได้กล่าวถึงทฤษฎีพัฒนาการทางบุคลิกภาพเซวี่ปัญญาและจริยธรรม ในบทนี้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของนักเรียนในวัยต่าง ๆ 3 ระดับ คือ วัยอนุบาล วัยประถม และวัยมัธยมศึกษา ลักษณะของนักเรียนแต่ละระดับประกอบด้วยลักษณะทางร่างกาย เซวี่ปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์และสังคม แม่วานิสิตินักศึกษาอาจมีความสนใจเฉพาะเกี่ยวกับลักษณะของนักเรียน ในระดับใดระดับหนึ่งเป็นพิเศษ เพราะต้องการที่จะสอนระดับนั้น แต่การเรียนรู้อัตลักษณ์ทั่วไปของเด็ก ทุกระดับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้จะเป็น

ครูควรจะทราบเพราะพัฒนาการของเด็กเป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่องกัน พฤติกรรมบางอย่างของเด็กโต อาจจะเป็นผลเนื่องมาจากพื้นฐานหรือประสบการณ์ในวัยเด็ก นอกจากนี้ ความรู้เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของนักเรียนทั้ง 3 ระบบ จะช่วยให้ผู้ที่จะเป็นครูเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน เด็กบางคนอาจจะมีลักษณะที่ข้ามวัยหรือเด็กกว่าวัยของตน

1.1 ลักษณะเด็กวัยประถมศึกษา (อายุ 6 -12 ปี)

พัฒนาการทางร่างกาย

1) การเจริญเติบโตของร่างกายของเด็กวัยประถมศึกษา จะช้ากว่าเด็กวัยอนุบาลโดยทั่วไป เด็กจะมีรูปร่างสูงและค่อนข้างจะผอมลงกว่าวัยอนุบาล ตอนแรกราว ๆ อายุ 6-7 ปี ของวัยนี้ หรือนักเรียน ชั้น ป.1 – ป.5 อายุระหว่าง 9 – 10 ปี เด็กชายและเด็กหญิงจะมีขนาดเท่า ๆ กันทั้งน้ำหนักและส่วนสูง เด็กชายจะโตกว่าเด็กหญิง แต่ตอนหลังระหว่างอายุ 12 -13 ปี เด็กหญิงจะโตกว่าเด็กชาย เพราะเด็กหญิงจะเข้าสู่วัยแรกรุ่น (Puberty) เร็วกว่าเด็กชายราว ๆ 2 ปี (Tanner, 1970)

2) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในความสูงและน้ำหนัก จะเห็นได้ชัดในวัยนี้ ถ้าหากครูสอนนักเรียนที่มาจากฐานะเศรษฐกิจและสังคมที่คล้ายคลึงกันมาก แต่มีนักเรียนที่ตัวเล็กผิดปกติ ควรจะสอบถามเรื่องอาหารที่เด็กรับประทาน และอาหารที่ถูกส่วนมีความสำคัญในการเจริญเติบโตของเด็กมากจนสังเกตได้จากขนาดของเด็กที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะเศรษฐกิจและสังคมต่ำ มักจะเล็กกว่าเด็กที่มาจากครอบครัวเศรษฐกิจและสังคมสูง

3) เด็กที่มีความเจริญเติบโตทางร่างกายเร็วกว่าเพื่อนวัยเดียวกันจะมีปัญหาทางการปรับตัว จะรู้สึกตนโตกว่าเพื่อนและมีการแยกตัวออกจากเพื่อน สำหรับเด็กชายที่มีความเจริญเติบโตเร็วกว่าเพื่อนร่วมวัยมีการปรับตัวได้ดี

4) พัฒนาการกล้ามเนื้อกระดูก และประสาทจะเพิ่มขึ้น เด็กชายมีพัฒนาการของกล้ามเนื้อเร็วกว่าเด็กหญิง การใช้ทักษะการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับกล้ามเนื้อใหญ่ ๆ ใช้ได้ดีเมื่ออายุประมาณ 7 ปี การใช้และบังคับกล้ามเนื้อต่าง ๆ ทั้งใหญ่และย่อยจะดีขึ้นมาก และสามารถที่จะประสานงานกันได้ดี ดังนั้น เด็กวัยนี้จึงสนุกในการลองความสามารถในการกระโดดสูง กระโดดกระดกทางไกล ๆ กระโดดเชือก เล่นเตะฟุตบอล และตีบักขยาน เด็กวัยนี้จะพยายามที่จะฝึกทักษะทางการเคลื่อนไหวเพื่อไม่ให้เพื่อนเห็นว่าเพื่อนเด็กบางคนอาจจะทดลองฝึกหัดทักษะใหม่ ๆ โดยลึกลับถึงอันตราย บางครั้งก็เจ็บตัวได้ มีอุบัติเหตุในการเล่น



5) การประสานระหว่างมือและตาของเด็กวัยนี้จะดีขึ้น เด็กสามารถที่จะอ่านเขียน และวาดรูปได้ดีขึ้น กิจกรรมในโรงเรียนควรจะสนับสนุนให้เด็กได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการวาดรูป และศิลปะต่าง ๆ เช่น การปั้นรูป การแกะสลัก

6) เด็กวัยนี้บางทีจะมีกิจกรรมอย่างไม่เห็นคเหน้อยและมักจะประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งอยู่เสมอ เด็กวัยนี้จะใช้เวลาส่วนมากอยู่กับเพื่อนทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

พัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา

พือาเจต์ เรียกวัยประถมศึกษาว่า Concrete Operation ซึ่งสรุปได้ว่า วัยนี้เด็กชายมีความสามารถคิดเหตุผลเชิงตรรกได้ สามารถที่จะรับรู้สิ่งแวดล้อมได้ตามความเป็นจริง สามารถที่จะพิจารณา เปรียบเทียบโดยใช้เกณฑ์หลาย ๆ อย่าง โดยเฉพาะในการจัดของกลุ่ม นอกจากนี้เด็กวัยประถมมีความเข้าใจเกี่ยวกับความคงตัวของสสาร มีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงรูปร่างภายนอกของสสารไม่มีผลต่อสภาพเดิมต่อปริมาณน้ำหนัก และปริมาตร ถ้าให้ดินน้ำมันปั้นเป็นก้อนกลมเท่ากัน 2 ก้อนแก่เด็ก และถามว่าเท่ากันไหม หลังจากที่เด็กตอบว่าเท่ากันแล้ว เอาดินน้ำมันก้อนหนึ่งมาปั้นเป็นรูปยาวเหมือนไส้กรอกหรือตัวด้วงแล้วถามว่ายังคงมีปริมาณเท่ากับดินน้ำมันก้อนกลมหรือไม่ เด็กวัยนี้สามารถตอบได้ว่าเท่า เพราะดินน้ำมันรูยาวมาจากดินน้ำมันก้อนกลม ซึ่งมีปริมาณเท่ากันความคงตัวของปริมาตร เป็นความคงตัวที่น่าจะยาก ดังนั้นเด็กเล็กบางคนอาจจะไม่เข้าใจแต่โดยเฉลี่ยแม้เด็กอายุราว ๆ 7-8 ขวบ จะมีความเข้าใจความคงตัวของปริมาตรนอกจากนี้เด็กจะสามารถเปรียบเทียบสิ่งของว่ามากกว่า ใหญ่กว่า ยาวกว่า เข้มกว่า ถ้าแก้ได้เด็กสามารถจัดลำดับได้

พัฒนาการทางด้านภาษาและการใช้สัญลักษณ์เจริญก้าวหน้ามาก เด็กจะเริ่มเข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และเข้าใจความหมายของบทเรียนทั้งทางคณิตศาสตร์ ภาษาและการอ่าน มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและสามารถอธิบายได้ เด็กวัยนี้มักจะสนใจคำโคลงหรือกลอนที่สอดคล้องกัน หรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ด้วยความคิด เหตุผล ถ้าแก้ได้ก็จะมีคามภูมิใจ

สำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรมและกฎเกณฑ์ของวัยนี้ (6-10 ขวบ) เด็กจะนับถือกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดไปกับเด็กโตหรือผู้ใหญ่บอก แต่เมื่อโตขึ้นเด็กจะเห็นว่ากฎเกณฑ์เป็นข้อตกลงระหว่างคนสองคนขึ้นไปเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้เด็กวัยนี้จะพิจารณาความตั้งใจของผู้กระทำผิดในการตัดสินใจตัดสินความผิดดังตัวอย่างที่ยกในบทที่ 5

ความแตกต่างระหว่างบุคคลเกี่ยวกับพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา เป็นสิ่งที่ครูควรจะต้องตระหนักและควรคำนึงถึงความสามารถเฉพาะของเด็ก และพยายามส่งเสริมให้เด็กแต่ละคนพัฒนาตามศักยภาพของตน นักเรียนบางคนอาจจะมีคามสามารถทางเชาวน์ปัญญาแตกต่างบางคนอาจจะเก่งทางคณิตศาสตร์ บางคนอาจจะเก่งทางภาษา

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 20 ก.ย. 2555

เลขทะเบียน..... 249692

เลขเรียกหนังสือ.....

พัฒนาการทางบุคลิกภาพ

ทฤษฎีพัฒนาการทางบุคลิกภาพที่จะนำอธิบายบุคลิกภาพของเด็กในวัยประถมที่มีอายุราว ๖-12 ปี คือ ทฤษฎีของ فروยด์ และ อีริกสัน فروยด์เรียกวัยประถมศึกษาว่า ชั้นแฝง (Latency) ซึ่งหมายความว่า เป็นวัยที่เก็บกดความต้องการทางเพศ หรืออธิบายว่าเป็นระยะที่ความต้องการทางเพศสงบลง เด็กในวัยนี้มักจะรวมกลุ่มกับเพื่อนเพศเดียวกัน เด็กชายจะเล่นกับเด็กชายและเด็กหญิงก็จะเล่นกับเด็กหญิง เด็กวัยนี้จะมีมโนธรรม รู้สึกว่าอะไรผิดอะไรถูก โดยใช้มาตรฐานจริยธรรมของผู้ใหญ่เป็นเกณฑ์

อีริกสัน (Erikson อ้างถึงใน สุรางค์ โค้วตระกูล, 2552) เรียกวัยประถมศึกษาว่า ความต้องการที่จะทำกิจกรรมอยู่เสมอรู้สึกด้อย (Industry vs Inferiority) อีริกสันไม่เห็นด้วยกับ فروยด์ ที่กล่าวว่า ความต้องการทางเพศของเด็กวัยนี้สงบลง อีริกสันอธิบายว่า ความต้องการทางเพศยังคงอยู่ แต่เปลี่ยนแปลงเป็นพลังงานอย่างอื่น เด็กในวัยนี้จะไม่อยู่เฉย มีความคล่องที่จะประกอบกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ต้องการมีสมรรถภาพที่จะทำอะไรได้สำเร็จ ดังนั้น ผู้ใหญ่ทั้งบิดา มารดา และครูจะต้องหาทางที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กวัยนี้ได้ประสบความสำเร็จ เพื่อจะได้ช่วยสร้างอัตมโนทัศน์ที่ดี มีความภูมิใจว่าตนมีสมรรถภาพ ถ้าเด็กวัยนี้ประสบกับความล้มเหลวจะมีปมด้อย มีอัตมโนทัศน์ที่ไม่ดี การจัดสิ่งแวดล้อมในห้องเรียนที่เปิดโอกาสให้เด็กวัยนี้ได้ ทดลองทักษะต่าง ๆ และมีโอกาสที่จะพบความสำเร็จตามความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่ครูควรจำ วัยประถมศึกษาเป็นวัยที่วิกฤตสำหรับพัฒนาการอัตมโนทัศน์ (Self Concept) เด็กจะรู้สึกตนเป็นคนดีถ้าเรียนเก่ง หรือคนไม่ดีถ้าเรียนอ่อน ฯลฯ

พัฒนาการด้านอารมณ์และสังคม

แม้ว่าเด็กวัยประถมศึกษาจะเรียนรู้การควบคุมอารมณ์ แต่ผู้ใหญ่ควรระวังถึงความแตกต่างกันมาก เด็กบางคนยังมีความกลัวสัตว์เช่น งู แมวจะเป็นงูที่ไม่มีพิษ กลัวความมืด กลัวที่สูง กลัวฟ้าผ่า ฟ้าร้อง แต่สิ่งที่เด็กวัยนี้กลัวที่สุดก็คือ กลัวว่าจะถูกล้อว่าแตกต่างจากเพื่อนนอกจากความกลัว เด็กวัยนี้ยังมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเรียน กลัวว่าจะสอบไม่ได้ จะถูกทำโทษหรือกลัวว่าเพื่อนจะไม่ชอบ ถ้าเด็กมีความวิตกกังวลมากอาจจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน บางคนอาจซึม ไม่ตั้งใจเรียน นอนหลับในห้องเรียน บางคนอาจแสดงออกไม่อยู่นิ่ง มีอารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย หรือแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ความแปลกใจให้แก่คนอื่น เด็กวัยนี้เวลาที่มีอารมณ์โกรธอาจจะมีการต่อสู้กันทางร่างกาย หรืออาจจะช่วยวาจาโดยการล้อหรือตั้งสมญา พุดจาถาดกลาง ขู่หรือบางครั้งอาจจะไม่พูดกับคนที่ทำโกรธ การแสดงออกอารมณ์โกรธจะแตกต่างกันในหมู่เด็กหญิงและเด็กชาย เด็กหญิงอาจจะต้องใช้เวลาโกรธ การช่วยเด็กที่แสดงความโกรธโดยการกระทำร้ายผู้อื่นควรจะใช้การอธิบายให้เด็กเข้าใจว่าพฤติกรรมที่แสดงไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม และควรจะหาตัวอย่างแบบเพื่อนร่วมวัย

ที่มีพฤติกรรมที่เด็กจะเลียนแบบได้ นอกจากนี้ครูควรพยายามให้แรงเสริมเวลาเด็กสามารถระงับความโกรธได้ การลงโทษเด็กโดยเฉพาะการตีหรือการลงโทษให้เจ็บกายจะเป็นการส่งเสริมให้เด็กแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวเวลาโกรธมากขึ้น

นอกจากอารมณ์ต่าง ๆ ดังกล่าว เด็กวัยนี้เป็นวัยที่เต็มไปด้วยความร่าเริงดิเบกบานเด็กจะสนุกในการเล่น จากการที่ประสบความสำเร็จในกิจกรรมที่ทำ ทั้งทางด้านการเรียนและในการเล่นเกมต่าง ๆ ข้อสำคัญที่สุด เด็กจะต้องประสบความสำเร็จ รู้ว่าตนมีสมรรถภาพ

สำหรับพัฒนาการทางด้านสังคม เด็กวัยนี้จะมีสังคมพิเศษเฉพาะของเด็ก เด็กมักจะรวมกลุ่มตามเพศ การเล่นเกมต่าง ๆ ก็มักจะแบ่งตามเพศ เพื่อนมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติและค่านิยมของเด็กวัยนี้ เด็กสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อน ๆ ในวัยนี้จะไม่มีปัญหาในการปรับตัวเมื่อเป็นผู้ใหญ่ สำหรับเด็กที่มีปัญหาควรจะได้รับความช่วยเหลือจากครู การใช้สังคมดีไม่ยอมรับเป็นเพื่อนมักจะมีปัญหาด้านความประพฤติ ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไขการช่วยเหลือของครูจึงจำเป็นมาก

เด็กวัยประถมศึกษาเป็นวัยที่เริ่มที่จะใช้เวลาส่วนมากอยู่กับเพื่อน และเริ่มเรียนรู้ที่จะให้ความร่วมมือ รู้จักให้และรับ เด็กจะใช้เวลาอยู่กับเพื่อนร่วมวัยมากขึ้น เพื่อนร่วมวัยเป็น Socialization Agent เด็กจะเรียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ จากเพื่อน เพื่อนเป็นผู้ให้แรงเสริม ขณะเดียวกันจะเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมให้คำติชม ดังนั้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนจึงสำคัญมาก เด็กบางคนอาจจะมีปัญหาไม่มีเพื่อนครูควรพยายามหาทางช่วยโดยพยายามหาสาเหตุว่าอะไรเป็นเหตุที่ทำให้เพื่อนไม่ยอมรับ และพยายามหาทางแก้ไข นอกจากนี้การมีเพื่อนสนิทก็สำคัญสำหรับเด็กวัยนี้การวิจัยพบว่าวัยเด็กประถมศึกษาเป็นวัยที่มีความสุข ความพึงพอใจเกี่ยวกับวัยของตนตรงข้ามกับเด็กวัยรุ่น ซึ่งไม่มีความพึงพอใจในวัยของตน วัยรุ่นบางคนอาจจะกลับไปอยู่ในวัยเด็กประถมเพราะเป็นวัยที่มีความสุข บางคนอาจจะเป็นผู้ใหญ่เร็วขึ้น และเมื่อถามผู้ใหญ่ว่าวัยไหนเป็นวัยที่มีความสุขที่สุดส่วนมากจะบ่งว่าวัยเด็กประถมศึกษา ผู้ใหญ่บางคนยังสามารถเล่าเหตุการณ์และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในวัยนั้นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงไม่เป็นการยากที่ครูจะช่วยเด็กวัยนี้ให้มีความสุข

1.2 ทฤษฎีงานพัฒนาการ (Developmental Tasks)

โรเบิร์ต (Robert, 1953-1972 อ้างถึงในสุรางค์ โค้วตระกูล, 2552) ได้ให้ชื่องานที่มนุษย์ทุกคนจะต้องทำตามวัยว่า “งานพัฒนาการ (Developmental Tasks) และได้ให้ความหมายว่า “เป็นงานที่มนุษย์ทุกคนจะต้องทำในแต่ละวัยของชีวิต สัมฤทธิผลของงานพัฒนาการแต่ละวัยมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นรากฐานของการเรียนรู้งานพัฒนาขั้นต่อไป ถ้าเด็กประสบผลสำเร็จในงานพัฒนาการตั้งแต่เริ่มแรกของชีวิต จะช่วยให้มีความก้าวหน้าและความสำเร็จใน

งานพัฒนาการขั้นต่อไปเป็นผลให้มีความสุข แต่ถ้าเด็กประสบความล้มเหลวหรือไม่ประสบผลสำเร็จในงานพัฒนาการจะทำให้มีปัญหาที่จะทำงานพัฒนาการขั้นต่อไปได้สำเร็จ พร้อมทั้งทำให้มีความสุขและสังคมจะไม่ยอมรับ”

ในการสร้างทฤษฎีงานพัฒนาการ ฮาวิกเฮิร์ส ถือว่าการพัฒนาการของมนุษย์ไม่ได้ขึ้นกับปัจจัยทางสรีระหรือชีวเคมีเพียงอย่างเดียว สังคมและวัฒนธรรมและปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factor) ของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลในการพัฒนาการของบุคคลด้วย ดังนั้น ฮาวิกเฮิร์สได้สรุปว่าตัวแปรที่สำคัญในการพัฒนามี 3 อย่าง คือ (1) วุฒิภาวะทางร่างกาย (2) ความมุ่งหวังของสังคมและกลุ่มที่แต่ละบุคคลเป็นสมาชิก (3) ค่านิยม แรงจูงใจ ความมุ่งหวังส่วนตัว และความทะเยอทะยานของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยทางจิตวิทยา

จากคำจำกัดความของงานพัฒนาการ ฮาวิกเฮิร์ส ได้ให้หลักการและข้อคิดสำคัญกับพ่อแม่ ครู และนักการศึกษา ในการที่จะช่วยเด็กให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และมีความสุขดังต่อไปนี้

1) แต่ละวัยมีงานที่จะต้องเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยงานที่ขึ้นกับวุฒิภาวะ ความมุ่งหวังที่สังคมได้ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่สอนไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่หรือครู จะต้องสอนงานหรือสิ่งที่เด็กจะต้องเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัย หรือจะสอนในเวลาที่มีผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนเป็นต้นว่าในวัยเด็กหรือประถมศึกษา ก็ควรจะสอนให้อ่านเขียนและคิดเลข

2) ความล้มเหลวหรือความไม่สำเร็จในงานพัฒนาการของแต่ละวัย เป็นตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของงานขั้นต่อไป ตัวอย่างเช่น เด็กที่ไม่สามารถจะสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันทางด้านจิตใจกับสมาชิกของครอบครัวในวัยอนุบาล หรือวัยเด็กระยะต้น ก็จะมีปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมวัย ซึ่งเป็นงานพัฒนาการของวัยเด็กระยะกลางหรือวัยประถมศึกษา

ทฤษฎีของฮาวิกเฮิร์สมีอิทธิพลในการจัดการศึกษา การสร้างหลักสูตรและการเรียนการสอน นับตั้งแต่หนังสือของท่านออกมามีครั้งแรก ในปี ค.ศ. 1953 จนถึงปัจจุบัน ผู้ทำการสอนได้นำทฤษฎีงานพัฒนาการของฮาวิกเฮิร์สไปช่วยนักเรียนให้เรียนรู้ดีขึ้น โดยคำนึงถึงงานพัฒนาการของเด็กและสอนสิ่งที่ช่วยให้เด็กที่ประสบความล้มเหลวในการเรียนรู้แต่ละวัย

1.3 ลำดับขั้นของงานพัฒนาการ

งานพัฒนาการของฮาวิกเฮิร์ส ได้แบ่งออกตามวัยต่าง ๆ 6 วัย คือ (1) วัยทารกและวัยเด็กระยะต้น (2) วัยเด็กระยะกลาง (ระดับประถมศึกษา) (3) วัยรุ่น (ระดับมัธยมศึกษา) (4) วัยผู้ใหญ่ระยะต้น (ระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอาชีพ) (5) วัยกลางคน และ (6) วัยชรา ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงรายการของงานพัฒนาการของวัยที่ครูและนักศึกษจะต้องเกี่ยวข้องโดยตรง คือ

งานพัฒนาการของวัยเด็กระยะกลาง (อายุ 6-12 ปี)

- 1) เรียนรู้ที่จะใช้ทักษะทางร่างกายที่จำเป็นสำหรับการเล่นเกมน่าสนใจต่าง ๆ
- 2) สร้างทัศนคติที่ดีต่อตนเองในฐานะเป็นมนุษย์
- 3) เรียนรู้ในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมวัย
- 4) เรียนรู้บทบาททางสังคมที่เหมาะสมสำหรับเพศชายและเพศหญิง
- 5) พัฒนาทักษะพื้นฐานในการอ่าน การเขียน และการคำนวณ
- 6) พัฒนาความคิดรวบยอดที่จำเป็นสำหรับชีวิตประจำวัน
- 7) พัฒนามาตรฐานจริยธรรม มโนธรรม และค่านิยม
- 8) มีความอิสระ สามารถที่จะทำอะไรด้วยตนเอง
- 9) พัฒนาทัศนคติต่อสังคมและสถาบันสังคม

งานพัฒนาการของวัยรุ่น (อายุ 12 – 18 ปี)

1) สามารถสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมวัย ทั้งเพศเดียวกันและต่างเพศได้อย่างมีวุฒิภาวะหรือแบบผู้ใหญ่

- 2) สามารถที่จะแสดงบทบาททางสังคมได้อย่างเหมาะสมกับเพศตรงของตนเอง
- 3) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายและสามารถปรับตัวได้
- 4) มีความอิสระทางด้านจิตใจและอารมณ์จากพ่อแม่และผู้ใหญ่ที่ใกล้ชิด
- 5) เลือกและเตรียมตัวที่จะเลือกอาชีพในอนาคต
- 6) เตรียมตัวเพื่อการแต่งงานและการมีครอบครัว
- 7) พัฒนาทักษะทางเชาวน์ปัญญาและความคิดรวบยอดต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับเป็นสมาชิก

ของชุมชนที่มีสมรรถภาพ

- 8) มีความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีงานพัฒนาการของฮาวิกเฮิร์สมีผู้นำไปประยุกต์ในวงการศึกษามาก โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษาและมัธยม สำหรับวัยรุ่นระยะต้น ฮาวิกเฮิร์สได้เน้นเฉพาะงานพัฒนาการของผู้ที่จะเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ตั้งแต่สมาชิกครอบครัวจนถึงชุมชนที่ตนเป็นสมาชิก ไม่ได้รวมงานพัฒนาการของผู้เรียนต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะหาความรู้ทางด้านวิชาการ เพื่อจะประกอบอาชีพอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะได้

ดังนั้น ผู้ที่จะนำทฤษฎีงานพัฒนาการของฮาวิกเฮิร์สไปใช้ ควรจะได้ทำการศึกษาวัยที่จะให้มีรายการของพัฒนาการวัยต่าง ๆ เป็นต้นว่า งานพัฒนาการของวัยรุ่นระยะต้นที่จะต้องมีการเตรียมอาชีพพิเศษต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้ใช้ตระหนักถึงความจริงว่า ฮาวิกเฮิร์สได้สร้างทฤษฎีงานพัฒนาการขึ้นใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีวัฒนธรรมทางตะวันตก งานพัฒนาการบางอย่างอาจมาเหมาะสม

ผู้ใช้ควรจะพยายามปรับงานพัฒนาการเข้ากับวัฒนธรรมไทย และความแตกต่างทางฐานะเศรษฐกิจของสังคมไทยด้วย เพื่อให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงในการปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน

2. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.1 ความหมายของความขัดแย้ง ได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน หลายประการ อาทิเช่น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 อ้างถึงในรัตนกรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ได้ให้ความหมายของคำ “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน นอกจากนั้นได้อธิบายคำว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ขึ้นไว้และให้ความหมายคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่า ความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้ง ขัดและแย้ง นั่นคือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังด้านทางเอาไว้อีกด้วย

วิทย์ เทียงบูรณธรรม (2541อ้างถึงในรัตนกรณ์ วัฒนศัพท์,2547) ได้ให้ความหมายของคำว่า Conflict ในพจนานุกรมอังกฤษ – ไทย SE – ED Modern English – Thai Dictionary ไว้ว่าความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การต่อสู้ การเป็นปรปักษ์ การขัดแย้ง การทะเลาะ สงคราม หรือการสู้รบ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2545) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้กันหรือการแข่งขันระหว่าง ความคิด ความสนใจหรือผลประโยชน์ มุมมองหรือรสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร ฯลฯ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวใครคนใดคนหนึ่ง หรือขัดแย้งกับคนอื่น หรือระหว่างคนใดคนหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือหลาย ๆ กลุ่ม และให้คำนิยามไว้ในหนังสือความรู้เบื้องต้นกระบวนการแก้ปัญหาข้อพิพาทที่เหมาะสมว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยม หรือแข่งขันกันในเรื่องอำนาจ สถานภาพ เป้าหมาย และทรัพยากรที่มีจำกัด ซึ่งอาจจะเป็นความขัดแย้งที่แฝงอยู่ กำลังเกิดขึ้น หรือออกอาการแสดงแล้ว

ถวิลวดี บุรีกุล (2545) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ว่า ความขัดแย้งเป็นการคั่นรณะระหว่างกลุ่มอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งเชื่อว่ามีเป้าหมายคล้ายกัน แต่ทรัพยากรมีน้อย และมองอีกฝ่ายว่าเป็นผู้แทรกแซง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน จึงมีการโต้แย้ง หรือความไม่ลงรอยกัน และมีการโต้ตอบกับอีกฝ่ายหรืออีกกลุ่ม

จากนิยามต่าง ๆ ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกันในการตัดสินใจที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของตน และสภาพการณ์นั้นไม่สามารถทำให้ทั้ง

สองฝ่ายเกิดความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งไปยับยั้ง สกัดกั้น หรือสร้างความคับข้องใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง

2.2 พื้นฐานของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวัน ผู้บริหารไม่สามารถละเลยหรือปล่อยให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นจนรุนแรงขึ้นโดยไม่จัดการแก้ไข งานวิจัยในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาประมาณร้อยละ 25 และผู้บริหารระดับกลางใช้เวลาประมาณร้อยละ 30 ของเวลาที่ทำงาน เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง เบาะเนื่องจากมนุษย์ต้องการความสำเร็จ การกระทำของมนุษย์ เพื่อที่จะให้เกิดความสำเร็จนี้ ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งโดยมีการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแข่งขันกีฬา การศึกษาเล่าเรียน การแข่งขันในเชิงธุรกิจและกิจกรรมในสังคม การแข่งขันทำให้เกิดการแพ้หรือชนะ ความสำเร็จมักจะถูกวัดโดยการชนะ ซึ่งก็เป็นความจริงของการแข่งขัน หลักสำคัญเกิดเนื่องมาจากความขาดแคลน (Scarcity) หรือความไม่เพียงพอของสิ่งที่ต้องการ ในบางครั้งความขาดแคลนนี้ อาจเป็นความขาดแคลนจริง ๆ หรือไม่จริง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในกรณีใดก็ตาม คนเมื่อถูกกระตุ้นก็จะมีแรงจูงใจเพื่อที่จะแข่งขันและเพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จ ความขัดแย้งจะเกิดเพิ่มมากขึ้นเมื่อคนเราพยายามต่อสู้เพื่อให้ได้มากที่สุดในเรื่องที่ตนเองต้องการ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในกระบวนการแข่งขัน บางคนใช้อำนาจที่เหนือกว่า ใช้ปัญญาที่มีมากกว่า ใช้ความเร็ว หรือใช้วิธีการต่าง ๆ นานา เพื่อที่จะช่วยให้ตนเองมีชัยชนะในการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรหรือรางวัลต่าง ๆ เหนือกว่าคนอื่น กระบวนการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ได้รับประโยชน์มากกว่ากระบวนการแข่งขันที่ด้อยประสิทธิภาพและความขัดแย้งก็เป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นแต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพันตราบใจที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม ดังนั้น เมื่อเราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้ จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานของความขัดแย้ง ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า

1) ความขัดแย้งปรากฏอยู่ทั่วไปให้เราได้พบได้เห็นอยู่เสมอทุกหนทุกแห่ง เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน ซึ่งดูจะเป็นความจริงของชีวิต และน่าสนใจว่า เราสามารถที่จะปรับตัวกับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันได้ ซึ่งยุทธวิธีที่เราใช้กับความขัดแย้งที่รุนแรงกว่าก็ยังคงใช้หลักการเดียวกันนั่นเอง

2) ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งสามารถเปลี่ยนวิธีที่เรามองหรือวิธีที่เราเข้าใจกันและกัน ความขัดแย้งทำให้เราต้องใช้ทรัพยากรในวิถีทางใหม่ บางครั้งก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และบ่อยครั้งที่ข้อพิพาทกลับกระตุ่นให้เกิดการแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง ซึ่งนำไปสู่ความชัดเจนของทางเลือกและข้อสรุปต่าง ดังคติพจน์ที่ว่า ความจำเป็นเป็นบ่อเกิดของสิ่งประดิษฐ์หรือสิ่งประดิษฐ์เกิดขึ้นเนื่องจากความจำเป็น เป็นต้น ความเห็นที่ขัดแย้งความเห็นที่แตกต่างในความคิด ในค่านิยม ในรสนิยม กระตุ่นให้เราแสวงหาความชัดเจนและพัฒนาไปสู่การพูดคุยและการทำความเข้าใจกันหรือบางครั้งความจำกัดในทรัพยากรบีบบังคับให้เราต้องพัฒนาทางเลือกใหม่และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารที่ดีย่อมนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร การบรรลุปเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด และความเครียดก่อให้เกิดความขัดแย้งแต่ความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3) ความขัดแย้งก่อให้เกิดพลังงาน ตามหลักการของสรีระวิทยาเมื่อเกิดความขัดแย้งร่างกายของเราจะหลั่งสาร แอดรีนาลินทำให้เราเกิดอารมณ์ หน้าของเราจะเป็นสีแดง เสียงจะดังและเหงื่อออก การเปลี่ยนแปลงพลังงานที่เกิดขึ้นจะออกไปในทิศทางใดนั้นเป็นเรื่องสำคัญ คนเราจะอาศัยสัญชาตญาณนี้แสดงออกมาเป็น สู้ หรือ ถอยหนี หรือสามารถเก็บกดอารมณ์หรือใช้ความคิดที่มีเหตุผลควบคุมปฏิกิริยาที่แสดงออก

4) ความขัดแย้งเป็นเหมือนดาบสองคม ทำให้เราเสี่ยงต่ออันตราย แต่ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดโอกาส ดังนั้นจึงเปรียบเทียบความขัดแย้งเสมือน “เพชร” ซึ่งสามารถที่จะเป็นทั้งบ่อเกิดของแสงสว่าง หรืออาจจะเผาไหม้เราก็ได้ ความขัดแย้งจึงเป็นทั้ง “สิ่งสร้างสรรค์” หรือ “ทำลาย” ให้เกิดความแตกแยก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้พยายามเอาชนะกันอยู่นั้น ได้พยายามที่จะแสวงหาทางเลือกและทางออกที่ดีกว่าหรือไม่

5) ความขัดแย้งได้รับอิทธิพลจากสรีระวิทยา บุคลิก และวัฒนธรรม ปฏิกิริยาทางสรีระวิทยาของเรามีผลอย่างมากต่อสถานภาพของอารมณ์ ซึ่งมีผลต่อเนื่องต่อปฏิกิริยาที่เรามีต่อข้อขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งนั้น วัฒนธรรมและประเพณีเป็นตัวกำหนดวิถีทางในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นเช่นเดียวกัน

ความขัดแย้งดำเนิน ไปเป็นขั้นตอนอยู่สามระดับพื้นฐาน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2546) คือ

1) ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflicts) เป็นความขัดแย้งที่มีอยู่ แต่อาจจะยังมองไม่เห็นเด่นชัดจนเป็นที่สังเกตได้ ดังนั้นคู่กรณีอาจจะยังไม่ได้ตระหนักว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งทางโครงสร้างสังคม ที่มีความไม่เท่าเทียมกัน โดยที่คนจนไม่มีอำนาจต่อรองในสังคม

จึงจำเป็นจะต้องยอมรับ หรือยอมรับจำนวนต่อการถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมมาเป็นระยะเวลาต่อเนื่อง และยาวนาน

2) ความขัดแย้งเริ่มปรากฏ (Emerging Conflicts) หมายถึง ความขัดแย้งที่คู่กรณีรับรู้และมองเห็นว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว แต่ยังไม่มีการบวนการที่จะลงไปจัดการกับข้อพิพาทนั้น

3) ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Manifest Conflicts) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีต่างก็ได้มีส่วนรู้เห็นในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมีกรณีพิพาทอย่างชัดเจน ในกรณีพิพาทอาจจะมีกระบวนการที่จะเข้าไปจัดการกับกรณีพิพาทนั้นแล้ว เช่น อาจจะไปสู่กระบวนการเจรจาและหาทางออก หรือเขาอาจจะถึงทางตันแล้ว หรือร้ายไปกว่านั้นก็คือ เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง

2.3 ทักษะที่สำคัญเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งได้พัฒนามาจากอดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ทักษะที่มีต่อความขัดแย้งได้เปลี่ยนไป Robbins, 1983 (อ้างถึงใน รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็น 3 กลุ่ม โดยเริ่มจาก

1) แนวประเพณีนิยม (Traditional View) แนวคิดนี้ยอมรับอย่างแพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1930 – 1948 แนวคิดนี้เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้างไม่เป็นที่ประ โยชน์ต่อองค์กร หากเกิดขึ้นในองค์กรถือเป็นความผิดพลาดของการบริหาร จึงควรที่จะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป

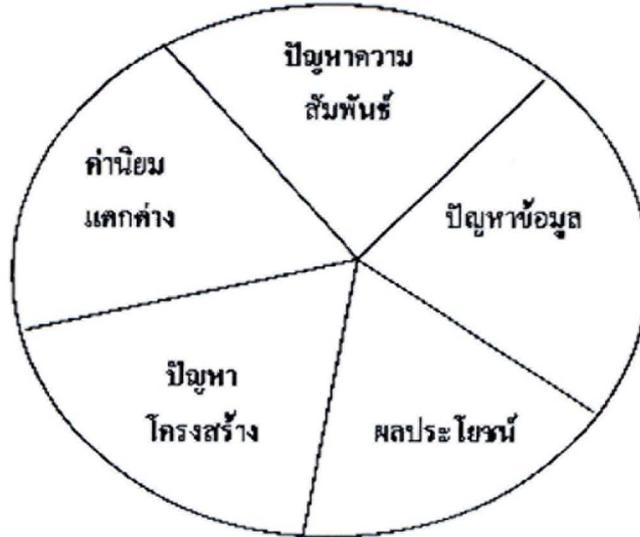
2) แนวพฤติกรรม (Behavioral View) แนวคิดนี้แพร่หลายในช่วงปี ค.ศ. 1949 – 1975 แนวคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ในทุกกลุ่มและทุกองค์กร อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่ได้เลวร้ายเสมอไป อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นประโยชน์ เพราะทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธความขัดแย้ง

3) แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionist View) เป็นแนวคิดในปัจจุบัน ที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตองค์กร ความขัดแย้งไม่ใช่ดีหมดหรือเลวหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชา และองค์กรที่มีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ จะช่วยให้ทุกคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์

2.4 ชนิดของความขัดแย้ง

ชนิดของความขัดแย้งสามารถแยกแยะได้ จากการวิเคราะห์โดยการใช้ วงกลมของความขัดแย้ง Moor, 1986 (วันชัย วัฒนศัพท์, 2545) ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจได้ดีถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ระยะเวลาของความขัดแย้ง หรือสาเหตุของมัน วงกลมนี้ยังช่วยให้สามารถพิจารณา

ตัดสินใจที่จะเพิ่มพลังความสามารถในการจัดการกับข้อพิพาท บทบาทของผู้ที่จะทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น 5 ชนิด ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 คือ



ภาพที่ 1 วงกลมของความขัดแย้ง (Moor, 1986 อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์, 2545)

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflicts) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง เช่น การขาดข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจผิด การสื่อความหมายไม่ตรงกัน ข้อมูลน้อยไป ข้อมูลมากไป การแปรผลผิดพลาด บางครั้งก็เป็นปัญหาของความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) เป็นต้น

2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งสร้างสรรค์ในอดีต และเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า อารมณ์ที่รุนแรง การสื่อสารที่บกพร่อง เป็นต้น

3) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาระบบของความเชื่อความแตกต่างในค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ประวัติกาลเลียงคู่ที่หล่อหลอมขึ้นมา

4) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) มีสาเหตุจากการแข่งขันกันในเรื่องที่มีไม่เพียงพอเกิดการแย่งชิงผลประโยชน์ ซึ่งกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มเชื่อว่าการที่จะทำให้ความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง คนอื่นจะต้องยอมแพ้ ความขัดแย้งที่มีพื้นฐานด้านผลประโยชน์เกิดขึ้นได้ทั้งในประเด็นที่เป็นเรื่องของเนื้อหา ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินทอง

ทรัพย์สิน หรือในด้านกระบวนการ เช่น ปัญหาที่ได้รับการดูแลหรือประเด็นจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรม ความไว้วางใจ เป็นต้น

5) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นเรื่องของอำนาจการแข่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างรวมไปถึง กฎระเบียบ ระบบ บทบาท ฯลฯ

การแยกแยะความขัดแย้งแต่ละชนิดออกไป ทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนว่าความขัดแย้งนั้นองค์ประกอบอะไรบ้าง สามารถนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง ความขัดแย้งชนิดต่าง ๆ ดังกล่าวอาจผสมผสานกันอยู่ เกือบทุกชนิดหรือมีทุกชนิดในเรื่องเดียวกัน แต่แตกต่างกันในความรุนแรงของแต่ละประเภทก็ได้ และจากภาพวงกลมแห่งความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งครึ่งบนและครึ่งล่าง ครึ่งบน ประกอบด้วย ความแตกต่างของค่านิยม ปัญหาด้านสัมพันธภาพ และปัญหาด้านข้อมูล เป็นปัญหาที่คลุมอยู่บนประเด็นเนื้อหา ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นอุปสรรคในการจัดการแก้ปัญหา ครอบคลุมที่ยังเป็นปัญหา ไม่ได้รับการแก้ไข และคู่กรณีไม่สามารถมองหาข้อสรุปในสิ่งที่พัวพันเหล่านี้ เขาก็จะไม่สามารถหาข้อตกลงในสิ่งที่ต้องการหรือผลประโยชน์ของเขาได้ ส่วนครึ่งล่างคือปัญหาด้านโครงสร้าง และความต้องการ/ผลประโยชน์ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่แท้จริง ดังนั้นยุทธศาสตร์ของการแก้ปัญหา ก็คือต้องจัดการกับปัญหาคึ่งบนก่อนเพื่อคู่กรณีจะได้ใช้พลังงานในการดูปัญหาที่แท้จริงซึ่งอยู่ด้านล่างของวงกลม

2.5 สาเหตุของความขัดแย้ง

Edward de Bono (1987 อ้างในรัตนกรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ได้แสดงให้เห็นว่าสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งการที่บุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ

1) คนมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน

1.1) อารมณ์ คนที่มีอารมณ์แตกต่างกัน เมื่อมองเหตุการณ์อย่างเดียวกัน ย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกันได้

1.2) สภาพแวดล้อม คนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ย่อมมองเห็นเหตุการณ์หรือสิ่งของต่างกัน

1.3) ความจำกัดในการมอง คนบางคนสามารถมองเห็นเหตุการณ์ได้กว้างและไกลแต่บางคนก็มองเห็นได้แคบและใกล้ ความจำกัดในการมองทำให้บุคคลมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.4) เหตุผลเฉพาะหน้า คนส่วนใหญ่มักจะคิดตามเหตุผลเฉพาะหน้าและตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติตามนั้น

1.5) มองกันคนละมุม คนแต่ละคนมีมุมมองเหตุการณ์ของตนเอง การมองเหตุการณ์คนละมุมมองย่อมมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน นักเศรษฐศาสตร์กับนักการศึกษา ต่างก็มีมุมมองปัญหาการศึกษาคนละมุมมอง นักเศรษฐศาสตร์ทุนนิยมกับนักเศรษฐศาสตร์สังคมนิยมก็มองเห็นปัญหาเศรษฐกิจต่างกัน ครูน้อยจะมองเห็นว่าการทำงานดีคือการไม่ขาด การไม่ลาแต่ครูใหญ่มองว่าการทำงานคืออยู่ที่คุณภาพของผลงาน ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นเสมอในการพิจารณาความดีความชอบ

1.6) การมีข้อมูลคนละอย่างคนที่มีข้อมูลต่างกันย่อมมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

1.7) การมองไม่เต็มรูป คนที่มองเต็มรูป ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มองเห็นแต่เพียงบางส่วนของรูป ผู้บริหารย่อมต้องมองอะไรในภาพรวม ครูน้อยบางคนมักจะมองที่ประโยชน์ของตนเอง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเพราะมองไม่เหมือนกัน

1.8) ประสบการณ์ คนที่มีประสบการณ์ต่างกันย่อมมีโอกาสที่จะมองเห็นแตกต่างกัน คนที่มีความรู้เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ ๆ และมีประสบการณ์น้อย ย่อมมองเห็นแตกต่างจากคนที่มีประสบการณ์มาก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในลักษณะเช่นนี้มักจะเกิดบ่อย ๆ ในระบบราชการ

1.9) การคาดคะเน บุคคลที่มีข้อมูลและถูกต้อง มีประสบการณ์และมีความฉลาดย่อมสามารถ คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง ความแตกต่างของความสามารถในการคาดคะเนอนาคตทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์แตกต่างกัน

1.10) การรับรู้ ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันทำให้คนเรามีการรับรู้แตกต่างกันตัวอย่างเช่น ถ้าต่างคนต่างมองดูก้อนเมฆ อาจทำให้เห็นเป็นรูปคนละอย่าง ทั้งนี้เพราะมีการรับรู้ที่ต่างกัน หรือคนที่ ขโมยจักรยานย่อมรับรู้เกี่ยวกับการโจรกรรมต่างจากคนที่ไม่เคยถูกขโมยจักรยาน ดังนั้นจะเห็นว่า การรับรู้ที่ต่างกัน ทำให้คนมองเห็นเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน

2) คนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นผลทำให้คนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การที่คนมีความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน อาจจะเป็นเพราะคนเรามีแบบฉบับ (Style) ของแต่ละคน มีหลักการ (Principles) ของแต่ละคน ซึ่งหลักการเป็นเครื่องชี้แนวทางในการตัดสินใจที่ต่างกัน หลักการของแต่ละคน อาจมาจาก ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงสะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในการกระทำหรือในการคิดที่ไม่เหมือนกัน

3) คนมีแบบของความคิดเห็นไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งเกิดจากการที่คนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

Pneuman & Bruehl (n.d., อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่าแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) จากองค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในเรื่องของภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อ การศึกษา ประสบการณ์ ความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล เช่น การมีภาวะผู้นำ แบบฉบับทางอารมณ์ หรือทางการเจรจา เป็นต้น ความแตกต่างของการรับรู้ คือ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลสุดท้ายคือความแตกต่างในความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่แสดงออก

2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ได้แก่ปัญหาของการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นปัญหาทั้ง ผู้ส่งข่าวสาร สื่อในการใช้สื่อสาร และผู้รับข่าวสาร

3) ประเด็นปัญหาจากสภาพขององค์กร ได้แก่ การมีทรัพยากรจำกัด ความคลุมเครือขององค์กร เช่น ความคลุมเครือในโครงสร้าง ความคลุมเครือในบทบาท จากกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด จากกระบวนการแข่งขัน และการมีข้อยกเว้นของบุคคลบางคนในองค์กร

2.6 การตอบสนองต่อความขัดแย้ง

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนเมื่อมีความขัดแย้งก็จะใช้กลไกตอบสนองด้วย “การต่อสู้หรือการถอยหนี” (Fight or flight) การต่อสู้ หรือ ถอยหนีทำให้มนุษย์ตั้งแต่ยุคแรก สามารถที่จะรอดชีวิตจากสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยอันตรายได้ จึงทำให้บางครั้งมีการตอบสนองต่อความขัดแย้งออกมาไม่เหมาะสม (OCDRCM 614 – 752 -9595, 2000: introduction) และพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง Kenneth Thomas (n.d., อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ได้แบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

1) การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งการเอาชนะในระดับสูงพฤติกรรมร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ เน้นการเอาแต่ใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อให้ได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2) การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และในขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมือ

อย่างเต็มที่ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนและบุคคลอื่น ให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่าย

3) การประนีประนอม (Compromising) เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติดการเอาใจตนเองและมติดการเอาใจผู้อื่นเป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างเป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทางพฤติกรรมการประนีประนอมนี้ ทั้งสองฝ่ายจะมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ

4) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือ ความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ปัญหาได้ แต่ถ้าสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้างสังคมไทยมักจะชอบหลีกเลี่ยงปัญหามีคำพูดว่า “ถ้าเป็นความกั้นกั้นจี๋หมาดกว่า” ซึ่งอาจจะสะท้อนถึงการที่ไม่ชอบการเผชิญหน้า ต่อหน้าจะบอกไม่มีปัญหา แต่ลับหลังก็จะใช้กระบวนการนินทา

5) การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตามผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้วยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล สังคมตะวันออก สังคมเอเชีย โดยเฉพาะสังคมไทยมักจะยอมในลักษณะดังกล่าว เพราะมีคำว่า “เดินตามหลังผู้ใหญ่หมาไม่กัด”

Wilmot และ Hockers (1997 อ้างใน วันชัย วัฒนศัพท์, 2546) กล่าวถึงการจัดการปัญหาความขัดแย้ง 3 วิธีคือ

- 1) วิธีการหลีกเลี่ยง ไม่รับรู้ หลีกหนี เสมือนไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น
- 2) วิธีการร่วมมือ ประชุม พูดคุยอย่างเปิดใจ แสดงถึงความห่วงกังวล มีการปะทะสังสรรค์กันอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับการแสดงออกถึงความรู้สึกที่รุนแรงว่าเป็นเรื่องปกติ
- 3) วิธีการใช้ความรุนแรง เป็นเรื่องของผู้ที่แข็งแกร่งที่สุดจึงจะอยู่รอด คนที่ไม่สู้ถือเป็นคนอ่อนแอ ไม่ถอยเป็นอันขาด ยืนกระด่าขานเดียวไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น แสดงความโหดเหี้ยมและอารมณ์รุนแรงโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบ

กระบวนการการบริหารความขัดแย้ง เกิดขึ้นด้วยความเชื่อที่ว่า มีวิธีการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เหมาะสมที่สามารถเรียนรู้ได้ ข้อพิพาท (Dispute) ที่เกิดขึ้นสามารถที่จะแก้ไขได้โดยไม่ต้องไปต่อสู้ (Attacking) หรือไม่ต้องถอยหนี (Avoiding) วิธีการสื่อสารและการแก้ปัญหาสามารถที่

จะนำไปสู่ข้อสรุปของสถานการณ์ของการเป็นผู้ชนะ – ชนะ (Win – win Situation) การตัดสินใจของคนส่วนใหญ่ (Consensus decision making) เป็นกระบวนการแก้ปัญหาเป็นกลุ่มซึ่งผู้มีส่วนร่วมในการพิพาททุกฝ่าย หรือผู้แทนของแต่ละฝ่ายมาร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ เท่าที่ทุกฝ่ายจะช่วยเหลือกันเองได้ กระบวนการนี้อาจจะมีคนกลางมาช่วยเจรจาหรือไม่ก็ได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องตามธรรมชาติ และเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน แต่ก็ไม่มีใครยอมรับว่า “ความรุนแรง” เป็นการตอบสนองตามธรรมชาติของความขัดแย้ง OCDRCM (2000)

2.7 ประโยชน์ และโทษของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (ม.ป.ป., อ้างใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งมีทั้งประเภทที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีน้อยเกินไปหรือมากเกินไปหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะ และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะเสื่อมหรือเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง นอกจากนั้นยังได้เสริมว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน

1) ประโยชน์ของความขัดแย้ง

สถาบันอเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (n.d., อ้างใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ซึ่งให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์กรดังนี้

1.1) ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร

- ความขัดแย้งสามารถทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบ้างหรือโต้แย้งกันบ้างอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขในการโต้เถียงเกี่ยวกับการทำงาน

- ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเอง โดยจะต้องระวังว่าพูดอะไร หรือรู้ว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งอาจทำให้คนเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง

1.2) ประโยชน์ต่อองค์กร

- ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวิจิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ทำให้ผู้บริหารต้องระวังอะไรคือ ปัญหาใครเกี่ยวข้องกับบ้างและจะแก้ปัญหาอย่างไร

- ความขัดแย้งทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ ถ้าหากความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันก็จะไม่ได้รับการแก้ไข

- ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจสามารถแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมาดีกว่าในสถานการณ์ที่สงบ

- ความขัดแย้งทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลงความสามัคคีกลมเกลียวกันอาจเกิดขึ้น

2) ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ได้ประมวล และสรุปความขัดแย้งที่มีผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งไว้ดังนี้

2.1) ทำให้บุคคลเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลได้ขององค์การเป็นส่วนรวม ไม่มีความคิดริเริ่ม ทำงานตามคำสั่งเท่านั้นอาจเป็นผลเสียต่ออารมณ์ สุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2) เสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสิ้นเปลือง เนื่องจากการเกิดความขัดแย้งทำให้บุคคลทำงานช้าลง เสียแรงงานไปในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

2.3) มีการบิดเบือนข้อเท็จจริง อาจจากความตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจก็ได้ ทำให้ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ

2.4) ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานกลุ่ม

2.5) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการพัฒนาองค์การ และไม่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง

Alexander Hamilton Institute (1983 อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) เชื่อว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้งขององค์การ คือ

1) อุปสรรคในการสื่อสาร จากการที่องค์การมีหลายระดับและหลาย ๆ สายงาน ทำให้โอกาสที่การสื่อสารจะถูกบิดเบือนค่อนข้างมาก นอกจากนั้นความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสารก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2) องค์การที่มีหลายระดับ ทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างระดับ โดยเฉพาะระดับล่างที่มองเห็นว่าคนในระดับบนสบายกว่า งานเบากว่า และมีผลประโยชน์ ดังนั้นความขัดแย้งที่เกิดจากคนต่างระดับกันก็จะขยายตัวขึ้น และรวมกลุ่มกันเพื่อต่อสู้กับคนในระดับบนในการพิทักษ์สิทธิที่พึงจะมีของตน

3) ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ เนื่องจากบุคคลต่างก็มีแนวคิด เป้าหมายและทักษะในการทำงานต่างกัน ดังนั้นความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ ก็คงจะเป็นไปได้ยาก วิธีแก้ไขที่อาจจะทำได้ คือ

การรับฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ซึ่งอาจเป็นที่ไม่พอใจของคนส่วนน้อย โดยเห็นว่ากลุ่มตนไม่มีความสำคัญและไม่มีค่า ความขัดแย้งก็จะขยายตัวขึ้น

4) กฎที่ถูkBงคับให้ปฏิบัติ อาจสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นกับกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะความคิดริเริ่มของตนอาจไปขัดแย้งกับกฎระเบียบ หรือการอ้างกฎระเบียบเพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องทำงาน หรือมอบหมายงานให้บุคคลอื่นทำ

5) ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข การเพิกเฉย หรือการรีรอ ต่อปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กร โดยหวังว่าความขัดแย้งจะลดลง หรือสามารถแก้ไขได้ด้วยตัวของมันเอง เมื่อเวลาผ่านไป ไม่เพียงแต่ทำให้คนมีทัศนคติในทางลบ ไม่พอใจกับสิ่งที่ตนได้รับแล้วยังเป็นการเร่งทำให้ความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีกและเกิดขึ้นบ่อย ๆ ครั้ง

2.9 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขด้วยปัญญาและความสุขุมรอบคอบ การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับคำว่า ความขัดแย้ง และเข้าใจหลักของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมองความขัดแย้งไปในทางลบเสียทั้งหมด (Crawford และ Bodine, 1996 อ้างใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) โดยทั่วไป เราจะไม่ไปคิดว่าใครคือตัวการ ใครคือตัวปัญหา ใครคือคนที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ยุ่งยาก เพราะถ้าทำเช่นนั้นก็ยากแก่การแก้ปัญหาเพราะการกระทำดังกล่าว จะยิ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจ และอาจจะไม่เกิดประโยชน์อะไร นอกจากจะโทษกันไปโทษกันมาว่าคนนี้ตัวการ คนโน้นตัวการ ถ้าไม่ใช่ความผิดชัดแจ้งและเจ้าตัวยอมรับ

1) หลักของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

กระบวนการการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจในหลักการต่อไปนี้ (Crawford และ Richard, 1996 อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) คือ

1.1) แยกคนออกจากปัญหา (Separate people from the problem) ทุกปัญหาจะเกี่ยวข้องกับประเด็นเนื้อหา (Substantive issues) และประเด็นสัมพันธภาพ (Relationship issues) ด้วยการแยกประเด็นเนื้อหาซึ่งคือปัญหา ออกจากสัมพันธภาพซึ่งหมายบุคคลคู่กรณีที่อาจจะมีอารมณ์หรือมุมมอง หรือความเข้าใจผิดออกไป ก็จะทำให้คู่กรณีแต่ละฝ่ายสามารถมองเห็นตัวเองในแต่ละด้าน

1.2) มุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์หรือความสนใจของคู่กรณี ไม่ใช่ที่จุดยืน (Focus on interests, not positions) การทำความเข้าใจในความแตกต่างของผลประโยชน์และจุดยืนเป็นสิ่งสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลประโยชน์หรือความสนใจ (Interest) เป็นแรงจูงใจที่แฝงอยู่ภายใต้จุดยืน ซึ่งจะเป็นประเด็นปัญหาที่แท้จริง แต่จุดยืนเป็นเพียงสิ่งที่คนมักจะใช้ตัดสินใจในความต้องการในประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหานั้น

1.3) หาทางเลือกที่จะให้ประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย (Invent options for mutual gain) คู่กรณีร่วมมือกันระดมสมองเพื่อหาทางเลือกที่หลากหลายอย่างกว้างขวางโดยอิสระปราศจากแรงกดดันใด ๆ กติกาพื้นฐานของการระดมสมองก็คือ จะไม่วิจารณ์หรือประเมินความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายสำหรับการหาทางเลือกนั้นแต่ละฝ่ายจำเป็นที่จะต้องแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4) วางเกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ (Use objective criteria) การวางเกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ทำให้แน่ใจว่าข้อตกลงมีมาตรฐานที่จะให้ความเป็นธรรมกับคู่กรณีทั้งสองฝ่ายการวางเกณฑ์กติกาจะต้องกำหนดโดยคู่กรณีซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนมาตรฐานและกระบวนการที่ยุติธรรม

2) เป้าหมายหลักของการแก้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน คือ

2.1) ป้องกันความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น

2.2) เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น พยายามใช้แนวทางที่ให้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win – win) หรือพึงพอใจทั้งสองฝ่าย (fair – fair for now)

3) กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

โครงสร้างของกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Crawford และ Richard, 1996 อ้างถึงใน รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ดังนี้

3.1) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งเป็นการเผชิญหน้าระหว่างคู่กรณีหรือตัวแทนเพื่อร่วมกันหาทางแก้ปัญหาโดยไม่มีผู้อื่นช่วยเหลือ

3.2) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) เป็นกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งเป็นการเผชิญหน้าระหว่างคู่กรณีหรือตัวแทนเพื่อร่วมกันหาทางแก้ปัญหาโดยมีบุคคลที่สามเป็นคนกลางที่จะช่วยเจรจาซึ่งเราเรียกบุคคลที่สามว่าคนกลางผู้ไกล่เกลี่ยหรือ Mediator

3.3) การตัดสินใจโดยใช้ฉันทามติ (Consensus decisionmaking) เป็นกระบวนการแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้มีส่วนพิพาททุกฝ่าย หรือตัวแทนร่วมกันที่จะหาทางแก้ปัญหาข้อพิพาทโดยการวางแผนปฏิบัติการที่จะให้ทุกฝ่ายสามารถให้การสนับสนุน กระบวนการนี้อาจจะมีหรืออาจไม่มีคนกลางร่วมในการเจรจา

4) กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง American Secondary Education (ODE/OCDRCM, 2002) ได้เสนอกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จาก คำว่า RESOLUTION ดังนี้

R (Respect) เคารพสิทธิที่จะเห็นไม่ตรงกัน

E (Express) แสดงออกถึงสิ่งที่ท่านมีความห่วงใยจริง ๆ

S (Share) แลกเปลี่ยนเป้าหมายและความสนใจร่วมกัน

O (Open) เปิดใจยอมรับมุมมองที่แตกต่าง

L (Listen) รับฟังทุกข้อเสนออย่างตั้งใจ

U (Understand)	ทำความเข้าใจกับประเด็นหลักที่เกี่ยวข้อง
T (Think)	คิดถึงผลลัพธ์ที่ตามมาเท่าที่จะเป็นไปได้
I (Imagine)	นึกถึงทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้
O (Offer)	เสนอองค์ประกอบที่มีเหตุผล
N (Negotiate)	เจรจาต่อรองให้ได้ข้อตกลงร่วมที่ยุติธรรม



2.10 การบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง Rahim (1985 อ้างถึงใน รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการจัดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง และการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งส่วนการบริหารความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องลดปริมาณของความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งนั้นจะ เกี่ยวข้องกับ

1) การวินิจฉัย (diagnosis) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าความขัดแย้งนั้นเป็นความขัดแย้งระหว่างใคร กลุ่มใด บุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ ผลที่จะตามมาของความขัดแย้งว่าจะเป็นไปได้ในทางดีมีประโยชน์หรือไม่ดีมีโทษ จะกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการความขัดแย้ง และใช้เทคนิควิธีการใด ให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

2) การเข้าแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งนั้น อยู่ในระดับที่พอเหมาะ และส่งผลที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์การ

ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การผู้บริหารจะต้องเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการ ต่อไปนี้

1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ

2) ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียแก่หน่วยงานหรือองค์การ

3) ควบคุมปัญหาความขัดแย้ง

กระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management process) แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้น (รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, 2547) ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณา

ก. พิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

ข. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคู่ขัดแย้ง หมายถึง ผู้บริหารมีความรอบรู้เรื่องที่ขัดแย้งหรือไม่ ผู้บริหารมีอำนาจแท้จริงในการแก้ปัญหาหรือไม่

ค. พิจารณาว่าผู้บริหารต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นอย่างไร เมื่อเกิดความขัดแย้ง คือให้ฝ่ายใด ชนะ – แพ้ หรือ ชนะ – ชนะ

ขั้นที่ 2 การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

ขั้นที่ 3 การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างไ และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไ

ขั้นที่ 4 ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งเป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิคใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

2.11 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งเป็นสิ่งท้าทายของผู้บริหาร ความสำเร็จของการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย หากผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ก็จะนำความสงบสุขมาสู่หน่วยงาน วิธีการที่จะบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จก็คือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งทักษะที่จะเป็น ได้แก่ ทักษะต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534: 159-165)

1) ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างของข้อคิดเห็น เข้าใจสาเหตุ และขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง จึงจะสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทักษะในการเจรจา (Negotiation) คือ การสื่อความหมาย โยการพูดซึ่ง วันชัย วัฒนศัพท์ (2545) กล่าวว่า การเจรจา คือ กระบวนการแก้ปัญหาที่ประกอบด้วยคนสองคนหรือมากกว่าสมัครใจพูดคุย ปรีถถึงความแตกต่างในเรื่องความคิดเห็นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพยายามนำไปสู่การตัดสินใจที่ทั้งสองฝ่ายตกลงในประเด็นที่มีความหวังกังวลเหมือนกัน หลักสำคัญของการเจรจาได้ใช้หลักเช่นเดียวกับหลักของการแก้ปัญหาความขัดแย้งจาก Crawford & Richard (1996) คือ

- (1) แยกคนออกจากปัญหา
- (2) เน้นผลประโยชน์หรือความต้องการไม่ใช่จุดยืน
- (3) สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจว่าดำเนินการอย่างไร
- (4) สร้างเกณฑ์บรรทัดฐานตามจุดประสงค์

3) การกระจายความเป็นธรรม วิธีที่เป็นธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งคือ วิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ความเป็นธรรมต้องพิจารณาจากความพอใจและการรับรู้ว่าเขาได้รับนั้นยุติธรรมแล้ว เกณฑ์ที่ใช้วัดความเป็นธรรม มี 3 ข้อ

(1) ความต้องการ(Needs) เช่น ในการทำงานคนที่มีภาระรับผิดชอบมาก ย่อมมีความต้องการมากและคิดว่าตนเองควรจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนที่ทำงานและรับผิดชอบน้อย

(2) ความเท่าเทียม (Equality) สาระสำคัญของเกณฑ์นี้ คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ทำงานด้วยกัน ควรได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน

(3) ความเสมอภาค (Equity) สาระสำคัญคือ จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับควร จะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แต่ละคนลงทุน การลงทุนอาจเป็นเงิน เวลา แรงงาน ความคิด ฯลฯ

4) การใช้อำนาจ ในการบริหารความขัดแย้งมีความจำเป็นอย่างไรจะต้องเลี่ยงการใช้ อำนาจ อำนาจในที่นี้หมายถึงความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น หรืออำนาจที่จะสั่งคน อื่นให้กระทำตาม ซึ่งตนเองมีตำแหน่งหรือมีฐานะที่สูงกว่าคนอื่น ความแตกต่างระหว่างอำนาจมี ขึ้นเมื่อคนหนึ่งมีอำนาจที่จะบังคับหรือมีอิทธิพลเหนืออีกคนหนึ่ง เมื่อความแตกต่างระหว่างอำนาจ ไม่มี การใช้อำนาจก็ไม่ได้ผล ผู้บริหารที่ใช้อำนาจ มักจะแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ว-ชนะ เพราะเชื่อว่าตนเองมีอำนาจ ในการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรลดการใช้ อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา

5) ทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ได้เพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ ใน การบริหารความขัดแย้ง คือ

(1) ทักษะในการฟัง การฟังเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง ในการฟังนั้นเราจำเป็นต้องแยกให้ออกระหว่างสิ่งที่เขาพูดกับสิ่งที่เขาไม่ได้พูด ในขณะเดียวกัน จะต้องสังเกต อารมณ์และเนื้อหาสาระของสิ่งที่ผู้พูด ๆ นอกจากนั้นจะต้อง ใช้ความอดทนในการฟัง และฟังด้วยความสนใจ ในการฟังนั้นต้อง รู้จักการใช้คำถาม เพื่อให้เขาได้อธิบายต่อไปและเพื่อให้ เกิดความกระจ่างในบางประเด็น หรือเพื่อแก้ไขข้อสงสัยในสิ่งที่เราสงสัย คำถามที่จะเป็นอุปสรรคใน การแก้ปัญหาความขัดแย้งคือคำถามประเภทที่ต้องทำให้ผู้ตอบปกป้องตัวเองให้ผู้ตอบต้องแสดง ความรู้ชั้นสูง หรือคำถามที่ทำทนาย ความไม่มีวุฒิภาวะของผู้ตอบ และจะต้องมีความสามารถในการ เปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เพื่อการสื่อสารที่ถูกต้อง เข้าใจตรงกันในสิ่งที่กำลังพูดคุย

(2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวก (Positive feedback) จะช่วย ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มความไว้วางใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และช่วยสร้างพฤติกรรมที่ ร่วมมือกันในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่ต้องการจะได้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกแต่ในบางครั้ง ก็เป็นการยากที่จะให้หรือที่จะรับข้อมูลย้อนกลับในทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ

ในทางบวกขาดความเชื่อถือในฝ่ายผู้รับ การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพเมื่อให้ อย่างเฉพาะเจาะจง ในเวลาที่เหมาะสม และด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง

3. ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

กรมวิชาการ (2552) ได้กล่าวถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนไว้ดังนี้

การพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีวิถีชีวิตที่เป็นสุขตามที่สังคมมุ่งหวัง โดยผ่านกระบวนการทางการศึกษานั้น นอกจากจะดำเนินการด้วยการส่งเสริมสนับสนุนนักเรียนแล้ว การป้องกันและการช่วยเหลือแก้ปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดกับนักเรียนก็เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการระบาดของสารเสพติด ปัญหาครอบครัว ปัญหาการแข่งขันทุกรูปแบบก่อให้เกิดความทุกข์ ความวิตกกังวล ความเครียด ซึ่งล้วนแต่เป็น ผลเสียต่อสุขภาพกายของทุกคน จนนำไปสู่การเกิดปัญหาและสภาวะวิกฤตทางสังคม

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนให้มีความสมบูรณ์พร้อม อย่างเป็นองค์รวมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนให้มี ทักษะในการดำรงชีวิตกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข จัดทำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนขึ้น ตั้งแต่ปี 2543 ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีในโรงเรียนที่ดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดังนั้น ทุกโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างเสริม คุณภาพชีวิตผู้เรียน และแก้วิกฤตสังคม จึงควรรนำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาประยุกต์ใช้และพัฒนาให้เหมาะสม กับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การดูแลช่วยเหลือนักเรียน คือ การส่งเสริมพัฒนา การป้องกัน และการการแก้ไขปัญหา ให้แก่นักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีภูมิคุ้มกันทางจิตใจ มีคุณภาพชีวิต และรอดพ้นจากสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างปลอดภัย

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หมายถึงกระบวนการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน โดยมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน ผู้บริหาร และครูทุกคน มีวิธีการและเครื่องมือที่ชัดเจน มี มาตรฐานคุณภาพและมีหลักฐานการทำงานที่ตรวจสอบได้

วัตถุประสงค์ของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีระบบมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อให้โรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการทำงานร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีร่องรอยหลักฐานการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้

ประโยชน์และคุณค่าของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 1) นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทั่วถึงและตรงตามสภาพปัญหา
- 2) สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนเป็นไปด้วยดีและอบอุ่น
- 3) นักเรียนรู้จักตนเอง ควบคุมตนเองได้ มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาความเก่ง (IQ) คุณธรรม จริยธรรม (MQ) และความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค (AQ)
- 4) นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข และได้รับการส่งเสริมพัฒนาเต็มศักยภาพอย่างรอบด้าน
- 5) ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างเข้มแข็ง จริงจัง ด้วยความเสียสละเอาใจใส่

กระบวนการและขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นกระบวนการการดำเนินงานดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานที่ศึกษา อันได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร และครูทุกคน มีวิธีการและเครื่องมือที่ชัดเจน มีมาตรฐานคุณภาพ และมีหลักฐานการทำงานที่ตรวจสอบได้

กระบวนการและขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 2) การคัดกรองนักเรียน
- 3) การป้องกันและแก้ไขปัญหา
- 4) การพัฒนาและส่งเสริมนักเรียน
- 5) การส่งต่อ

การรู้จักนักเรียนรายบุคคล

ด้วยความหลากหลายของนักเรียนและนักเรียนแต่ละคนคนซึ่งมีพื้นฐานความเป็นมาของชีวิตที่แตกต่างกัน ผ่านการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมในหลายลักษณะ ทั้งด้านบวกและด้านลบ

ดังนั้น การรู้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับตัวนักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ครูอาจารย์มีเข้าใจนักเรียนมากขึ้นสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการคัดกรองนักเรียนและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ส่งเสริม การป้องกัน และแก้ไขปัญหของนักเรียนได้ถูกทางซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากเครื่องมือ และวิธีการที่หลากหลาย ตามหลักวิชาการ มิใช่การใช้ความรู้สึกหรือการคาดเดา โดยเฉพาะในการ แก้ไขปัญหานักเรียน ซึ่งจะทำให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดต่อการช่วยเหลือนักเรียน

การคัดกรองนักเรียน

การคัดกรองนักเรียนเป็นการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อการจัดกลุ่มนักเรียนซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการหาวิธีการที่เหมาะสมในการดูแลช่วยนักเรียนให้ตรงกับสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นด้วยความรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอาจ จัดกลุ่มนักเรียนตามผลการคัดกรองเป็น 2, 3 หรือ 4 กลุ่มก็ได้ ตามขอบข่ายและเกณฑ์การคัดกรอง ที่โรงเรียนกำหนด เช่น ในกรณีที่แบ่งนักเรียนเป็น 4 กลุ่ม อาจนิยามกลุ่มได้ดังนี้

- 1) กลุ่มปกติ คือ นักเรียนที่ได้รับการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ตามเกณฑ์การคัดกรองของ โรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มปกติ ซึ่งควรได้รับการเสริมภูมิคุ้มกันและการส่งเสริมพัฒนา
- 2) กลุ่มเสี่ยง คือ นักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มเสี่ยงตามเกณฑ์การคัดกรองของ โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การปกป้องและแก้ไขตามกรณี
- 3) กลุ่มมีปัญหา คือ นักเรียนที่จัดอยู่ในเกณฑ์ของกลุ่มมีปัญหาตามเกณฑ์การคัดกรอง ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องช่วยเหลือและแก้ปัญหาโดยเร่งด่วน
- 4) กลุ่มพิเศษ คือ นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ มีความเป็นอัจฉริยะแสดงออกซึ่ง ความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านอย่างเป็นที่ประจักษ์เมื่อเทียบกับผู้มีอายุใน ระดับเดียวกันภายในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนต้องให้การส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนา ศักยภาพความสามารถพิเศษนั้นจนถึงขั้นสูงสุด

การป้องกันและแก้ไขปัญหา

ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ครูควรให้ความเอาใจใส่กับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่สำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยง/มีปัญหานั้น จำเป็นอย่างมากที่ต้องให้ความดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด และหาวิธีการช่วยเหลือ ทั้งการป้องกัน และการแก้ไขปัญหา โดยไม่ปล่อยปละละเลยนักเรียนจน กลายเป็นปัญหาของสังคม การสร้างภูมิคุ้มกัน การปกป้องและแก้ไขปัญหของนักเรียน จึงเป็น ภาระงานที่ยิ่งใหญ่และมีคุณค่าอย่างมากในการพัฒนาให้นักเรียนเติบโต เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของ สังคมต่อไป

การป้องกันแก้ไขปัญหานักเรียนนั้นมีหลายเทคนิค วิธีการ แต่สิ่งที่ครูที่ปรึกษา จำเป็นต้องดำเนินการมีอย่างน้อย 2 ประการ คือ

- 1) การให้คำปรึกษาเบื้องต้น
- 2) การจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

การส่งเสริมพัฒนานักเรียน

การส่งเสริมพัฒนานักเรียนเป็นการสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนไม่ว่าจะเป็นนักเรียนกลุ่มปกติหรือกลุ่มเสี่ยง/มีปัญหา กลุ่มความสามารถพิเศษให้มีคุณภาพมากขึ้น ได้พัฒนาเต็มศักยภาพ มีความภูมิใจในตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยป้องกันมิให้นักเรียนที่อยู่ในกลุ่มปกติและกลุ่มพิเศษ กลายเป็นนักเรียนกลุ่มเสี่ยง/มีปัญหา และช่วยเป็นการช่วยให้นักเรียนกลุ่มเสี่ยง/มีปัญหาและเป็นการช่วยให้นักเรียนกลุ่มเสี่ยง/มีปัญหากลับมาเป็นนักเรียนกลุ่มปกติและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่โรงเรียนหรือชุมชนคาดหวังต่อไป

การส่งเสริมพัฒนานักเรียนมีหลายวิธีที่โรงเรียนสามารถพิจารณาดำเนินการได้ แต่มีกิจกรรมหลักสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการ คือ

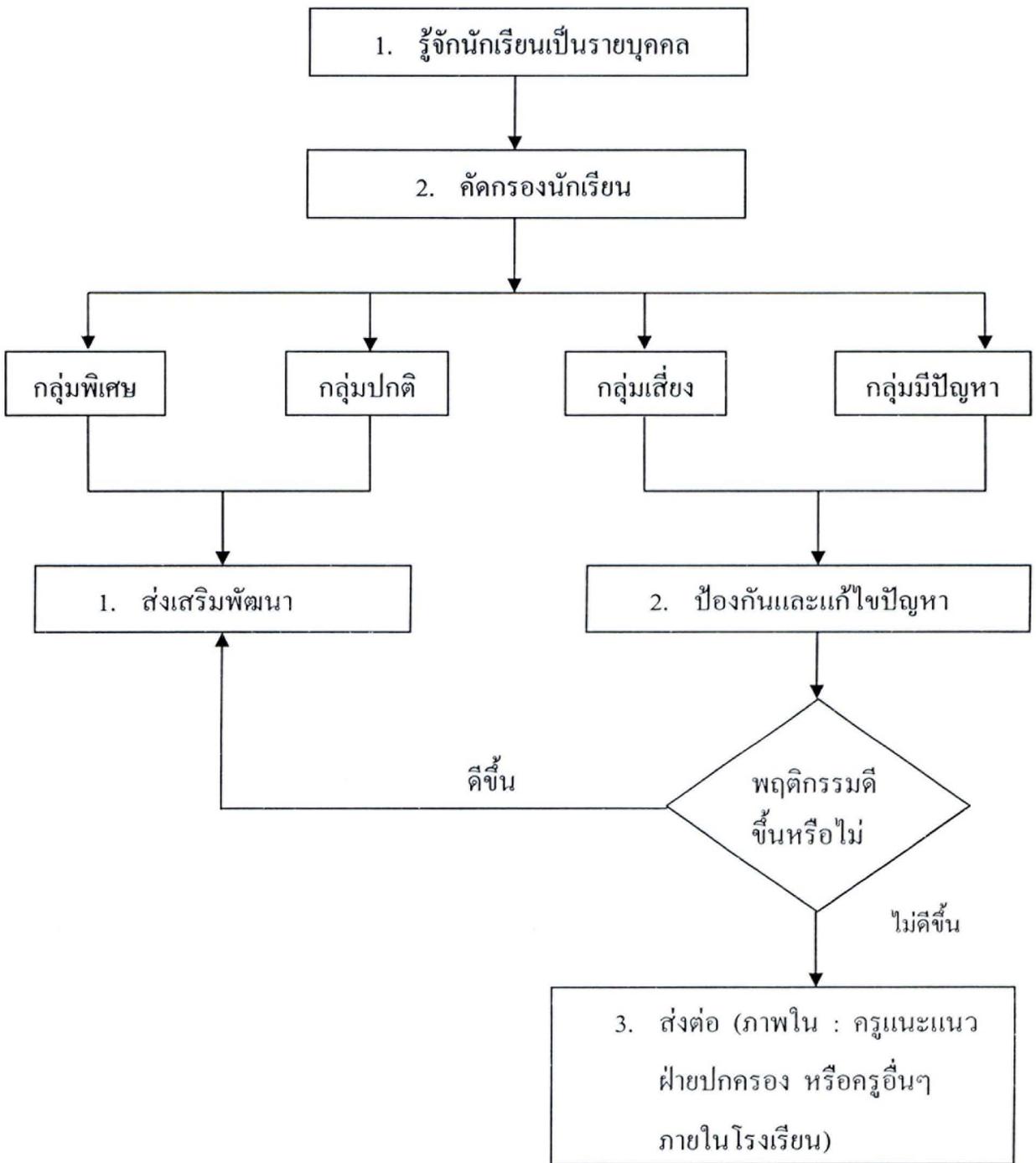
- 1) การจัดกิจกรรมโฮมรูม
- 2) การเยี่ยมบ้าน
- 3) การจัดการประชุมปกครองชั้นเรียน (Classroom Meeting)
- 4) การจัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การส่งต่อ

ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาของนักเรียน โดยครูที่ปรึกษา อาจมีกรณีที่บางปัญหามีความยากต่อการช่วยเหลือ หรือช่วยเหลือแล้วนักเรียนมีพฤติกรรมไม่ดีขึ้นก็ควรดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่อไปเพื่อให้ปัญหาของนักเรียนได้รับการช่วยเหลืออย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้นหากปล่อยให้เกยตื้นเป็นบอบบาทหน้าที่ของครูที่ปรึกษาหรือครูคนใดคนหนึ่งเพียงลำพังความยุ่งยากของปัญหาอาจมีมากขึ้น หรือลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โตจนยากต่อการแก้ไข ซึ่งครูที่ปรึกษาสามารถดำเนินการได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาของนักเรียนในแต่ละกรณี

การส่งต่อแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

- 1) การส่งต่อภายใน ครูที่ปรึกษาส่งต่อไปยังครูที่สามารถให้การช่วยเหลือนักเรียนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาเช่น ส่งต่อครูแนะแนว ครูพยาบาล ครูประจำวิชา หรือฝ่ายปกครอง
- 2) การส่งต่อภายนอก ครูแนะแนวหรือฝ่ายปกครองเป็นกรณีผู้ดำเนินการส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญภายนอก หากพิจารณาเห็นว่าป็นกรณีปัญหาที่มีความยากเกินกว่าศักยภาพของโรงเรียน จะดูแลช่วยเหลือได้



ภาพที่ 2 กระบวนการและขั้นตอนของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ความสำเร็จด้านการเรียนและด้านการดำรงชีวิตของนักเรียน คือ ความสำเร็จที่แท้จริงของผู้บริหารครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา แต่การจะสร้างความสำเร็จ ดังกล่าวได้จะต้องอาศัยพลังงานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน รวมทั้งการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สามารถก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคและจุดที่ยากลำบากที่สุดในชีวิตของนักเรียนแต่ละคน ไปสู่เป้าหมายปลายทางตามความมุ่งหวังของตัวนักเรียนเอง และความคาดหวังของสังคมในการดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จึงต้องมีผู้รับผิดชอบ ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะช่วยให้ นักเรียนทุกคนได้รับการดูแลช่วยเหลือตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1. คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ)

คณะกรรมการอำนวยการ (ทีมนำ) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย หัวหน้า หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน และหัวหน้างานแนะแนวเป็นกรรมการและเลขานุการ

1.1 ส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนและผดุงรักษา ระบบการดูแลและช่วยเหลือนักเรียน

1.2 สร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาบุคลากร

1.3 เป็นผู้นำในการฝึกฝน บูรณาการภารกิจ โดยรวมของสถานศึกษา

1.4 ประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้มแข็งให้ทีมประสานทีมนำ และเครือข่ายการดำเนินงานจากทุกภาคส่วน

1.5 นิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล

2. คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน)

คณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการที่ผู้บริหารมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งและหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าระดับทุกระดับ หัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หัวหน้างานอนามัย ครูพยาบาล และหัวหน้างานแนะแนวเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการประสานงาน (ทีมประสาน) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรหลักในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.2 ประสานงานระหว่างคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมทำ) และคณะกรรมการดำเนินงาน (ทีมนำ) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลช่วยเหลือ

2.3 จัดทำเครื่องมือสื่ออุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาดำเนินงานและรับผิดชอบในการชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.4 จัดการประชุมคณะกรรมการทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอเพื่อแสวงหาแนวทางในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

2.5 สรุปรายงานผลการดำเนินงานและดำเนินการอื่นใดเพื่อให้ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ)

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) ประกอบด้วยหัวหน้าระดับชั้นเป็นประธานกรรมการ มีกรรมการตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ รองหัวหน้า ระดับ ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอนและครูแนะแนวเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการดำเนินการ (ทีมทำ) มีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการประชุมชี้แจง
- 2) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน ประเมินและจัดทำรายงานตามระดับชั้น
- 3) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของครูที่ปรึกษาและนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 4) ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
- 5) ดำเนินการดูแลให้ความช่วยเหลือนักเรียน ตามขั้นตอนและกระบวนการของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในคณะกรรมการดำเนินงาน (ทีมทำ)

- 1) หัวหน้าระดับ/รองหัวหน้าระดับ
 - 1.1) ติดตาม กำกับดูแลช่วยเหลือนักเรียนของครูที่ปรึกษา
 - 1.2) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 1.3) จัดประชุมครูในระดับเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 1.4) จัดประชุมกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือกรณี (Case Conference)
 - 1.5) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและจัดทำรายงาน ประเมินผลระดับ ส่งผู้บริหาร โดยผ่านทีมประสาน
- 2) ครูที่ปรึกษา/ครูประจำชั้น
 - 2.1) ดำเนินการดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามแนวทางที่กำหนด ดังนี้

การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล โดยการรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล
จัดทำข้อมูลให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

การคัดกรองนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจำแนกจัดกลุ่มผู้เรียน เช่น กลุ่มเด็ก
มีความสามารถพิเศษ กลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหาต้องการการช่วยเหลือโดยเร่งด่วน

ส่งเสริมและพัฒนานักเรียน โดยจัดกิจกรรม โครงการ ครงงาน ส่งเสริม
พัฒนาผู้เรียนให้รู้จักตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเองมีทักษะในการดำรงชีวิต

การป้องกันและการแก้ไขปัญหา ดูแลช่วยเหลือให้คำปรึกษากรณีปัญหาที่
ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

การส่งต่อ กรณีปัญหาของนักเรียนซับซ้อน ให้ส่งต่อไปยังครูแนะแนว
ฝ่ายปกครอง หรือผู้มีทักษะความสามารถตรงกับลักษณะปัญหา

2.2) พัฒนาตนเองด้านองค์ความรู้ทางจิตวิทยาการแนะแนวและทำให้คำปรึกษา

2.3) ร่วมประชุมกลุ่มปรึกษาปัญหารายกรณี

2.4) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและประเมินผล รายงานส่งหัวหน้าระดับ

3) ครูแนะแนว

3.1) นิเทศ (Supervising) สนับสนุนและเป็นแกนหลักแก่ครูที่ปรึกษาและ
ผู้เกี่ยวข้องทุกคนในการให้ความรู้ เทคนิค วิธีการ และกระบวนการตามหลักจิตวิทยาและการแนะ
แนวเพื่อใช้ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในประเด็นสำคัญต่อไปนี้

- เทคนิค วิธีการและเครื่องมือ เพื่อการรู้จักและเข้าใจผู้เรียน รวมทั้งการ
คัดกรองจัดกลุ่มผู้เรียน การให้คำปรึกษาเบื้องต้น เช่น การใช้ระเบียบวินัยแบบทดสอบ การสังเกต
การสัมภาษณ์

- เสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรมโฮมรูม การประชุมผู้ปกครองชั้นเรียน
และกิจกรรมสำหรับผู้เรียนทุกกลุ่มคัดกรอง

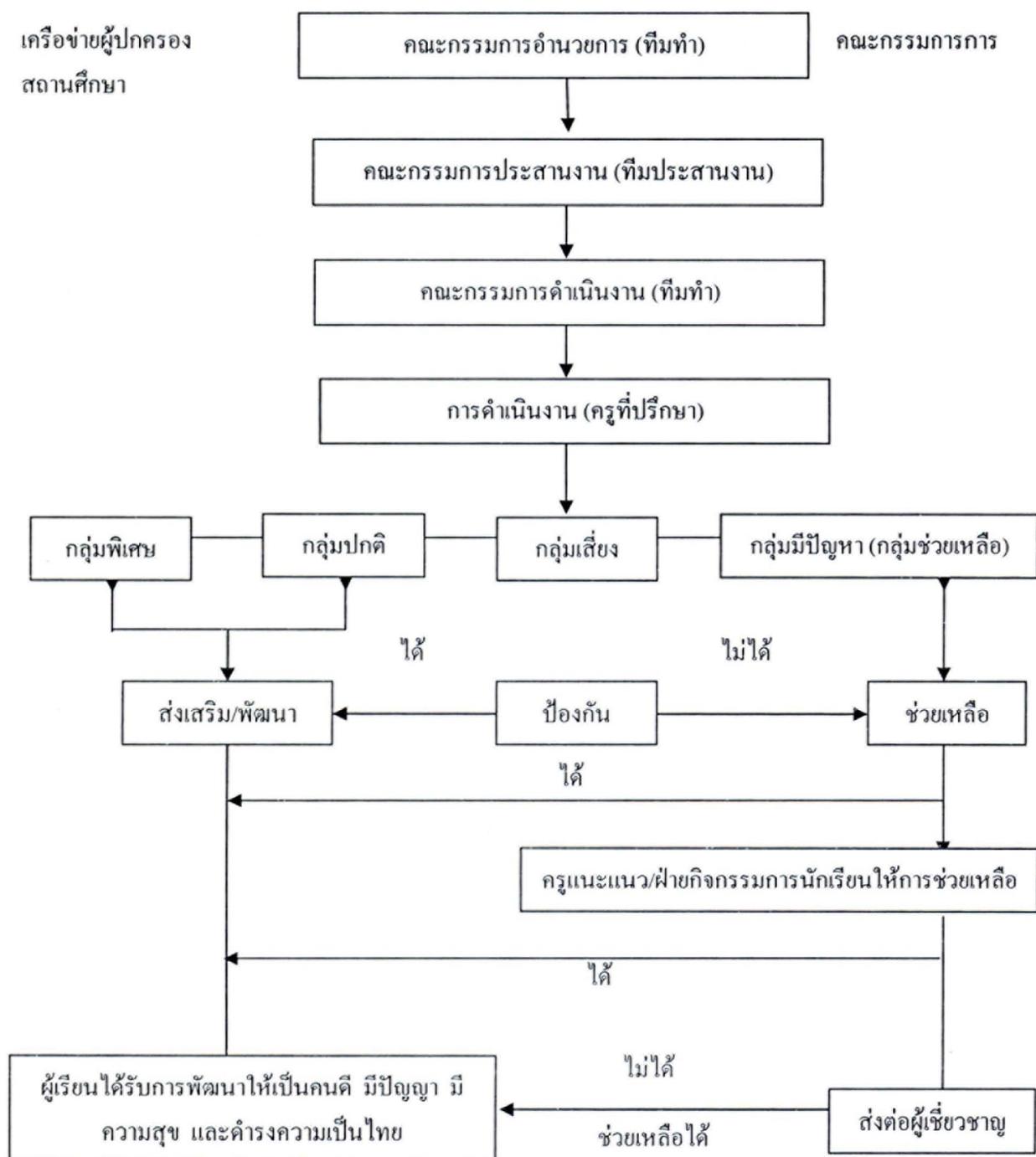
- ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะของผู้เรียนกลุ่ม
พิเศษประเภทต่าง ๆ และเสนอแนะแนวทางการดูแลช่วยเหลือส่งเสริมและการพัฒนาผู้เรียน

3.2) ให้คำปรึกษา (Counseling) แก่ผู้เรียน (ในกรณีที่ครูที่ปรึกษาไม่สามารถ
แก้ไขหรืออยากต่อการช่วยเหลือ) ผู้ปกครอง และผู้ขอรับบริหารการทั่วไป

3.3) ประสาน (Co-ordinating) กับผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา เป็น
ระบบ “เครือข่าย” ในการดำเนินงานแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

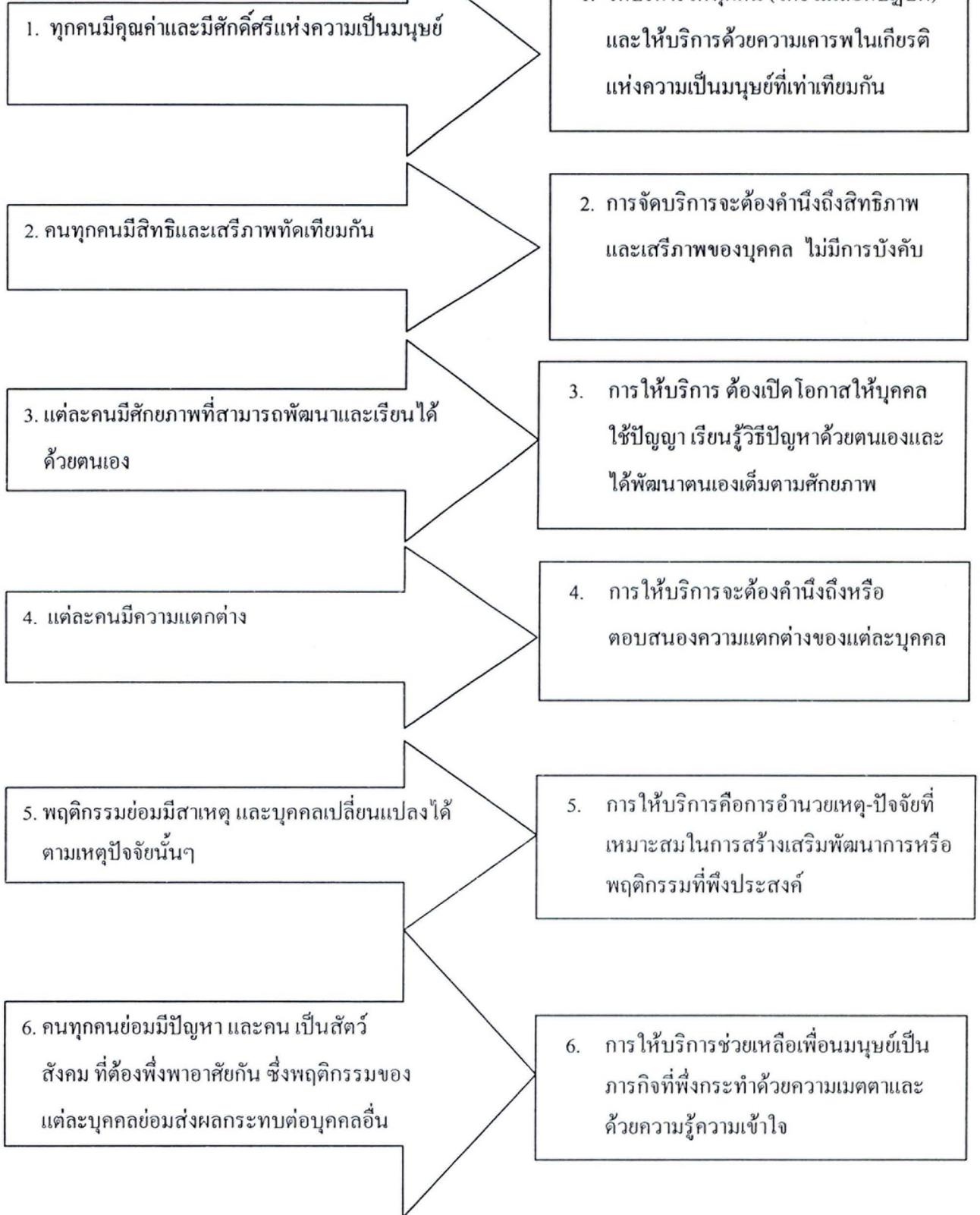
3.4) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในคาบแนะแนว

- 3.5) ให้บริการต่าง ๆ หรือจัดทำโครงการ กิจกรรมกลุ่มต่างๆ ให้กับนักเรียน ซึ่งเป็นการสนับสนุนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 3.6) ร่วมประชุมกลุ่มปรึกษาหารายกรณี
 - 3.7) ในกรณีที่นักเรียนมีปัญหาต่อการช่วยเหลือของครูแนะแนว ให้ส่งต่อผู้เชี่ยวชาญภายนอกและติดตามผลการช่วยเหลือนั้น
 - 3.8) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานและประเมินผลรายงานส่งผู้บริหารหรือหัวหน้าระดับ
- 4) ครูสอนประจำวิชาและครูที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1) ศึกษาข้อมูลของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อรู้จักและเข้าใจผู้เรียนอย่างแท้จริง
 - 4.2) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียนแก่ครูที่ปรึกษา และให้ความร่วมมือกับครูที่ปรึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 4.3) ให้ข้อมูลการรู้จักและเข้าใจผู้เรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและบริการต่างๆ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ
 - 4.4) ให้คำปรึกษาเบื้องต้นในรายวิชาที่สอน ในด้านการศึกษาต่อการประกอบอาชีพทักษะการดำรงชีวิต และบุคลิกภาพที่พึงประสงค์
 - 4.5) พัฒนาตนเองด้านองค์ความรู้ทางจิตวิทยาและการแนะแนวและนำมาบูรณาการในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน
 - 4.6) ร่วมประชุมกลุ่มปรึกษาหารายกรณี ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 4.7) บันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน สรุปผล และรายงานหัวหน้าระดับ
 - 5) ผู้แทนนักเรียน
 - 5.1) เรียนรู้ ทำความเข้าใจกรอบแนวคิดของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 5.2) ประสานงานในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของเพื่อนนักเรียน
 - 5.3) มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
 - 5.4) เป็นแกนนำในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อนนักเรียนให้ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้และการเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตอย่างเต็มตามศักยภาพ



ภาพที่ 3 โครงสร้างของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ปรัชญา (ความเชื่อตามหลักจิตวิทยาและประชาธิปไตย)
การปฏิบัติ

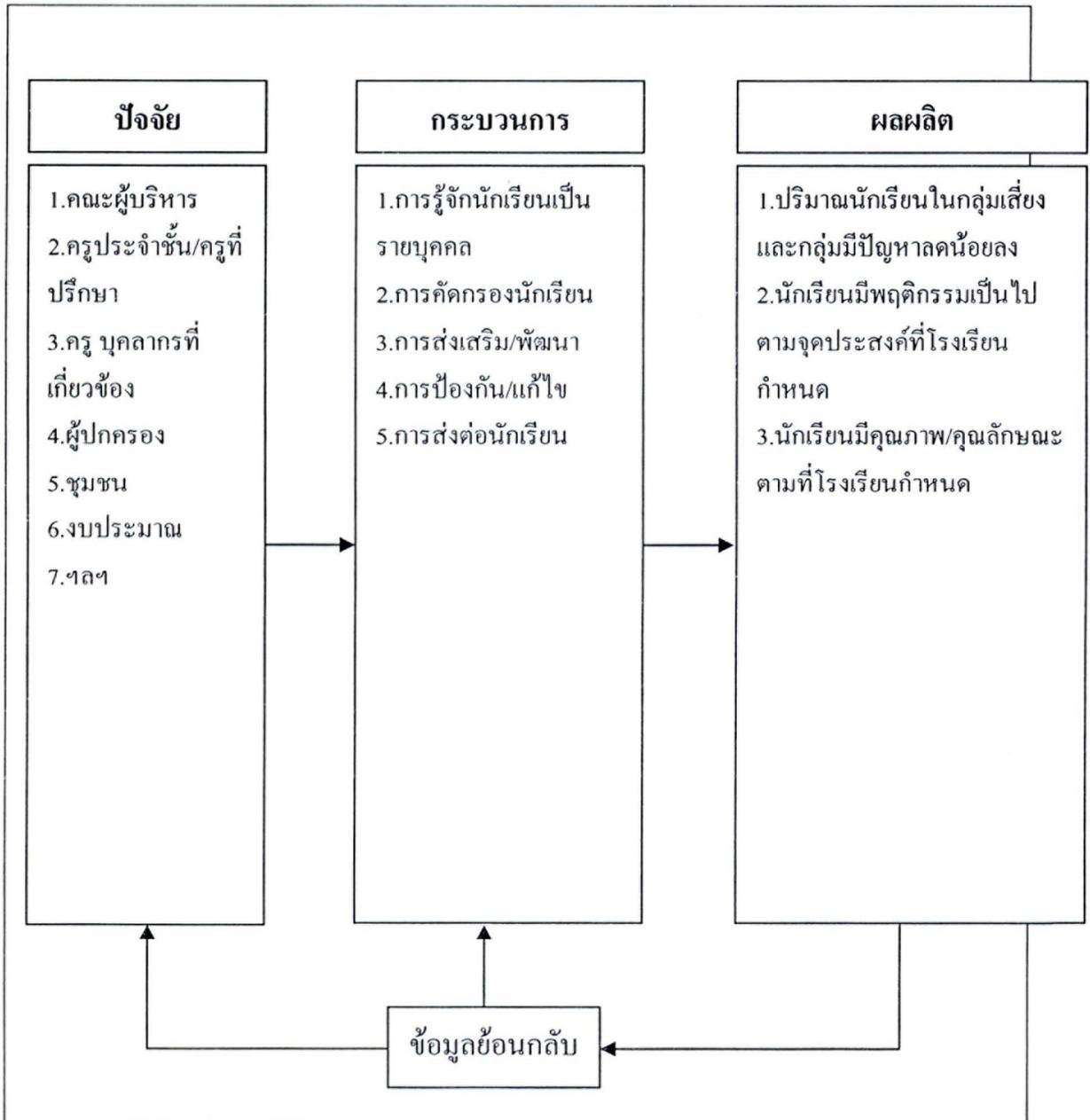


ภาพที่ 4 ปรัชญาและหลักการในการทำงานของครูและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน

การพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

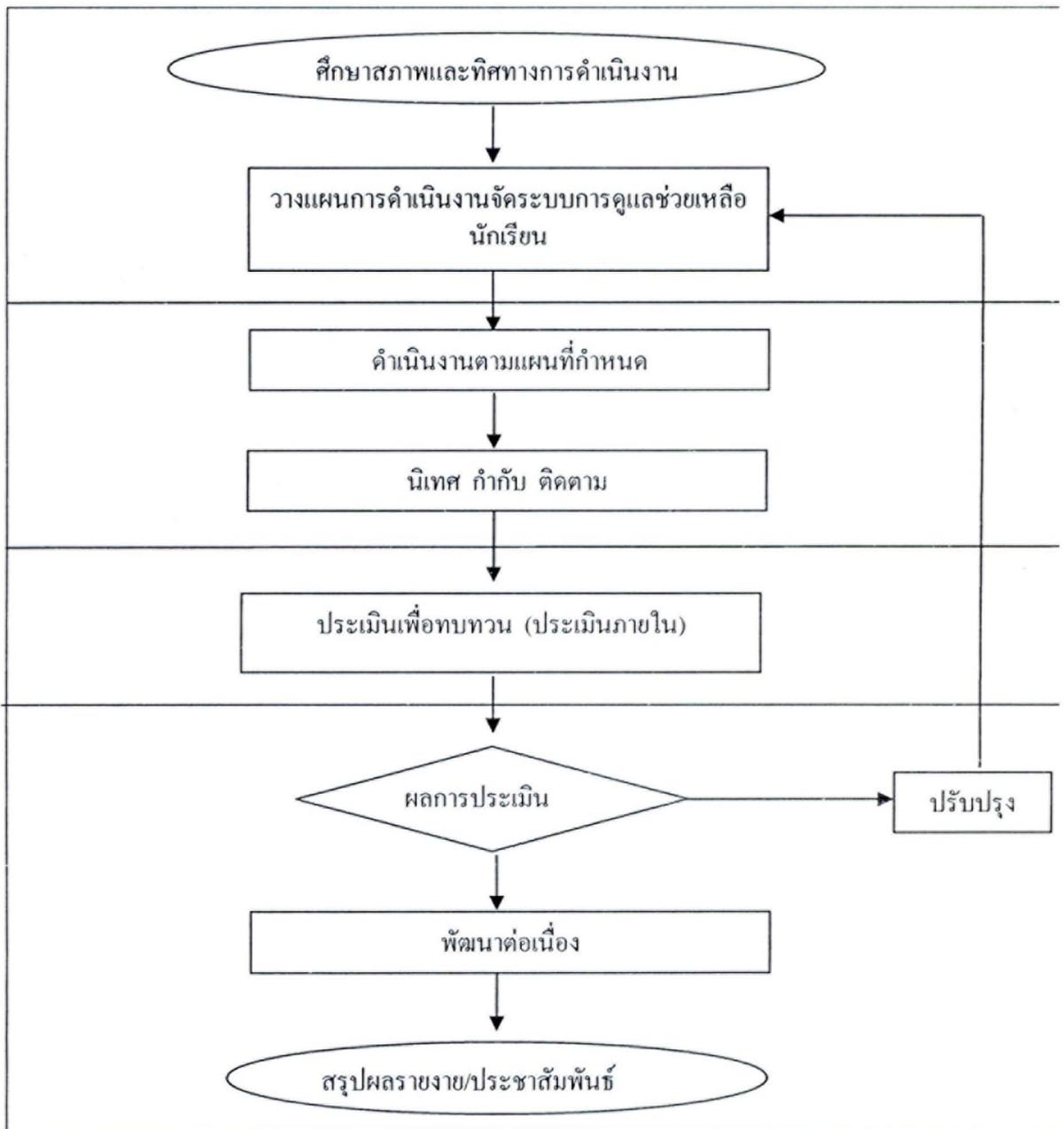
ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดทำขึ้นตามแนวคิดการบริการเชิงระบบที่มีโครงการสร้างสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัย (Input) (Process) และผลผลิต (Output) โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดและมีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแผนภาพที่ 5 ต่อไปนี้

แผนภาพแสดงระบบโครงสร้างของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน



ภาพที่ 5 ระบบโครงสร้างของระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีครูประจำชั้น/เป็นบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ตาม กระบวนการที่กำหนด โดยมีครูหรือบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ครูประจำวิชา ครูอนามัย ครูแนะแนว ฯลฯ ร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีคณะบริหารโรงเรียนให้การสนับสนุน และเอื้ออำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูประจำชั้น/ครูที่ปรึกษาสิทธิภาพได้ตาม มาตรฐาน ในการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนที่ใช้วงจรเคมมิ่ง (PDCA) ซึ่งเป็นกระบวนการในการดำเนินงานที่มีรูปแบบการพัฒนา ดังแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้

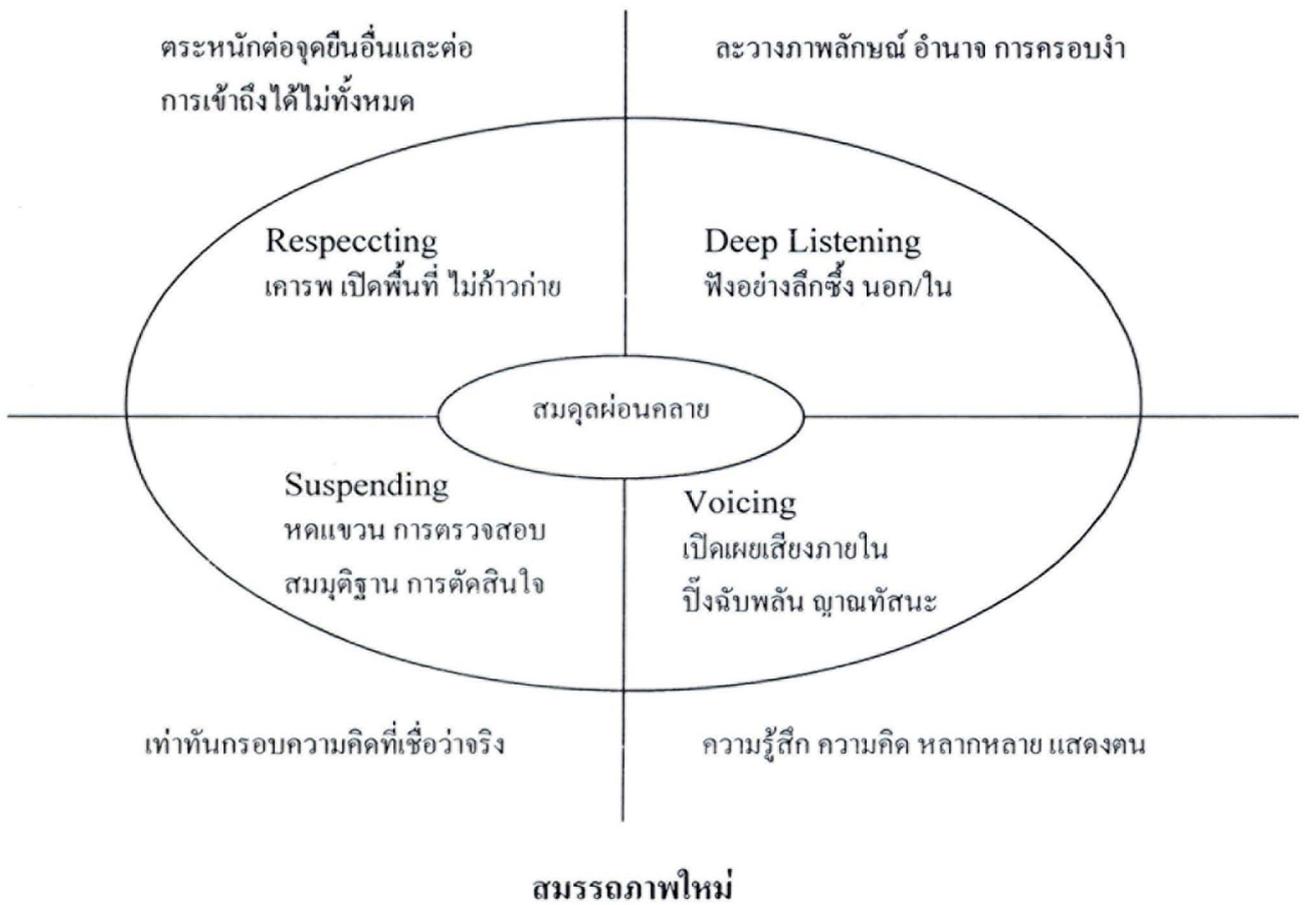


ภาพที่ 6 ขั้นตอนการพัฒนาและขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4. สุนทรียสนทนา (Dialogue)

จอร์จูกาล พงศ์ภคเชียร (2553) สุนทรียสนทนา เป็นกระบวนการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสาร การสนทนาเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของมนุษย์ ในขณะเดียวกัน ก็ยังเป็นการฝึกปฏิบัติตามแนวคิดปัญหาที่มีการนำมาใช้กันแพร่หลายมากขึ้นในหลาย ๆ วงการ

นอกจากนั้นยังได้อธิบายถึงทฤษฎี ที่มา และแนวคิดหลักของสุนทรียสนทนาในแง่ของหลักการ และสภาวะของการสนทนา รวมถึงได้ชี้แนะและยกตัวอย่างให้เห็นในภาคปฏิบัติ



ภาพที่ 7 แสดงหลักการของสุนทรียสนทนาที่ประการ

1. การฟัง (Deep Listening) คือการฟังที่ไม่ได้มุ่งหวังสิ่งที่ได้จากการสนทนา และไม่ใช้การฟังเพื่อเจรจาต่อรอง แต่เป็นการฟังที่รับเอาความคิดทั้งหมดของผู้พูด ผู้ฟังยังต้องมีสมาธิไม่วอกแวกไปจากเรื่องที่ฟังอยู่หยุดใช้ความคิดในเรื่องอื่นขณะที่ฟัง กล่าวได้ว่าเป็นการฝึกสติ ทำให้เกิดภาวะการว่างจากความคิดของคนเพื่อรับเอาความคิดของผู้พูดหรือคู่สนทนาเข้ามา การได้ฟังอย่างลึกซึ้ง และมีคุณภาพจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงตัวเอง

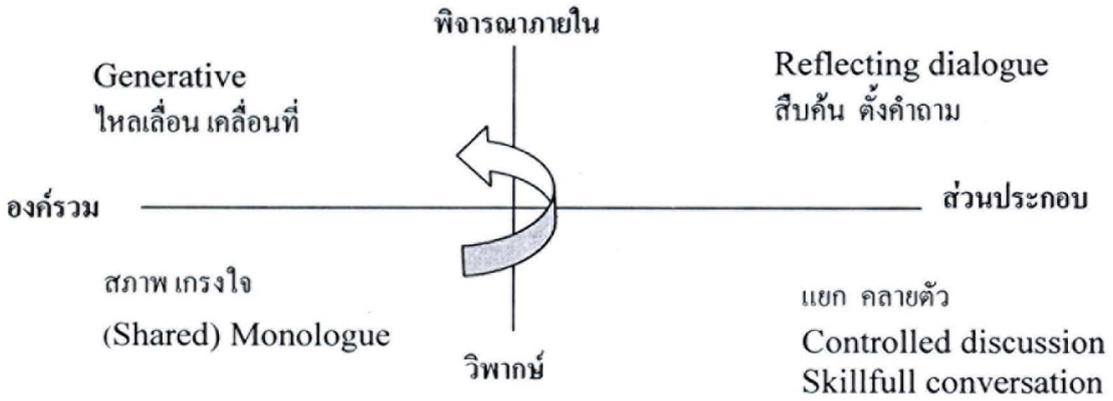
2. เคารพ (Respecting) คือการปฏิบัติต่อคู่สนทนาประหนึ่งเขาเป็นตัวเราเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในความดีงามในตัวของผู้สนทนาทุกคน หากเกิดความรู้สึกสงสัยลังเล กลัวหรือวิตกกังวล จะไม่สามารถเกิดศรัทธาดังกล่าวนี้ได้ การเคารพจะทำให้เกิดสมาธิในวงสนทนา

3. ห้อยแขวน (Suspending) คือ งดเว้นจากการตัดสินใจคุณค่าเรื่องที่ฟัง เว้นการประเมินหรือทำนายเรื่องของผู้สนทนา รวมทั้งการไม่ใช้ทัศนคติแบบขั้วตรงข้าม กล่าวคือ การมองและเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ นั้นแบ่งออกเป็นสองด้านที่ตรงข้ามกัน เมื่อเกิดการห้อยแขวนจะทำให้เกิดปัญญา การห้อยแขวน การฟัง และการเคารพ ทั้งสามส่วนนี้จึงเสริมกันและกัน เสมือนสติ สมาธิ และปัญญา

4. เสียงของเรา (Voicing) คือ พูดเมื่อเรารู้สึกอย่างจริงจัง และพูดโดยเปิดเผยอารมณ์ ความคิดที่เกิดขึ้นในใจทั้งหมดออกมา ไม่ใช่การเล่าสิ่งที่เป็นความรู้ที่เราจำได้ขึ้นใจหรือเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบริบทขณะนั้น

วิศิษฐ์ชี้ว่า การทำสนทนาสนทนานี้ช่วยให้ผู้อยู่ในวงสนทนาเห็นและเข้าใจถึงความเชื่อมโยงในเรื่องต่าง ๆ ด้วยทุกสิ่งสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียว สิ่งที่ปรากฏที่เราเข้าใจทั่วไปเพียง Explicit World หัวข้อเรื่องในวงสนทนาอาจดูกระจัดกระจายไม่เกี่ยวข้องกันต่อเมื่อมีการฟังที่มีคุณภาพ มีความเคารพ และห้อยแขวนการตัดสินใจ จึงจะทำให้เห็นความเชื่อมโยงแบบ Implicit World ซึ่งพ้นจากโครงสร้างหรือกระบวนการทั่วไปที่เคยเข้าใจ

วิศิษฐ์ยังได้ระบุด้วยว่า การสนทนาอาจอยู่ในสถานะใดสถานะหนึ่งในสี่สถานะนี้ได้ ดังภาพที่ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 การสนทนาสี่สถานะ

1. ความสุภาพ (Monologue) คือ ความเกรงอกเกรงใจ ไม่มีการคัดค้าน การปฏิบัติตนตามธรรมเนียมปฏิบัติสังคมของสมาชิกในวงสนทนาทำให้หัวข้อเรื่องเป็นเพียงเรื่องผิวเผินทั่วไปขาดความลึกซึ้ง เมื่อเกิดการตั้งคำถามต่อเรื่อง หรือเผยความรู้สึกจึงไปสู่สภาวะต่อไป

2. ความไม่มั่นคงจากการแตกแยกในที่บรรจ (Controlled Discussion/Skillful Conversation) คือ การเปิดเผยความคิดความรู้สึกของตนจากมุมมองของตนเอง มักจะเป็นสภาวะที่มีอารมณ์ที่รุนแรง หลักการเรื่องการห้อยแขวนจึงมีความสำคัญมากในสภาวะที่มีอารมณ์รุนแรง หลักการเรื่องการห้อยแขวนจึงมีความสำคัญมากในสภาวะนี้ หากไม่เช่นนั้นวงสนทนาจะไม่สามารถไปได้ไกลเกินกว่านี้อีก หากวงสนทนาละเว้นการตัดสินใจให้คำหรือประเมินผู้พูดแล้ว จึงสามารถไปสู่สภาวะการสืบค้นต่อไปได้

3. การสืบค้น และการองกวมของการสนทนาแบบใคร่ครวญ (Reflective Dialogue) คือ สภาวะที่มีความแตกต่างจากการสนทนาทั่วไป สมาชิกในวงสนทนาจะไม่รับหาข้อสรุป แต่จะพยายามลำดับความเป็นมาและความเป็นไปได้ของเรื่อง อารมณ์ความรู้สึกในวงเป็นความสนใจใคร่รู้ ผู้พูดจะเปิดเผยความรู้สึกลึก ๆ ต่อสิ่งที่ตนให้ความสำคัญที่สุด

4. ช่วงเวลาแห่งการก่อเกิด (Generative) คือ สภาวะที่ทุกคนมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้ฟังเห็นความคิดความรู้สึกของตนเองในตัวคู่สนทนาความคิดข้อเสนอที่เกิดขึ้นจากวงเป็นเรื่องที่มีพลัง มีความมุ่งหมายที่ดีงาม และมีความสุข เปรียบเทียบกับพุทธศาสนาได้ว่าเป็นสภาวะที่จิตมีพลังจากการปฏิบัติร่วมกันเป็นกลุ่ม

สิ่งสำคัญประการหนึ่งสำหรับสุนทรียสนทนา คือ ความเจียม ซึ่งมีความหมายและลักษณะต่างไปในแต่ละสภาวะของวงสนทนา กล่าวคือ เมื่อวงสนทนาอยู่ในสภาวะที่หนึ่ง ความสุภาพเกรงใจมักจะทำให้ความเจียมที่เกิดขึ้นเป็นสภาพการณ์อึดอัด ส่วนสภาวะที่สอง จะรู้สึกถึง

ความขัดแย้ง และเป็นปฏิปักษ์ต่อกันสนทนา ต่อเมื่อเข้าสู่สถานะที่สาม ความเจ็บใจจะเกิดจากความรู้สึกสนใจ และกำลังใช้ความคิดใคร่ครวญ สำหรับสถานะที่สี่ อันเป็นช่วงเวลาแห่งการก่อเกิด สมาชิกจะรู้สึกถึงความเจ็บปวดแปลกแยกจากการสนทนา แต่จะเป็นส่วนหนึ่งของวง เป็นสถานะที่ทุกคนรู้สึกถึงการเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียว

สุนทรียสนทนานั้น ผู้ร่วมวงไม่จำเป็นจะต้องพูดตลอดเวลา ท่ามกลางความเจ็บใจเราจะได้สัมผัสเชื่อมโยงความหมายที่ออกมาจากภาษาไม่ว่าจะเป็นภาษากาย วาจา หรือภาษาใจ การเชื่อมโยงกับสถานะของคนเป็นความรู้ที่ออกมาสด ๆ เป็น Living Knowledge หรือ Tacit Knowledge ที่ออกมาจากภายในของคนแต่ละคน ดังนั้นสุนทรียสนทนาจึงเป็นวิถีหนึ่งที่จะช่วยให้มนุษย์ได้เห็น และสัมผัสถึงความเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว เห็นความเท่าเทียมในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์พร้อมกับการได้ฝึกฝนสติความระลึกรู้ในตนให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

5. การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ (2548) กล่าวถึง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ดังนี้

5.1 การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางคืออะไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ โดยมีบุคคลที่สามที่เป็นกลางช่วยคู่พิพาทเพื่อให้

1. หันหน้ามาทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน และ
2. เพื่อบรรลุแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น นักเรียนสองคนมีเรื่องมีราวกันมาเกือบเดือน ตะโกนด่าว่ากันเรียกสรรพนามแทนชื่อกันอย่างหยาบคาย (Name Calling) และกล่าวร้ายกันลับหลังสร้างข่าวลือต่างๆ สถานการณ์เลวร้ายจนทำให้ทั้งครูและนักเรียนแตกแยก ครูคนหนึ่งจึงส่งทั้งคู่ไปหาผู้ประสานงานการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางซึ่งเรียกคนทั้งสองไปพูดคุยและถามว่าต้องการให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางไหม เมื่อทั้งคู่ตกลงก็มีการนัดหมายการเจรจา

การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางจะช่วยให้คนสองคนมาอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เขาทั้งสองรู้สึกปลอดภัย ช่วยให้เขาได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนในประเด็นต่างๆ ของเขาและช่วยให้เขาร่วมกันหาทางออกเพื่อสนองตอบความต้องการของเขาทั้งสอง

คนกลางผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ทำหน้าที่อย่างเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เขาจะคอยช่วยให้คู่กรณีทั้งสองที่ขัดแย้งกันได้สื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่ทั้งคู่จะมีโอกาสได้ยินเรื่องราวและความต้องการของกันและกัน เขาทั้งสองมีโอกาสฟังอย่างตั้งใจ มีโอกาสถามคำถาม

และเจาะลึกลงไปถึงความต้องการหรือผลประโยชน์หรือความห่วงกังวลของแต่ละฝ่ายและช่วยให้ทั้งคู่บรรลุข้อตกลงร่วมกัน

กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางไม่เหมือนศาลซึ่งผู้พิพากษาที่แม้ทำหน้าที่คนกลางแต่มีบทบาทในการตัดสินว่ามีคนผิด มีคนถูก แต่การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางจะเป็นกระบวนการของการสานเสวนา (Dialogue) มากกว่าที่ซึ่งคู่พิพาทหันหน้ามาร่วมกันหาข้อตกลงร่วมกันด้วยความช่วยเหลือของคนกลาง (ที่ไม่มีอำนาจและหน้าที่ในการตัดสินใจ)

การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายสมัครใจ ทั้งคู่มีความต้องการที่จะแก้ปัญหา คนกลางไม่อาจจะบังคับให้คู่กรณีมาเจรจาไกล่เกลี่ยกันคนกลางช่วยให้คู่พิพาทได้ตระหนักถึงข้อดีที่เขาช่วยกันแก้ปัญหาแทนการปล่อยปัญหาเอาไว้หรือรอจนเกิดผลเสียอื่นๆ ตามมา

คนกลางจะไม่ชี้นำทางเลือก ทางออกที่ดีที่สุดจะเกิดจากคู่กรณีทั้งหลายที่จะช่วยกันแสวงหาคคนกลางอาจช่วยให้คู่กรณีช่วยหาทางออกที่สร้างสรรค์โดยการใช้ทักษะจำเพาะ เช่น การระดมสมอง การอุปมาอุปไมย เล่าประสบการณ์หรือให้ลองทดสอบดูทางออก ทั้งนี้ คนกลางต้องไม่ตัดสินใจแทนคู่กรณี

5.2 การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) คืออะไร และมีวิธีปฏิบัติอย่างไร

โดยปกติแล้วไม่ว่าจะเป็นนักเรียน นักศึกษา หรือใครก็ตามจะลองเจรจากันเองก่อน ก่อนที่เขาจะถูกส่งมาหาคนกลาง การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) เป็นกระบวนการที่คู่กรณีเจรจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในปัญหาเพื่อหาทางออกกันเอง เช่น กรณีวงดนตรีไทยกับวงดนตรีสากลของนักเรียนต้องการใช้ห้องประชุมในการซ้อมดนตรีคอนเสิร์ตนักเรียนเหมือนกัน หัวหน้าวงทั้งสองก็หันมาหาทางคุยกัน เพื่อจัดเวลาให้ทั้งคู่ได้ใช้ห้องประชุมโดยผลัดเปลี่ยนเวลาให้ไม่ตรงกัน หากการเจรจาไกล่เกลี่ยกันเองไม่สำเร็จก็ต้องใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางต่อไป

กระบวนการจะคล้ายกันทั้งกรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยและการไกล่เกลี่ยคนกลาง โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. ตกลงที่จะร่วมทำงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน

- เลือกเวลาและสถานที่ ที่เหมาะสมในการเจรจาแก้ปัญหา
- ไม่มีการขัดคอหรือพูดสวนแทรกขึ้นมา
- พูดยุกันอย่างซื่อสัตย์
- ให้เกียรติและความนับถือกันและกันอย่างเหมาะสม

2. ให้แต่ละฝ่ายเล่าถึงเรื่องราวของตนเอง โดยใช้การสื่อสารรูปแบบแสดงความรู้สึกของตนเองหรือ I-Message

3. สรุปประเด็นความต้องการ ความห่วงกังวลของเรา

4. หาทางออกที่คู่กรณีทั้งคู่สามารถเห็นพ้องต้องกันได้
การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นวิธีทางที่มีประสิทธิภาพสำหรับนักเรียน

5.3 การอนุญาโตตุลาการคืออะไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

กรณีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางไม่ได้ผล โรงเรียนมักจะเลือกให้ใครที่มีอำนาจหน้าที่ทำหน้าที่แก้ปัญหาคความขัดแย้ง กระบวนการนี้เรียกว่าการอนุญาโตตุลาการหรือ Arbitration

การอนุญาโตตุลาการ เป็นกระบวนการซึ่งมีคนกลางที่เป็นบุคคลที่สามทำหน้าที่เหมือนผู้พิพากษาและตัดสินชี้ขาดว่าปัญหาของคู่กรณีควรจะลงเอยกันอย่างไร

ตัวอย่างเช่น นักเรียนสองคนโต้เถียงกันในประเด็นที่ต่างคนต่างพูดไปครูก็จะทำหน้าที่เหมือนอนุญาโตตุลาการ โดยจะฟังทั้งสองฝ่ายและทำหน้าที่ตัดสิน

5.4 กรณีขัดแย้งจะนำมาสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางได้อย่างไร

เมื่อได้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกันในโรงเรียนว่าจะใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เราสามารถที่จะช่วยให้กระบวนการนี้เกิดขึ้นได้หลายวิธี เช่น ครู หรือผู้บริหาร หรือ เจ้าหน้าที่อื่นๆ ก็อาจแนะนำให้ผู้กรณีทดลองใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง หรือคู่กรณีเองสามารถร้องขอให้คนกลางผู้เจรจาไกล่เกลี่ยช่วย และบางทีผู้บริหารที่จะต้องตัดสินกรณีที่จะต้องลงโทษนักเรียนคู่กรณีถึงพักการเรียน ผู้บริหารก็อาจจะขอให้คู่กรณีลองใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางดูก่อน

5.5 ใครคือคนกลางที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย

ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางจะเป็นนักเรียน นักศึกษา หรือบางทีอาจจะเป็นครูหรือแม่แต่เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนที่ได้รับการฝึกฝนในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางก็ได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีทักษะในการฟังอย่างตั้งใจ เป็นบุคคลที่สามที่วางตัวเป็นกลาง รักษาความลับ และช่วยให้คู่กรณีหาทางออกได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้

5.6 เป้าหมายของโครงการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในโรงเรียน

เป้าหมายหลักก็คือ เพื่อเป็นทางเลือกในการหาทางออกแทนการตัดสินใจลงโทษโดยผู้มีอำนาจที่จะพักการเรียน กักบริเวณ หรือลงโทษอย่างอื่น นอกจากนั้นยังเป็นการสอนให้เด็กได้เรียนรู้ “ทักษะชีวิต” (Life Skills) ที่มีค่ายิ่ง ทำให้ลดเหตุการณ์ที่รุนแรงและสร้างบรรยากาศของโรงเรียนที่ดีขึ้นต่อการเรียนและการทำงาน

หลายต่อหลายครั้งที่ความขัดแย้งนั้นทวีความรุนแรงจากความขัดแย้งที่สะสมไว้นาน ๆ ขึ้น เนื่องจากนักเรียนไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางจะช่วยให้ นักเรียนมีสถานที่และเวลาที่นั่งลงและพูดจากันในสิ่งที่เกิดขึ้นและทำอย่างไรจะจัดการกับปัญหา ในอนาคต นอกจากนั้นยังช่วยเปิดโอกาสให้เรารู้จักเข้าใจคนอื่น ๆ มากขึ้น

นักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางมีหลายรูปแบบไม่จำกัดว่าต้องเป็นเด็ก ผู้ใหญ่ตัวเล็ก ตัวโต (ใน สังคมตะวันตก) แต่ในสังคมตะวันออกนั้น โดยเฉพาะสังคมไทยยังถืออาวุโสกันอยู่ ผู้ไกล่เกลี่ยจึง อาจจะต้องมีอายุมากกว่าหรือเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อน อย่างไรก็ตามก็ดีทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้เพื่อ จะเป็น “ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง” (Mediator) ได้

จากการศึกษาในต่างประเทศยังพบว่าเมื่อนักเรียนได้รับการฝึกฝนให้เป็น “ผู้ไกล่เกลี่ย” แล้ว เขาเหล่านี้กลายเป็น “ผู้ฟังที่ดี” เป็น “นักคิดเชิงวิเคราะห์” และกลายเป็น “ผู้นำ” อีกด้วย

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางจะมีประโยชน์มากแต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถแก้ปัญหาในทุกๆ กรณีได้ ในสหรัฐอเมริกาพบว่าหากโครงการนี้นำลงไปใช้ทั้ง โรงเรียนโดยยึดถือเป็นปรัชญาในการดำเนินงานให้ทุกคนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อโรงเรียนและทุกๆ ฝ่าย

5.7 ประโยชน์ของโครงการ “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในโรงเรียน”

ประโยชน์ต่อครูอาจารย์ของโรงเรียน

1) ครูจะใช้เวลาน้อยลงในการแก้ปัญหาข้อพิพาทระหว่างนักเรียนทำให้ครูมีเวลาที่ใช้ใน การจัดการเรียนการสอนมากขึ้น

2) โครงการดังกล่าวจะลดความกดดันต่อฝ่ายปกครองที่ต้องทำหน้าที่รักษาระเบียบวินัย

3) โครงการดังกล่าวยังลดความตึงเครียดระหว่างครูกับนักเรียน

4) โครงการช่วยให้สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนดีขึ้นจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและ นักเรียน

ประโยชน์ต่อนักเรียนที่ทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ย

1) เขาสามารถพัฒนาทักษะของผู้นำของเขาเอง

2) เขามีการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่จำเป็นต่อการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ทั้งหลาย

3) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาการที่ดีขึ้น

4) ช่วยให้เกิดความมั่นใจและเคารพศักดิ์ศรีของตนเอง

5) เป็นที่ยอมรับในบรรดาเพื่อนๆ มากขึ้น

6) ช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา สามารถนำไปใช้ในกรณีอื่นๆ ได้
ประโยชน์ต่อองค์กรของนักเรียนอย่างมาก

7) องค์กรมีความสามารถในการแก้ปัญหา

8) โครงการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบทางบวกต่อการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

9) นักเรียนมีความรับผิดชอบสูงขึ้นในการแก้ปัญหของพวกเขาเอง

10) นักเรียนรู้ว่าไม่จำเป็นต้องพึ่งผู้ใหญ่ไปทุกครั้ง

11) กระบวนการยังส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้สึกและแสวงหาแนว
ทางบวกในการสนองตอบความต้องการตนเอง

12) โรงเรียนจะกลายเป็นสถานที่ที่ปลอดภัยและมีความสุข เนื่องจากความขัดแย้งได้รับการ
แก้ไขก่อนที่จะขยายกลายเป็นการต่อสู้และความรุนแรง

ประโยชน์ต่อครอบครัว

กระบวนการแก้ปัญหาเหล่านี้สามารถนำไปใช้ได้ครอบครัว พ่อแม่ผู้ปกครองและ
นักเรียนสามารถเรียนรู้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพร่วมกัน

ประโยชน์ต่อชุมชน

1) โรงเรียนที่สอนนักเรียนในเชิงบวกให้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง จะช่วยให้ลดความรุนแรง
ในสังคมทุกวันนี้ลงได้

2) เด็กที่เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งทางบวกมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเดียวกันเมื่อ
เขาโตขึ้น

3) ภาคธุรกิจเองก็จะได้ประโยชน์จากการที่นักเรียนมีทักษะในการสร้างให้เกิดสถานที่
ทำงานที่สร้างสรรค์

4) สังคมก็จะได้ประโยชน์จากการที่นักเรียนมีทักษะในการมีส่วนร่วมในประชาธิปไตย
และประชาสังคม

5.8 ภาพรวมของกระบวนการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

ขั้นตอนของกระบวนการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

1) ก่อนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

1.1) วางกลยุทธ์ร่วมกัน

1.2) จัดห้องและสิ่งแวดล้อมในการเจรจาไกล่เกลี่ย

2) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

2.1) การเข้าสู่กระบวนการ คู่กรณีให้คำมั่นสัญญาที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย

- คนกลางผู้เจรจาไกล่เกลี่ยเป็นผู้เปิดประเด็น

- คู่มือที่ตกลงที่จะเริ่มการเจรจา

2.2) คู่มือแต่ละฝ่ายเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

- แต่ละฝ่ายต้องรับฟังเรื่องราวซึ่งกันและกัน
- ทำความเข้าใจในเรื่องราวให้ชัดเจน พุคพบทวนและสรุปสาระในเรื่องราว
- ให้แต่ละฝ่ายได้รับฟังความรู้สึกต่อเรื่องราวที่ซึ่งกันและกัน
- สร้างกรอบของผลประโยชน์ทั้งหลาย

2.3) กำหนดวาระของการเจรจา

- สรุปและจัดลำดับประเด็น
- สร้างกรอบของผลประโยชน์หรือความต้องการร่วมกัน
- เลือกผลประโยชน์ที่ตั้งไว้มาทีละ ๑ ประเด็น และเริ่มต้นเจรจา

2.4) สร้างความชัดเจนในผลประโยชน์หรือความต้องการที่เลือกนั้นและเสนอ

ทางเลือกหลาย ๆ ทาง

- ทบทวนและพิจารณาผลประโยชน์หรือความต้องการถัดไปอื่นๆ
- ใช้วิธีระดมสมองหาทางเลือกต่างๆ
- ประเมินทางเลือกต่างๆ

2.5) เขียนข้อตกลงและปิดการเจรจา

- สร้างข้อตกลงที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน
- ปรับปรุงข้อตกลงนั้น
- ลงนามในข้อตกลง
- ปิดการเจรจาใกล้เคียง

3) หลังการเจรจาใกล้เคียง

3.1) รักษาความลับ

3.2) สรุปผลการเจรจาใกล้เคียงระหว่างคนกลางที่ร่วมเป็นผู้ไกล่เกลี่ยและผู้ดูแล

โครงการไกล่เกลี่ยของโรงเรียน

3.3) ติดตามผลในกรณีที่มีความจำเป็น

5.9 ยุทธศาสตร์การเจรจา

แนวทางในการเจรจาซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเจรจาของมนุษย์ มี 2 แนวทาง ได้แก่ ยึดจุดยืนเป็นหลัก และยึดการประสานผลประโยชน์ทั้งสองเป็นหลัก

1. การเจรจาแบบยึดจุดยืนเป็นหลัก

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งมากที่สุดในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
- 2) ผลลัพธ์ของการเจรจาเป็นแบบ ชนะ - แพ้
- 3) มุ่งเน้นการต่อรองเพื่อแข่งขัน

คุณลักษณะ

- 1) ทำให้เกิดความสัมพันธ์แบบปฏิปักษ์ ศัตรู
- 2) เป็นการถือสิทธิเหนือ / การครองทรัพยากรที่มีจำกัด
- 3) เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้อง

2. การเจรจาแบบประสานผลประโยชน์เป็นหลัก

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อผลประโยชน์ของทุกฝ่ายโดยเพิ่มระดับความพึงพอใจร่วมกันของทุกฝ่าย
- 2) ผลลัพธ์แบบ ชนะ - ชนะ
- 3) มุ่งเน้นการต่อรองเพื่อส่วนรวม
- 4) ตอบสนองความต้องการของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะ

- 1) สนับสนุนความสัมพันธ์แบบสมานฉันท์
- 2) แยกคนออกจากปัญหา
- 3) เน้นผลประโยชน์ให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย
- 4) ค้นหาผลประโยชน์ / ความต้องการร่วมกัน

3.10 รูปแบบการเจรจา

การเจรจาแบบแข็งกร้าว : Hard bargaining

- 1) แข่งขันเพื่อเอาชนะ
- 2) คิดว่าฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรู
- 3) ไม่เชื่อถือนฝ่ายตรงข้าม
- 4) มีความต้องการในสิ่งที่มาต่อรองกันสูง

5) ยึดจุดยืนที่ตนตั้งไว้

การเจรจาแบบนุ่มนวล : Soft bargaining

- 1) ต่อรองอย่างนุ่มนวล
- 2) เชื้อถือฝ่ายตรงข้าม
- 3) ยอมเพื่อความสัมพันธที่ดี
- 4) ไม่ยึดจุดยืนของตน
- 5) เปิดกว้างรับทางสายกลาง

การเจรจาแบบประสานผลประโยชน์ : Interest - based bargaining

- 1) ใช้วิธีการอ่อนกับคนแต่แข็งกับปัญหา
- 2) ใช้วิธีร่วมมือกันซึ่งกันและกัน
- 3) เน้นผลประโยชน์มากกว่าจุดยืนหรือทางสายกลาง
- 4) เจรจาเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

อุปสรรคที่ขัดขวางการเจรจา

- 1) ขาดองค์ความรู้ที่ใช้ในการเจรจา
- 2) เตรียมการไม่ดีพอ : เข้า / เย็น เวลาไหนเหมาะสม
- 3) การสื่อสารบกพร่อง : ประชุมที่ไหน ใครดำเนินการ
- 4) ปัจจัยทางอารมณ์ : เคยมีปัญหากันในอดีต นอนไม่หลับ
- 5) ปัญหาที่มีมาก่อน
- 6) ข้อผูกพันเดิม
- 7) เวลาและเงินทุน
- 8) ข้อกฎหมาย : กฎหมายยอมรับไหม

ประโยชน์ของการเจรจา

- 1) ได้การตัดสินใจที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพ สมดุล มั่นคงมากกว่า
- 2) มีการผสมผสาน มีความสมดุลของผลประโยชน์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย
- 3) ลดการเกิดข้อขัดแย้ง เพิ่มความเข้าใจและความสัมพันธ์ให้ดีขึ้น
- 4) ได้รับการสนับสนุนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายดีขึ้น

การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการซึ่งผู้มีส่วนได้เสีย มีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อ

การริเริ่มการพัฒนาและผลแห่งการพัฒนาโดย

- 1) ประชาพิจารณ์ PUBLIC HEARING เป็นการรับฟังความคิดเห็น
- 2) การฟังอย่างตั้งใจ ACTIVE LISTENING

- 2.1) ไม่พูดขณะฟัง
 - 2.2) สบตา
 - 2.3) พยักหน้า ส่งเสียง เออ! ออ!
 - 2.4) PARAPHRASING (Substance + Feeling) การกล่าวทวน (เนื้อหาและความรู้สึก)
 - 2.5) ถามคำถาม / ตอบคำถาม
- 3) ใช้ FACILITATION เสริมกระบวนการกลุ่มโดยการมีส่วนร่วมก่อนขัดแย้ง
 - 4) การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง MEDIATION เป็นการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยใช้คนกลางในกระบวนการ สานเสวนาที่ดัดแปลงมาจากอัสวิน โต้ะกลม โดยการมีส่วนร่วมหลังขัดแย้ง

5.11 การใช้แผนการจัดที่นั่ง

วิธีการจัดที่นั่งรอบโต๊ะของนักต่อรอง ไม่ว่าจะนั่งหันหน้าเข้าหากันแบบเผชิญหน้า หรือนั่งด้วยกันรอบโต๊ะทรงกลม ต่างก็ส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบหรือผลลัพธ์ในการต่อรอง

การจัดที่นั่งให้ทีมขนาดเล็ก ในการต่อรองระหว่างทีมขนาดเล็ก แต่ละฝ่ายมักนั่งแบบเผชิญหน้ากันรอบโต๊ะสี่เหลี่ยม ซึ่งดูเป็นทางการที่สุด หากต้องการกดฝ่ายตรงข้าม จัดให้ผู้นำทีม นั่งที่หัวโต๊ะเพื่อบอกระดับการควบคุมการต่อรองนี้ แต่ถ้าอยากให้เห็นเจตคติที่รุนแรงซึ่งเป็นอุปสรรคในการต่อรองอ่อนลงให้จัดที่นั่งดูเป็นกันเอง โดยเลือกใช้โต๊ะกลมจะช่วยให้ได้มาก

ใช้การจัดที่นั่งให้มีชั้นเชิง เมื่อจัดที่นั่งทีมต่อรองขนาดใดก็ตาม ให้ใช้เก้าอี้ที่นั่งสบายที่สุดในการจัดที่นั่งรอบโต๊ะทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการให้จัดตำแหน่งของทีมที่เป็นแขกนั่งปะปนกับทีมของคุณ เพื่อไม่ให้พวกเขาพร้อมกันแสดงความเป็นศัตรูกับคุณ ถ้าเป็นไปได้จัดสมาชิกที่มีหน้าที่รุกฝ่ายตรงข้าม ให้นั่งถัดจากผู้นำทีมของคุณ

ไม่ว่าทั้งสองทีมจะนั่งกันอย่างไร การที่สามารถสบตากันถือเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้นักต่อรองอ่านอารมณ์ฝ่ายตรงข้ามได้ และยังช่วยให้ผู้นำทีมได้รับการตอบสนองจากสมาชิกในทีมตนด้วย การไม่สามารถสบตากันได้ทำให้ลำบากต่อการกำหนดทิศทาง ซึ่งคุณอาจต้องใช้ปัจจัยข้อนี้ให้เป็นประโยชน์ในการจัดที่นั่งให้ฝ่ายตรงข้าม

การจัดที่นั่งสำหรับทีมขนาดใหญ่ ถ้าเป็นการต่อรองของหลาย ๆ ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายมีสมาชิกไม่กี่คน (เช่น กรณีของ UN หรือของ IMF) ให้จัดที่นั่งให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นวงกลมวงใหญ่ และให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนที่เด่นโพเดียม แต่ถ้าเป็นการต่อรองระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพียงไม่กี่ฝ่าย และแต่ละฝ่ายมีสมาชิกหลายคน ให้จัดที่นั่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และต่างหันหน้าเข้าหากัน ซึ่งเป็นการจัดที่นั่งแบบสากลนียม ซึ่งใช้ได้กับการต่อรองของสหภาพแรงงานหรือกลุ่มคณะกรรมการต่าง ๆ

อิทธิพลของแผนการจัดที่นั่ง เมื่อคุณไปถึงสถานที่ประชุมต่อรองที่ผู้อื่นจัดไว้แล้ว สืบดูให้แน่ว่ามีแผนการจัดที่นั่งไว้ล่วงหน้าหรือไม่ ถ้าไม่มีให้คุณพยายามจัดที่นั่งทีมของคุณก่อนเพื่อจะได้เลือกตำแหน่งได้อย่างมีชั้นเชิง การเลือกที่นั่งนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของทีมคุณด้วยว่าอยากจะแสดงความสามัคคีด้วยการนั่งติดกัน หรือเลือกที่จะตัดแบ่งกับกลุ่มตรงข้ามด้วยการนั่งปะปนกับพวกเขา หรือต้องการควบคุมสถานการณ์ด้วยการนั่งที่หัวโต๊ะก็ได้

แต่ถ้าคุณถูกจัดที่นั่งไว้ก่อน ให้พยายามตรวจดูเหตุผลในการจัดที่นั่งเช่นนั้น เนื่องจากแผนการจัดที่นั่งช่วยบอกใบ้เกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามและมุมมองของพวกเขา หรือสถานะที่ฝ่ายตรงข้ามประเมินตัวคุณไว้ นอกจากนี้ การจัดที่นั่งยังบ่งบอกถึงลักษณะการพูดคุยว่าจะเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ แบบเผชิญหน้า หรือถูกกำหนดโดยฝ่ายเจ้าบ้าน เป็นต้น และเมื่อคุณจับวิธีทางในการต่อรองนี้ได้แล้ว ก็จะปรับวิธีการของคุณให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ หรือถ้าคุณไม่พอใจกับการจัดที่นั่งให้เสนอว่าคุณจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่

ตัวอย่าง การเจรจาเพื่อวางแนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งกรณีท่อก๊าซ จ.กาญจนบุรี ครั้งที่ 1 วันที่ 7 ตุลาคม 2540 ณ อาคารศาลาถัย จ.กาญจนบุรี

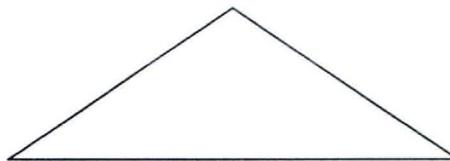
ข้อตกลงในการเจรจาท่าข้อยุติ ทุกกลุ่มตกลงที่จะดำเนินการเจรจาในหลักการดังนี้

1. บรรลุข้อตกลงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และข้อตกลงเป็นฉันทามติร่วมกันของกลุ่มเจรจา
2. นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันในลักษณะสร้างสรรค์
3. ปฏิบัติต่อกันและกันด้วยความเคารพ
4. หากความกระจำเมื่อไม่เข้าใจในสิ่งที่คู่เจรจาพูด
5. อภิปรายเกี่ยวกับประเด็นของความต้อการหรือความสนใจที่ทำให้เกิดปัญหา และประเด็นที่เกี่ยวข้อง
6. รับทราบและมีส่วนร่วมในการประชุม และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเจรจา
7. หลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ในกระบวนการเจรจาที่จะบั่นทอนโอกาสที่กระบวนการเจรจจะประสบความสำเร็จ โดยในขั้นตอนนี้ จะกำหนดไว้เฉพาะในสถานที่ประชุมก่อน
8. ประชาสัมพันธ์สิ่งที่ได้จากข้อตกลง ที่บรรลุแล้วในการเจรจาให้ผู้สนับสนุนทุกฝ่ายให้ทราบและให้สาธารณชนทั่วไปได้ทราบอย่างทั่วถึง
9. ให้คนกลางผู้ดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยและคู่เจรจาทราบข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา
10. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องนำเสนอประเด็นที่สรุปไปแล้วได้เฉพาะกรณีที่มีข้อมูลใหม่ และคู่เจรจาเห็นชอบ

วิธีการประชุม ทุกฝ่ายตกลงใช้วิธีการประชุมดังนี้

1. ให้สถาบันสันติศึกษา เป็นผู้ประสานและกำกับการประชุม
2. ให้ผู้ร่วมโต๊ะเจรจา ผลัดกันพูด โดยยกมือขอพูด เมื่อผู้หนึ่งพูดคนอื่น ๆ ต้องฟัง
3. มีการขอเวลานอก ไปปรึกษาหารือในกลุ่มได้ โดยมีการกำหนดเวลาว่าจะพักนานเท่าใด
4. เวลาที่ใช้ประชุม ภาคเช้า 10.00-12.00 น. ภาคบ่าย 13.30-17.00 น. แล้วให้เขียนสรุปข่าวลงนามและมีการแถลงข่าวร่วมกัน
5. มีการตกลงว่าจะยกประเด็นใดมาเจรจา มีการกำหนดบรรทัดฐานหรือมาตรฐานในการสนับสนุนข้อยุติและสามารถจัดแบ่งเป็นการประชุมกลุ่มย่อยได้
6. ไม่มีการจำกัดเวลาให้พูด แต่ขอให้ผู้พูด นำเสนออย่างกระชับ ตรงประเด็น ถ้าไม่ตรงประเด็นให้ประธานที่ประชุมเตือนและยุติการพูดได้
7. เนื่องจากสื่อมวลชนเข้าฟังไม่ได้โดยตลอด ขอให้สื่อพิจารณาดำเนินการมิให้เกิดการบั่นทอนการเจรจาและกรณีที่มีปัญหาผ่านทางสื่อมวลชน ให้นำเข้ามาสู่โต๊ะเจรจา และมีการแถลงข่าวซ้ำ
8. ผู้เข้าร่วมโต๊ะเจรจา
 - ควรอยู่ในที่ประชุมตลอดเวลาที่เข้าร่วมประชุม
 - ถ้าไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ต้องแจ้งล่วงหน้า หากจำเป็นให้ที่ประชุมลงมติว่าควรเลื่อนการประชุมหรือไม่
 - ผู้เข้าร่วมโต๊ะเจรจา ต้องมีอำนาจระดับหนึ่ง และสามารถขออำนาจตัดสินใจจากผู้รับผิดชอบโดยตรงได้

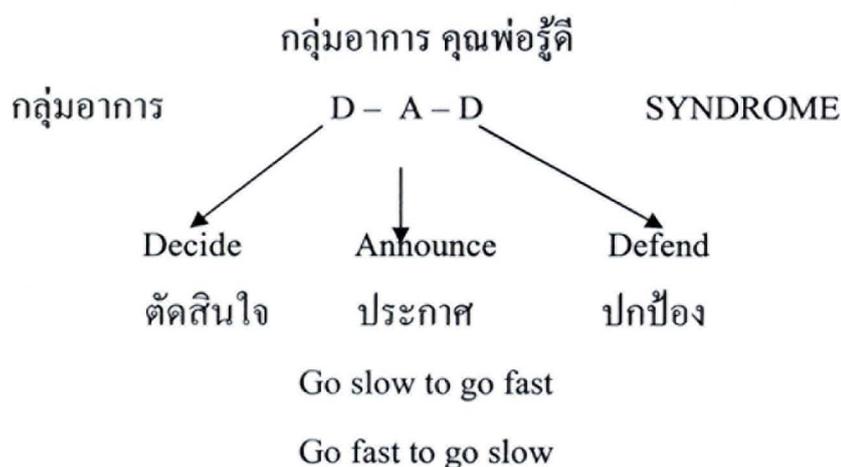
เนื้อหา (Substance)



วิธีการ (Procedure)

ความสัมพันธ์ (Relationship)

ภาพที่ 9 สามเหลี่ยมความก้าวหน้าของการจัดการความขัดแย้ง



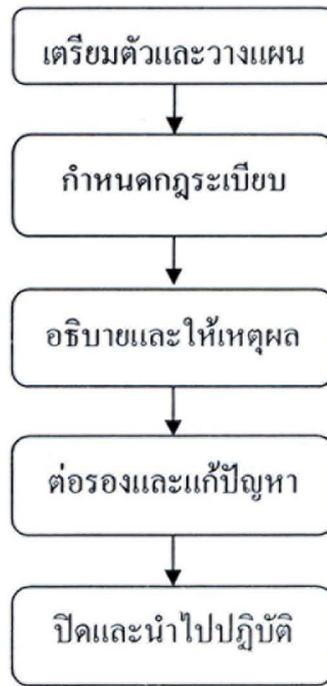
ภาพที่ 10 การป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการเปรียบเทียบการโต้ว่าที่กับการสานเสวนา

การถกเถียง (Debate)	สานเสวนา (Dialogue)
<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อว่ามีคำตอบที่ถูกต้องอย่างเดียว (และฉันมีคำตอบนั้น) • พร้อมรบ : พยายามพิสูจน์ว่าคนอื่นผิด • เกี่ยวกับการเอาชนะกัน • ฟังเพื่อจะหาช่องโหว่หรือข้อบกพร่อง • ปกป้องสมมติฐานของเรา • จับผิดมุมมองของฝ่ายอื่น • ปกป้องมุมมองเดียวจากมุมมองอื่น • แสวงหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องในจุดยืนของฝ่ายอื่น • แสวงหาทางออกที่ตอบสนองจุดยืนของเรา 	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อว่าคนอื่นก็มีบางส่วนของคำตอบ • พร้อมร่วมมือ : พยายามหาความเข้าใจร่วมกัน • เกี่ยวกับการพิจารณาหาสิ่งที่ร่วมกัน • ฟังเพื่อที่จะทำความเข้าใจ • หยิบยกสมมติฐานของเราขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบและอภิปราย • ตรวจสอบมุมมองของทุก ๆ ฝ่าย • ขอมรับความคิดของคนอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงความคิดของตน • แสวงหาจุดแข็งและคุณค่าในจุดยืนของฝ่ายอื่น • ค้นพบโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

กระบวนการในการเจรจาต่อรอง (The Negotiation Process)

กระบวนการในการเจรจาต่อรองนั้นมีทั้งหมด 5 ขั้นตอนสำคัญ (Robins, 1998 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) อันประกอบไปด้วย 1) ขั้นเตรียมตัวและวางแผน 2) ขั้นกำหนดกฎระเบียบ 3) ขั้นอธิบายและให้เหตุผล 4) ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา และ 5) ขั้นเปิดกระบวนการและนำไปปฏิบัติ ตามภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กระบวนการในการเจรจาต่อรอง (The Negotiation Process)

(Robins, 1998 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมตัวและวางแผน (Preparation and Planning) ก่อนที่จะเริ่มต้นการเจรจาต่อรองทุกครั้ง แต่ละฝ่ายต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า แต่ละฝ่ายต้องทราบว่าจะอะไรคือธรรมชาติของความขัดแย้ง? อะไรคือสาเหตุที่นำไปสู่การเจรจาต่อรอง? มีใครที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้บ้าง? และมุมมองของพวกเขาต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเช่นไร?

นอกจากนี้แต่ละฝ่ายต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ตนเองต้องการอะไรจากการเจรจาต่อรองในครั้งนี้? เป้าหมายของตนคืออะไร? สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเตรียมตัวและวางแผนคือการประเมินถึงความต้องการหรือเป้าหมายของอีกฝ่ายว่าคืออะไร? อะไรคือสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการ? จุดยืนของอีกฝ่ายอยู่ตรงไหน? และความสนใจที่ไม่เปิดเผยต่อประเด็นการเจรจาของอีกฝ่ายคืออะไร? การไม่วางแผนหรือเตรียมความพร้อมก่อนการเจรจาทำให้แต่ละฝ่ายไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน ซึ่ง

นำไปสู่การไม่สามารถเข้าถึงประเด็นของความขัดแย้งและความต้องการของแต่ละฝ่ายในการเจรจาต่อรองได้ ซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวในการเจรจาต่อรองในท้ายที่สุด ดังนั้นแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองต้องรวบรวมข้อมูลของฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้ามให้ได้มากที่สุดเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเจรจาต่อรอง แต่ละฝ่ายต้องกำหนดตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจาของแต่ละฝ่าย (Best Alternative to a Negotiated Agreement : BATNA) หรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายต่อสิ่งที่ตนต้องทำถ้าไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ โดยตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจาของแต่ละฝ่ายจะกำหนดการยอมรับคุณค่าที่ต่ำสุดแก่แต่ละฝ่ายสำหรับข้อตกลงในการเจรจา เพราะฉะนั้นถ้าข้อเสนอที่แต่ละฝ่ายได้รับมากกว่าตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจานั้นหมายความว่าข้อเสนอที่ดีกว่าการนำไปสู่การหาข้อสรุปไม่ได้หรือทางตันของแต่ละฝ่าย ในทางตรงกันข้ามแต่ละฝ่ายไม่ควรคาดหวังต่อความสำเร็จจากความพยายามในการเจรจาต่อรอง นอกเสียจากแต่ละฝ่ายสามารถให้ข้อเสนอแก่ฝ่ายตรงข้ามที่ทำให้เขารู้สึกว่าน่าสนใจมากกว่าตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจา (BATNA) ดังนั้น ถ้าแต่ละฝ่ายเข้าร่วมการเจรจาต่อรองโดยมีข้อมูลที่ชัดเจนว่าตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงเจรจาของอีกฝ่ายคืออะไร ถึงแม้ว่าอาจจะไม่สามารถทำให้ความต้องการของอีกฝ่ายบรรลุได้ แต่อย่างน้อยก็อาจทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนแปลงความต้องการนั้นได้

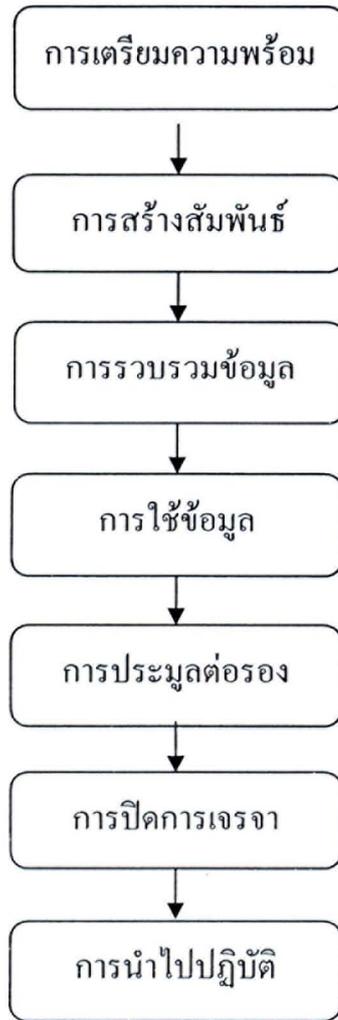
ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดกฎระเบียบ (Definition of Ground Rules) เมื่อแต่ละฝ่ายเสร็จสิ้นกระบวนการในขั้นแรก คือ การวางแผนและพัฒนากลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว แต่ละฝ่ายก็พร้อมจะเริ่มต้นกำหนดกฎระเบียบพื้นฐานกับฝ่ายตรงข้ามเพื่อใช้ในการเจรจาต่อรอง เช่น ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย การเจรจาต่อรองจะมีขั้นที่ไหน ระยะเวลาในการเจรจาต่อรองมีมากน้อยแค่ไหน มีการจำกัดประเด็นในการต่อรองเรื่องใดบ้าง มีหลักเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอะไรหรือไม่ที่ต้องทำตาม ในกรณีการเจรจาต่อรองเข้าสู่ทางตันหรือทางออกไม่ได้ในขั้นนี้ทุกฝ่ายต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอและความต้องการในเรื่องของกฎพื้นฐานในการเจรจาต่อรองกับอีกฝ่ายหนึ่ง

ขั้นที่ 3 ขั้นอธิบายและให้เหตุผล (Clarification and Justification) เมื่อจุดยืนแรกเริ่มของแต่ละฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยนแต่ละฝ่ายจะต้องอธิบาย แจกแจงรายละเอียด และให้เหตุผลถึงความต้องการแรกเริ่มของตน การกระทำในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในทางกลับกัน การให้เหตุผลและอธิบายเป็นโอกาสที่ดีสำหรับการให้ข้อมูลแก่ฝ่ายตรงข้ามเกี่ยวกับประเด็นในการเจรจาว่าทำไมประเด็นนี้ถึงสำคัญแก่ฝ่ายตน และแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการแรกเริ่มของตนได้อย่างไร ในส่วนนี้แต่ละฝ่ายต้องมีการให้ข้อมูลหรือเอกสารแก่ฝ่ายตรงข้ามเพื่อสนับสนุนจุดยืนหรือประเด็นของฝ่ายตน

ขั้นที่ 4 ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา (Bargaining and Problem Solving) สำคัญของกระบวนการเจรจาต่อรองคือ การให้และการรับเพื่อนำไปสู่การหาข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย การยินยอมพร้อมใจในการเจรจาต่อรองต้องร่วมกันสร้างขึ้นโดยทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งในขั้นนี้ทั้ง 2 ฝ่ายต้องหันหน้าเข้าหากันหาแนวทางที่สร้างความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย อันนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ชนะด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

ขั้นที่ 5 ขั้นปิดกระบวนการและนำไปปฏิบัติ (Closure and Implementation) ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเจรจาต่อรองเป็นการสร้างข้อตกลงที่ได้พัฒนาในการเจรจาต่อรองที่เป็นทางการเมื่อมีการกำหนดข้อตกลงที่ได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่ายแล้วก็อาจมีการทำสัญญาที่เป็นทางการเพื่อเป็นหลักฐานก่อนมีการนำไปใช้สำหรับการเจรจาต่อรองที่ไม่เป็นทางการหรือไม่ใช่เรื่องใหญ่มากนัก การปิดกระบวนการเจรจาจบลงเพียงแต่มีการจับมือเท่านั้น

นอกเหนือจากขั้นตอนการเจรจาที่กล่าวในข้างต้น เลียวนาด กรีนฮาล์ฟ (Leonard Greenhalgh, 2004 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง (Phases of Negotiation) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการเจรจาต่อรองที่กล่าวในข้างต้นแต่แยกย่อยในส่วนของรายละเอียดมากกว่า โดยขั้นตอนของการเจรจาต่อรองตามที่เสนอของกรีนฮาล์ฟ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นเตรียมตัว ขั้นสร้างความสัมพันธ์ ขั้นรวบรวมข้อมูล ขั้นใช้ข้อมูล ขั้นประมูลต่อรอง ขั้นปิดการเจรจา และขั้นนำเอาข้อตกลงไปปฏิบัติ ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง

(Leonard Greenhalgh, 2004 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

1. กลวิธีแบบตำรวจดีและตำรวจเลว (Good Cop/Bad Cop) กลวิธีตำรวจดีและตำรวจเลว ตั้งชื่อตามเทคนิคการเจรจาของตำรวจที่มีทั้งปลอมทั้งคู่ในการตั้งคำถามผู้ต้องสงสัย การใช้วิธีการนี้ในการเจรจาจะมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้ซักถามคนแรก (ตำรวจเลว) ใช้วิธีการและคำพูดที่รุนแรงในการเปิดสนทนา พยายามข่มขู่ฝ่ายตรงข้าม หลังจากนั้นก็เดินออกจากห้องไป ขณะที่ตำรวจเลวออกจากห้องไป ผู้ซักถามคนที่สอง (ตำรวจดี) พยายามที่จะบรรลู่ข้อตกลงก่อนที่ตำรวจเลวจะกลับเข้ามาในห้อง และสร้างความยุ่งยากลำบากใจให้แก่ทุกคน ความซับซ้อนของกลวิธีนี้คือ การมอบหมายบทบาทการเจรจาแก่ตำรวจเลว เมื่อการเจรจาต่อรองมุ่งไปในทิศทางที่ทีมเจรจาไม่

ต้องการ อย่างไรก็ตามถ้าทิศทางการเจรจาดำเนินไปด้วยดี ดำรงดีจะเป็นฝ่ายเจรจา อย่างไรก็ตามวิธีการนี้มีจุดอ่อนที่เห็นได้ชัด จนฝ่ายตรงข้ามสามารถรู้ได้

2. กลวิธีแบบตอกลิ่มตอคน้อย (Nibble) กลวิธีนี้เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งการยินยอมเพิ่มเติมหลังจากบรรลุข้อตกลงเรียบร้อยแล้ว เป็นการขอในสิ่งที่ไม่ได้มีการพูดถึงในตอนแรกของการเจรจาเพื่อที่จะสรุปข้อตกลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเพิ่มความต้องการหลังจากบรรลุข้อตกลงระหว่างกลุ่มตลาดของตนกับกลุ่มการตลาดอื่น เกี่ยวกับระดับของหน้าที่การวิจัยตลาด วิธีการรับมือกับกลวิธีแบบนี้คือ การตั้งคำถามว่ามีอะไรที่อีกฝ่ายต้องการอีกหรือไม่? เพื่อจะได้เปิดประเด็นในการเจรจาต่อไป และการเสนอข้อเรียกร้องของทางฝ่ายตนกลับไปบ้างเพื่อให้เกิดความสมน้ำสมเนื้อกัน

3. กลวิธีแบบแค้นต่อ (Bogey) นักเจรจาใช้กลวิธีนี้เพื่อเสแสร้งว่าประเด็นที่ไม่มีสาระสำคัญอะไรเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับเขา และในภายหลังของการเจรจาต่อรอง ประเด็นนี้สามารถนำไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเพื่อไปสู่การยินยอมต่อประเด็นที่แท้จริงและมีความสำคัญสำหรับเขา กลวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพมากเพื่อประเด็นที่ไม่มีสาระสำคัญสำหรับอีกฝ่ายมีความสำคัญสำหรับอีกฝ่าย แต่วิธีการนี้ถือว่าเป็นการโกหก และไม่ดีสำหรับฝ่ายเจรจาที่มีความเชื่ออย่างสนิทใจกับข้อเสนอของอีกฝ่าย

4. กลวิธีแบบร่วมกันแก้ปัญหา (Joint Problem Solving) สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการเจรจา คือ การไม่ด่วนสรุป หรือสันนิษฐานว่า ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งชนะมากแค่ไหน อีกฝ่ายก็แพ้มากขึ้นเท่านั้น เพราะในบางครั้งตัวเลือกที่เป็นไปได้หลายตัวที่ยังไม่ได้พิจารณาอาจปรากฏขึ้น

5. กลวิธีใช้อำนาจของการแข่งขัน (Power of Competition) นักเจรจาต่อรองจะใช้การแข่งขันเพื่อที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามคิดว่า ฝ่ายตนไม่ได้ต้องการพวกเขา เช่น การที่ผู้บริหารใช้กลวิธีนี้โดยการขู่ว่า กลุ่มของตนจะต้องจัดหาบริการคอมพิวเตอร์นอกองค์กร ถ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ของสำนักงานใหญ่ไม่ทำตามความต้องการ วิธีการนี้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในการช่วยผู้บริหารให้สามารถลงไว้ซึ่งเป้าหมายขององค์กร

6. กลวิธีการแยกความแตกต่าง (Splitting in Difference) กลวิธีนี้มีประสิทธิภาพมากเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมาถึงทางตันหรือหาทางออกไม่ได้ระหว่างการเจรจา อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องระมัดระวังเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอแนวทางในการแยกความแตกต่างอย่างรวดเร็ว เพราะอาจหมายความว่าอีกฝ่ายหนึ่งได้รับมากกว่าในสิ่งที่ตนเองคิดว่าฝ่ายตนสมควรได้

7. กลวิธีแบบลูกเสียด/ลูกโค้ง (Lowball/Highball) นักเจรจาต่อรองใช้กลวิธีนี้โดยเริ่มจากการเปิดการเจรจาด้วยข้อเสนอที่ต่ำก่อน ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าข้อเสนอนี้ไม่มีทางได้รับการยอมรับในทางทฤษฎี การเสนอที่มากที่สุดจะทำให้อีกฝ่ายต้องทบทวนหรือประเมินข้อเสนอเริ่มแรกของตนใหม่

และเคลื่อนไปสู่จุดขึ้นกรานของคุณ อย่างไรก็ตามความเสี่ยงของวันนี้คือ อีกฝ่ายอาจคิดว่าการเจรจาเป็นการเสียเวลา และอาจยุติการเจรจาจากกลางคัน

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเจรจาดังกล่าว กลวิธีแต่ละแบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่แต่ละฝ่ายต้องตระหนักถึงทางเลือกที่มีอยู่ และพยายามที่จะเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังทางเลือกเหล่านั้น

การเจรจาดังกล่าว (Negotiation)

ขั้นตอนพื้นฐานในการต่อรอง

ขั้นตอนที่ 1 มีการเตรียมตัวที่ดี (Be Prepared)

รู้เรื่องที่เป็นภูมิหลังหรือความเป็นมาของสถานการณ์ที่คุณเองจะเจรจาดังกล่าวรวมทั้งประเด็นปัญหาที่จะต้องถกเถียงและคาดคะเนความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของคู่กรณีเมื่อคุณไม่เตรียมตัว คุณจะเผชิญกับสิ่งเหล่านี้

- ไม่สามารถชี้แจงวัตถุประสงค์ของคุณได้
- ไม่สามารถตีปัญหาได้แตกฉาน
- อาจต้องยอมให้ยุติการเจรจา หรือยอมแพ้
- ลืมประเด็นสำคัญ ๆ
- ลืมประเด็นทางเลือกทุกประเด็น
- อาจสูญเสียการควบคุมกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 2 หาทางเลือกให้เต็มที่ (Maximize your alternative)

ทางเลือกเป็นหัวใจของการเจรจา ยิ่งการเจรจาซับซ้อนมากขึ้นเท่าไรเราจำเป็นต้องแสวงหาทางเลือกให้มากขึ้นเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 เจรจาทันที (Negotiate with right person)

จงอย่าเจรจากับคนที่ไม่มีอำนาจ แต่ถ้าไม่มีทางเลือกจะต้องถามคู่เจรจาของคุณถึงข้อจำกัดที่เขามี เขาสามารถตัดสินใจได้แค่ไหน สามารถตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรได้หรือไม่ พยายามให้มีช่องทางที่จะปรับการเจรจาในขั้นสุดท้าย ถ้าจะดูว่าคู่เจรจามีอำนาจในการตัดสินใจหรือไม่นั้น อย่าดูเพียงแค่ตำแหน่งที่เป็นทางการ ต้องแสวงหาข้อมูลให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ที่มีอำนาจกันแน่

ขั้นตอนที่ 4 จงมีช่องทางหรือที่ว่างที่คุณจะปรับเปลี่ยน (Give yourself room to maneuver)

ในการเจรจาต้องมีช่องทางหรือที่ว่างที่จะมีความคล่องตัวในการเจรจา พยายามเรียกร้องให้มากเข้าไว้ ให้เกินกว่าที่คุณยอมที่จะตกลง การเจรจาต้องมีช่องว่างเสมอ โดยมองหาทางเลือกหลายๆ ทางไว้ เพื่อให้มีความคล่องตัว ถ้าไม่ทำเช่นนั้น คุณจะ

- เสียโอกาสที่จะตกลง
- เป็นคนที่ไม่มีความพอใจ
- ทำลายความสัมพันธ์ระยะยาว

ขั้นตอนที่ 5 อย่ารีบร้อนยอมเร็วเกินไปและมากเกินไป (Don't give way too much too soon)

อย่ารีบร้อนที่จะทำความตกลง ถ้าจะต้องยอมต้องใคร่ครวญให้คิดว่าเวลาใดจึงเหมาะสม และจะยินยอมในเรื่องใดบ้าง การยอมเร็วเกินไปและมากเกินไป คุณจะ

- สูญเสียอำนาจการต่อรอง
- ไม่พอใจในข้อตกลงขั้นสุดท้าย
- ไม่สามารถได้ข้อแลกเปลี่ยนมากขึ้นไปอีก
- ฝ่ายตรงข้ามได้อำนาจมากเกินไป

ดังนั้น อย่ารีบร้อนตอบรับหรือตกลง

ขั้นตอนที่ 6 พร้อมที่จะปฏิเสธ (Be prepared to say no)

การปฏิเสธเป็นสิ่งที่ยากมากไม่มีนักเจรจาคนใดอยากใช้ แต่เมื่อจำเป็นก็ต้องปฏิเสธ และในการปฏิเสธต้องมีเหตุผลที่ดีพอ

ขั้นตอนที่ 7 ให้คำพูดของคุณมีความผูกพัน (Be committed wording)

ถ้าคุณตัดสินใจผิด หรือต้องมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงในขั้นสุดท้ายคุณต้องประเมินก่อนว่ามีความรุนแรงแค่ไหน ถ้าไม่รุนแรง ก็อย่าไปกังวลที่จะเปลี่ยนแปลงข้อตกลงใน

ขั้นสุดท้าย ถ้ามีการเข้าใจผิด คุณต้องพูดกับฝ่ายตรงข้ามว่าตัดสินใจผิด แต่ก็ยอมรับมันไม่ให้มีผลต่อข้อตกลงขั้นสุดท้าย ทำให้คุณมีความน่าเชื่อถือและเป็นสิ่งที่ดีในความสัมพันธ์ระยะยาว

ยุทธวิธีการเจรจา

ยุทธวิธีแรก คือการเอาชนะ (The winner) หมายถึงยุทธวิธีที่เน้นความได้เปรียบให้เพียงเล็กน้อยที่สุดเท่าที่จะให้ได้ และตกลงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการนี้เป็นเรื่องของ

Win-lose ซึ่งจะมีปัญหาความสัมพันธ์ในระยะยาว ไม่เหมาะสมและใช้ในช่วงที่จำเป็นเท่านั้น การเจรจาควรนึกถึง Win-win

ยุทธวิธีที่สอง ตำรวจดี ตำรวจเลว (ใช้ความนุ่มนวล) (Compromise) วิธีนี้มีผู้เจรจาสองคน คนแรก เจรจาแบบแข็งกร้าวแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอของคู่กรณีรับไม่ได้ไม่มีทางตกลงได้ ส่วนคนที่สองเจรจา ต่อมาโดยใช้ความนุ่มนวลเห็นอกเห็นใจคู่กรณีวิธีการเช่นนี้จะทำให้คู่กรณียอมตกลงด้วยตามที่คุณต้องการ

ยุทธวิธีที่สาม ยุทธวิธีของทีม (Team tactic) ใช้ทีมแบบผู้เจรจา ไม่ใช่เฉพาะตัวบุคคล โดยให้สมาชิกในทีมมีความชำนาญเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เจรจา มีหัวหน้าที่ชัดเจน

ยุทธวิธีที่สี่ วิธีการอ้างอำนาจให้ความเห็นชอบ (Approval approach) ผู้เจรจาบางคนมักอ้างว่าตนเองมีอำนาจตัดสินใจจำกัด จะตกลงอะไร ต้องเสนอนายเห็นชอบก่อน วิธีการเช่นนี้อาจทำให้คู่กรณียอมตกลงด้วย ในทางกลับกันถ้าคู่กรณีของคุณใช้วิธีนี้กับคุณ วิธีการตอบได้คือ ความอดทน

ยุทธวิธีที่ห้า ใช้เวลา (Timing) เวลาอาจเป็นประโยชน์ในการต่อรองได้ ซึ่งอาจใช้ได้หลายทาง วิธีทางหนึ่งคือใช้ข้อจำกัดของเวลา บางคนใช้วิธีการเตะถ่วง (delay tactics) คือไม่ยอมตัดสินใจ ถ้าคุณต้องการตอบได้ยุทธวิธีเตะถ่วงก็ต้องแสดงให้เห็นว่าคุณก็ทนรอได้เช่นกัน

ยุทธวิธีที่หก ใช้อำนาจ (Power) อำนาจเป็นเครื่องมือในการต่อรองที่สะดวกที่สุด ซึ่งอาจเกิดจากตำแหน่งในบริษัทหรือปัจจัยอื่น ๆ ในการตอบโต้

ยุทธวิธีที่เจ็ด ใช้เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งที่สำคัญในการเจรจา โดยเฉพาะในการสั่งซื้อสินค้า เช่น มักอ้างว่ามีข้อจำกัดด้านการเงินงบประมาณไม่พอ จึงไม่สามารถตกลงได้ ถ้าจะตกลงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเงิน

การเจรจาแบบ PREP เป็นคำที่ข้อมาจาก

Preview your goals ตรวจสอบวัตถุประสงค์ของคุณ

Research the topic ศึกษาวิจัยหัวข้อเรื่อง

Evaluate your counterpart ประเมินคู่กรณี

Prepare your rationale เตรียมเหตุผล

PREP เป็นวิธีการเตรียมตัวในการเจรจาทางธุรกิจ เพื่อให้ไม่หวั่นไหวในการเจรจาหรือเผชิญกับกรณีที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน

Preview your goals ตรวจสอบวัตถุประสงค์ของคุณ

การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องเขียนวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งจัดอันดับเป็น

- วัตถุประสงค์พื้นฐาน (primary goals) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญมากและเป็นหัวใจของการเจรจาต่อรอง
- วัตถุประสงค์ชั้นรอง (secondary goals) เป็นวัตถุประสงค์ที่คุณต้องการได้รับ ไม่สำคัญต่อการเจรจามากนัก
- วัตถุประสงค์ชั้นสุดท้าย คือ วัตถุประสงค์ในฝัน หมายถึง วัตถุประสงค์ที่เป็นจริงได้ลำบาก แต่ก็ไม่ใช่เสียหายอะไรถ้าระบุไว้ และเมื่อมีโอกาสก็อาจเอามาดำเนินการ

Research the topic ศึกษาวิจัยตัวหัวข้อเรื่อง

ต้องวิจัยให้ถ่องแท้ในเรื่องการเจรจา ให้ความเวลาในการวิจัย ถ้าวิจัยน้อยอาจล้มเหลวถ้าวิจัยได้ดี การเสนอข้อมูลและเหตุผลจะมีน้ำหนัก

Evaluate your counterpart ประเมินคู่กรณี

การประเมินวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของคู่กรณี ลักษณะของบุคลิกและอารมณ์ เป็นความพยายามที่จะหาผลประโยชน์และวัตถุประสงค์รวมกันกับคู่กรณี ทั้งนี้เพื่อให้การเจรจานั้นได้ผลสำเร็จ

Prepare your rationale เตรียมเหตุผล

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องหาเหตุผลมาสนับสนุนข้อตอบโต้หรือข้อเสนอ เพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือ

ทางไปสู่ข้อตกลง

กำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน Defining Shared Goals

ถ้าเราสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมือนกันได้ หรือเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน ตั้งแต่ตอนเริ่มต้น การเจรจาก็จะไปได้เร็ว จะทำให้การเจรจาเป็น Win-win Situation

ตกลงที่จะตกลง Agree to Agree

เมื่อคุณได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับคู่กรณีแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการตกลงในประเด็นข้างต้น

ใช้วัตถุประสงค์ในฝันของคุณให้เป็นประโยชน์ Letting go of your dreams

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เราได้จัดทำเป็นวัตถุประสงค์สามประเภท คือ วัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐาน ชั้นรอง ชั้นในฝัน วัตถุประสงค์ในฝันสามารถเอามาใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ให้วัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของคุณและคู่กรณีประสบความสำเร็จ

การต่อรอง Bargaining

การต่อรองเป็นหัวใจสำคัญของการเจรจา การต่อรองหมายถึงการยอมเสียสิ่งหนึ่ง เพื่อที่จะได้รับอีกสิ่งหนึ่ง จะเห็นได้ว่า จงกระทำต่อคนอื่นเหมือนที่ คุณอยาก ให้เขากระทำต่อคุณ

การสรุป Wrap it up

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การสรุปการเจรจา ในขั้นสุดท้ายนี้อาจมีบาง อย่างที่ตกลงกัน ไม่ได้เหลืออยู่ คุณอาจจะต้องประนีประนอมเพื่อให้การเจรจาเสร็จสิ้นลงไปได้ มาถึงขั้นสุดท้าย แล้วอะไรยอมได้ก็ควรยอม ไม่ควรให้เรื่องเล็กน้อยมาทำลายสิ่งที่ทำมาทั้งหมด

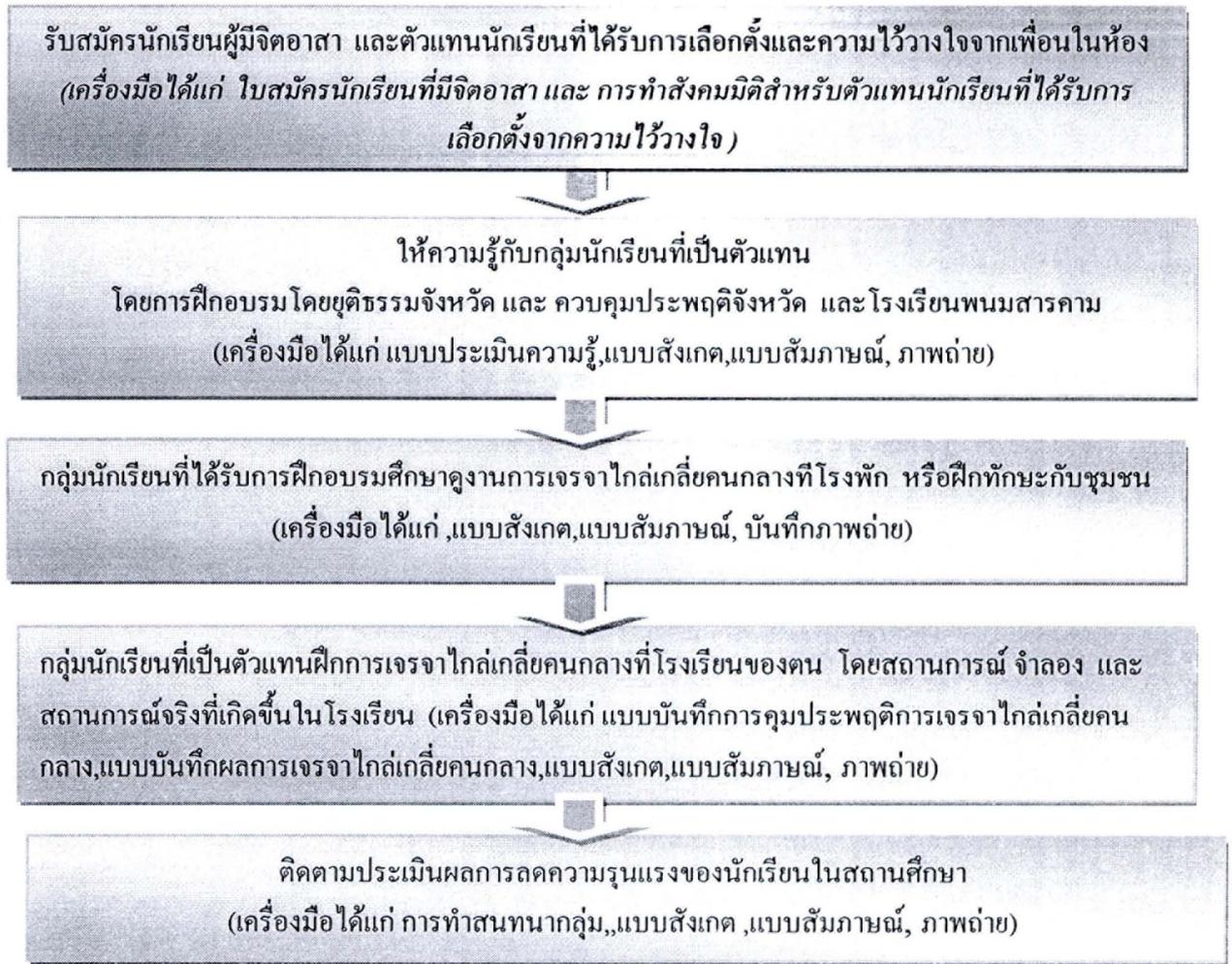
6. รูปแบบ (Model) การเจรจาใกล้เกลี่ยคนกลางของโรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา”

รูปแบบโมเดล ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นจาก รูปแบบ (Model) การเจรจาใกล้เกลี่ยคนกลาง ของโรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา” ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. รับสมัครนักเรียนผู้มีจิตอาสา และตัวแทนนักเรียนที่ได้รับการเลือกตั้งและความไว้วางใจจากเพื่อนในห้อง
2. ให้ความรู้กับกลุ่มนักเรียนที่เป็นตัวแทน โดยการฝึกอบรมโดยยุติธรรมจังหวัด และควบคุมประพฤติจังหวัด
3. กลุ่มนักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานการเจรจาใกล้เกลี่ยคนกลางที่โรงพัก หรือฝึกทักษะกับชุมชน
4. กลุ่มนักเรียนที่เป็นตัวแทนฝึกการเจรจาใกล้เกลี่ยคนกลางที่โรงเรียนของตน โดยสถานการณ์จำลอง และสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
5. ติดตามประเมินผลการลดความรุนแรงของนักเรียนในสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบ (Model) การเจรจาใกล้เกลี่ยคนกลางของโรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา” ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 13





ภาพที่ 13 รูปแบบ (Model) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของโรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา”

จากการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบ (Model) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Robins,1998	Leonard Greenhalgh ,2004	โรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา”	รูปแบบการเจรจาไกล่ เกลี่ยคนกลางที่ สังเคราะห์
เตรียมตัวและวางแผน	การเตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อม
กำหนดกฎระเบียบ	การสร้างสัมพันธ	ฝึกอบรม	ให้ความรู้
อธิบายและให้เหตุผล	การรวบรวมข้อมูล	ศึกษาดูงาน	ฝึกอบรม
ต่อรองและแก้ปัญหา	การใช้ข้อมูล	การฝึกปฏิบัติ	ศึกษาดูงาน
ปิดและนำไปปฏิบัติ	การประมุลต่อรอง	ติดตามประเมินผล	การฝึกปฏิบัติ
-	การปิดการเจรจา	-	ติดตามประเมินผล
-	การนำไปปฏิบัติ	-	-

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมความพร้อม
2. ขั้นให้ความรู้
3. ขั้นฝึกอบรม
4. ขั้นศึกษาดูงาน
5. ขั้นการฝึกปฏิบัติ
6. ขั้นติดตามประเมินผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ที่สังเคราะห์ได้ไปใช้ในการศึกษาแนวทางการลดความรุนแรงของนักเรียนในสถานศึกษาโดยใช้วิธีการเจรจา ไกล่เกลี่ยคนกลาง : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านคำแค้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

เสนห์ เสถียรพงศ์ (2540) ได้ทำการศึกษา “การก่อเหตุทะเลาะวิวาททำร้ายร่างกายของนักเรียนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยการใช้แบบสอบถามต่อกลุ่มประชากรตัวอย่างคือ นักเรียนอาชีวศึกษาที่เคยก่อเหตุทะเลาะวิวาททำร้ายร่างกายจำนวนทั้งสิ้น 176 คน แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอน คือ ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของนักเรียนอาชีวศึกษา ทักษะต่อบิดามารดา ทักษะต่อเพื่อน ทักษะต่อโรงเรียน ครูอาจารย์ และสภาวะแวดล้อมในการก่อเหตุทะเลาะวิวาท จากการศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 15-17 ปี ศึกษาในระดับปวส. มีผลการเรียนอยู่ในระดับ 2.00-2.49 ภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร พักอาศัยกับบิดามารดา บิดามารดาอยู่ร่วมกัน บิดาเป็นผู้อุปการะและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการศึกษา บิดามารดาจบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา อาชีพของ บิดาคือรับราชการ อาชีพของมารดาคือค้าขาย รายได้มากกว่าคนละ 10,000 บาท ขึ้นไป และได้รับค่าใช้จ่ายประมาณ 4,000 บาทขึ้น ๆ ต่อเดือน มีจำนวนพี่น้อง 0-2 คน

กลุ่มประชากรตัวอย่างที่ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ของบิดาแตกต่างกัน มีผลต่อการก่อเหตุทะเลาะวิวาทแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยพื้นฐานอื่น ๆ ไม่มีผลต่อการก่อเหตุทะเลาะวิวาท ทักษะต่อครอบครัวมีผลค่อนข้างมากต่อการก่อเหตุทะเลาะวิวาทของกลุ่มประชากรตัวอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องบิดามารดาร์กถูกไม่เท่ากัน การแสดงความรักของบิดามารดาที่น้อยไปหรือมากไป และความเชื่อใจในตัวบิดามารดาน้อยมาก ทักษะต่อเพื่อนมีผลค่อนข้างมากกับเหตุทะเลาะวิวาทของกลุ่มประชากรตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะในกลุ่มเพื่อนที่มีฐานะใกล้เคียงกัน มีประวัติหนีเรียน ผลการเรียนต่ำ ทักษะต่อโรงเรียน ครูอาจารย์มีผลค่อนข้างมากกับการก่อเหตุทะเลาะวิวาทของกลุ่มประชากรตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องความเข้มงวดสำหรับผู้ก่อเหตุทะเลาะวิวาททำร้ายร่างกาย

สำหรับการป้องกันและแก้ไขปัญหา ซึ่งจากการศึกษาพบว่าครอบครัวที่มีความมั่นคง และอบอุ่น การกำหนดสถานที่ล่อแหลมต่อการเกิดเหตุเป็นสถานที่ต้องห้าม การเพิ่มความเข้มงวดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง และการควบคุมการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ไม่ดีจากรุ่นพี่ ครูอาจารย์ ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการป้องกันการก่อเหตุทะเลาะวิวาทของนักเรียนอาชีวศึกษาได้เป็นอย่างดี ส่วนการลงโทษนั้น จากการศึกษาพบว่าไม่ควรกำหนดโทษที่รุนแรงจนทำลายอนาคตของเยาวชนหรือเบาจนเกินไป จึงไม่มีผลเชิงยับยั้ง

สุคใจ สุขะ (2546) นำเสนอโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการจัดปัญหาความรุนแรงในกลุ่มนักเรียนอาชีวศึกษา ระบุว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาหลาย

ทศวรรษ ส่วนใหญ่มักจะเกิดในสาขาช่างอุตสาหกรรม เพราะว่าส่วนใหญ่มีแต่นักเรียนชาย นักเรียนกลุ่มนี้ไม่มีโอกาสทำกิจกรรมสร้างสรรค์เหมือนเด็กสายสามัญ เพราะส่วนใหญ่มักจะเรียนอยู่แต่ในห้องในรั้ว ก่อให้เกิดความเครียด

สาเหตุของการทะเลาะวิวาทเกิดจาก 1) การกระทบกระทั่งกันในการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การแข่งขันกีฬาภายใน 2) ระบบรุ่นพี่รุ่นน้องที่มีการเลียนแบบ 3) พยายามสร้างจุดเด่นให้กับตัวเอง นักเรียนอาชีวะสายช่างเป็นสิ่งตลก้างทางประวัติศาสตร์ แม้จะพยายามคลี่คลายก็ไม่เป็นผล บางครั้งเด็กก็อุปโลกน์วันสถาปนาต่าง ๆ ของสถาบันขึ้นมาเองจนกลายเป็นค่านิยม ส่วนใหญ่สังคมจะมองว่าเด็กอาชีวะสร้างความรู้และถูกมองว่าด้อยค่า เวลาเกิดปัญหาผู้ใหญ่มักจะจัดให้เด็กไปอบรม โดยไม่ได้มองว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง

เด็กอาชีวะไม่ควรถูกประณามฝ่ายเดียว การจับหัวโกลงโทษหรือกักขังไม่ใช่การแก้ปัญหา เพราะวัฒนธรรมของเด็กอาชีวะเพื่อไม่มีผู้นำก็สามารถที่จะตั้งขึ้นมาใหม่ได้ เพราะถูกหล่อหลอมมาจากรุ่นพี่ วิธีแก้ปัญหาคควรจะจัดกิจกรรมทางบวกให้กับเด็กอย่างต่อเนื่อง ให้เด็กมีพื้นที่ในการทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์ก็จะช่วยลดปัญหาความรุนแรงได้ แต่ผู้ใหญ่ไม่ค่อยจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์ให้เด็กอย่างต่อเนื่องและเข้าร่วมอย่างจริงจัง จึงทำให้เกิดปัญหาอยู่

จิรศักดิ์ ชำนาญเวช (2550) ได้ทำการวิจัย “แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี : กรณีศึกษา การทะเลาะวิวาทของวัยรุ่นในชุมชนชนบท พบว่า

1) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล สาเหตุของความขัดแย้งการทะเลาะวิวาทและแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี มีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 86 คน และเพศหญิงจำนวน 68 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 13-20 ปี จบการศึกษาสูงสุดระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า มีสถานภาพสมรสเป็นโสด ไม่ได้ประกอบอาชีพ ไม่มีรายได้ มีรายจ่าย 10,000-20,000 บาทต่อปี ไม่มีหนี้สิน

2) สาเหตุของความขัดแย้ง และการทะเลาะวิวาทวัยรุ่นมีพฤติกรรมดังกล่าวมาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ส่วนด้านสภาพแวดล้อมของชุมชน โดยรวมมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมของชุมชน เช่น มีสิ่งยั่วยุทางกามารมณ์ แหล่งอบายมุข และแหล่งมั่วสุมในชุมชน

3) แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี โดยบุคคลและกลุ่มบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมากที่สุด คือให้ความร่วมมือ และค้นหาทางออกร่วมกัน ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี โดยครอบครัว มีความคิดเห็นด้วยระดับมาก คือร่วมกันป้องกันสื่อทุกประเภทที่ส่งเสริมการใช้ความรุนแรง รองลงมาคือประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดีแก่วัยรุ่น ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี โดยชุมชน ในระดับเห็นด้วยมาก คือทุกคนในชุมชนหน่วยกันสอดส่องดูแลความสงบเรียบร้อย ด้านแนวทางแก้ไขปัญหาความ

ขัดแย้งอย่างสันติวิธี โดยองค์กรของรัฐหรือเอกชนในระดับเห็นด้วยระดับมาก คือ โรงเรียนจัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกปฏิบัติการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชนอย่างสันติวิธี

4) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สาเหตุความขัดแย้งและการทะเลาะวิวาท และแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี สรุปได้ดังนี้

สาเหตุหลัก คือ พ่อแม่ผู้ปกครองไม่เอาใจใส่ดูแลบุตรหลาน เป็นเหตุให้ขาดความอบอุ่นในครอบครัว ต้องการการยอมรับจากเพื่อนและสังคมเป็นเหตุให้วัยรุ่นแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกมา เช่น การดื่มสุรา สูบบุหรี่ เพื่อต้องการให้พ่อแม่ เพื่อน และคนทั่วไปยอมรับ และมองว่าตนเองโตเป็นผู้ใหญ่แล้ว การขับรถจักรยานยนต์เสียดัง และขับด้วยความเร็วสูงเพื่อดึงดูดความสนใจจากคนอื่น และแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความสามารถ ขณะที่วัยรุ่นมีพฤติกรรมทะเลาะวิวาท มีสาเหตุมาจากการเลียนแบบสื่อและรุ่นพี่ การคบเพื่อนเถร ประกอบกับสังคมและสภาพแวดล้อมใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา การดื่มสุราของมีนเมาประเภทต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งเสพติดให้โทษ เช่น ยาบ้า ทินเนอร์ เป็นต้น

แนวทางแก้ไขอย่างสันติ ควรเน้นที่พ่อแม่ผู้ปกครองต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ หมั่นอบรมสั่งสอนให้รู้จักผิดชอบชั่วดี ให้รู้จักระเบียบวินัยของสังคม และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่วัยรุ่น องค์กรของรัฐหรือเอกชนควรจัดให้วัยรุ่นได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น จัดอบรมให้ความรู้ จัดหลักสูตรหรือการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี รวมทั้งการให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์และวิธีการป้องกัน และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธีสำหรับวัยรุ่นในชุมชน ส่งเสริมความสามัคคีของวัยรุ่นระหว่างหมู่บ้านและตำบล ส่งเสริมการเล่นกีฬาและสันทนาการเพื่อให้วัยรุ่นตระหนักถึงสุขภาวะ และใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ไม่หมกมุ่นกับอบายมุข เป็นต้น

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kidd-Barton (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์รุนแรงเฉพาะประเภทซึ่งนักเรียนเคยมีประสบการณ์กับจำนวนปัญหาทางวินัยที่นักเรียนแสดงออกใน โรงเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อความรุนแรงที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนกับจำนวนปัญหาทางวินัยที่แสดงออกในโรงเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสำรวจถามนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 147 คน อายุ 14-18 ปี ในชุมชนเมืองขนาดใหญ่แห่งหนึ่งผลการศึกษาพบว่านักเรียนผู้ได้ฟังเกี่ยวกับการกระทำที่รุนแรงผู้ใดเห็นเหตุการณ์ที่กระทำรุนแรงและนักเรียนผู้ใดกระทำรุนแรง มักจะแสดงให้เห็นปัญหาทางวินัยในโรงเรียนมากกว่า ส่วนเจตคติของนักเรียนต่อโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับปัญหาทางวินัยที่นักเรียนแสดงออก

Mc Caw (2000) ได้ศึกษาสถาบันที่มีพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการริเริ่มทางพฤติกรรมของรัฐไอโอวา ซึ่งศึกษาความต้องการของนักเรียนด้านสังคม อารมณ์ และพฤติกรรม โดยเลือกโรงเรียนมาศึกษาและรับการพัฒนาคณะครูโรงเรียนจำนวน 6 โรงเรียน เป็นเวลานานกว่า 2 ปี เพื่อช่วยคณะครูพัฒนาสิ่งดังกล่าวให้นักเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต และการสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า มีการนำกลยุทธ์การสอนที่สนับสนุนสังคม เช่น โปรแกรมทักษะทางสังคมไปใช้ ได้ให้คำนิยามความคาดหวังทางพฤติกรรม และได้ปรับปรุงการบังคับใช้อย่างสม่ำเสมอ การรับรู้ของผู้ปกครองและนักเรียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางบวก เช่น นักเรียนรับรู้การเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในการปฏิบัติต่อกันและกันด้วยความเคารพนับถือ และผู้ปกครองตั้งข้อสังเกตว่าบุตรของตนกำลังเลียนพฤติกรรมและทักษะทางสังคมที่สำคัญในโรงเรียน ซึ่งต่อไปในอนาคตจะช่วยพวกเขาได้ โดยสรุปการริเริ่มปฏิบัติทั้งโรงเรียนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ ในวิธีการสอนและในวินัยโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำกระบวนการไปใช้ ได้แก่ คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง เช่น ความต้องการและความชัดเจน ลักษณะของท้องถิ่นและปัจจัยภายนอก แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับผลของการศึกษารั้งนี้ มี 2 ประการ คือ ผู้ประสานแบบเรื้อรัง และการสรุปแบบกว้าง ๆ เกี่ยวกับทักษะทางสังคม การรับรู้โดยรวมของคณะครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและนักเรียน คือ ความพยายามของทั้งโรงเรียนนี้ส่งผลกระทบในทางบวกต่อบรรยากาศโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน พฤติกรรมของครู และพฤติกรรมของนักเรียน

