



รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวชนิดา ทองมนโท

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวชนิดา ทองมณโฑ

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A MEDIATION MODEL OF BASIC EDUCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS

By

Chanida Thongmontho

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

48252954 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: การไถ่เกลี่ย ผู้บริหารสถานศึกษา

ชนิตา ทองมณโฑ : รูปแบบ การไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ รศ.ดร.ศิริชัย ชินะคงกูร, ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ 317 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ทราบประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ทราบรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 37 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นรายคู่ 37 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 74 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยตารางของเครจซ์และมอร์แกน สุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนในโครงการ จำนวน 34 โรงเรียน โดยวิธี สุ่มอย่างง่าย และเลือกโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการจำนวน 34 โรงเรียน โดยการจับคู่ (matching cases) รวมทั้งสิ้น 68 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน และ ครู จำนวน 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 408 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรต้นใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยวิธีสกัดองค์ประกอบ "PCA" (Principal Component Analysis) ตัวแปรตามใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทศนคติและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย 2) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะการไถ่เกลี่ย 4) การคิดแก้ไขปัญหา โดยภาพรวมและรายด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก
2. ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหาร มี 4 องค์ประกอบคือ 1) การบรรลุเป้าหมายทางสังคม 2) การก่อให้เกิดความชอบธรรม 3) การเฝ้าระวังรักษาโดยมีมติของการไถ่เกลี่ย และ 4) การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยภาพรวมและรายด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก
3. รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการไถ่เกลี่ย 4 องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย และองค์ประกอบความคิดแก้ไขปัญหา ส่งผลต่อ องค์ประกอบประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยในภาพรวม โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์.....

48252954 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : MEDIATION SCHOOL ADMINISTRATOR

CHANIDA THONGMONTHO : A MEDIATION MODEL OF BASIC EDUCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS. DISSERTATION ADVISORS : ASSOC. PROF. SRIRICHAI CHINATUNGKUL, Ph.D. AND ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D 317 pp.

The purposes of this descriptive research were to determine 1) The factor of mediation performance of basic educational school administrators, 2) The mediation effectiveness of basic educational school administrators, and 3) The mediation model of basic educational school administrators. The population used for this research were 37 basic educational schools under the jurisdiction of The Office of Basic Education Commission within The project of celebration for His Majesty 80th Birthday, December 5, 2007 by peace cultural promotion of 80 schools in the Ministry of Education, and The 37 matching cases of those schools didn't enroll in that project, Totally 74 schools. Number of sample size selected by using Krejcie and Morgan table equal 34 Schools within the project and 34 schools matching cases, each school has 6 respondents divided into 3 administrators and 3 teachers, totally 408 respondents. Unstructured interview, Questionnaire and Checklist Form were used as the instruments for gathering data. Statistical used were frequencies, percentage, arithmetic mean, standard deviation, Principal Component Analysis method of Exploratory Factor Analysis for independent variable, Confirmatory Factor Analysis for dependent variable, Path Analysis, and content analysis. And used Statistical package program for calculation.

The research findings were as follows ;

1. The factor of mediation performance of basic educational school administrators were 1) attitude and performance of mediator 2) managing the interaction 3) mediation skills and 4) inventiveness and problem-solving. The level of mediation performance as the whole and each Latent variables were high.

2. The mediation effectiveness of basic educational school administrators were 1) attain societal goals 2) engender moral growth 3) healing dimension of mediation and 4) reduce hostility between disputants. The level of mediation effectiveness as the whole and each Latent variables were high.

3. The mediation model of basic educational school administrators was concluded with 4 factors of mediation performance as independent variable, that 2 factors ; attitude and performance of mediator, and inventiveness and problem-solving were direct effected to dependent variable : mediation effectiveness in the whole. And the opinion on this model of the jury of experts were appropriate, accurate, possible useful and accordance with research theoretical frameworks.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic year 2009

Student's signature

Dissertation Advisor's signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

คุณฐิณิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีได้รับความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ หัวหน้าภาควิชา การบริหารการศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยคริสเตียน ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอระลึกถึงอาจารย์ ดร.วัชณีย์ เชาว์ดำรง ผู้ล่วงลับไปแล้วที่อบรมสั่งสอนและ ควบคุมผลงานวิจัยของผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันพระปกเกล้า นายโชติช่วง ทัพวงศ์ ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ นายนพพร โพธิ์รังสิยากร ผู้พิพากษา หัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์ รองศาสตราจารย์ สุจิระ ขจรจิตต์เมตต์ ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รองศาสตราจารย์ นิตยา เงินประเสริฐ รองคณะบดีฝ่ายวิเคราะห์นโยบาย และแผนคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นางสาวบงกช นักเสียง อาจารย์ประจำคณะ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นายมานิต คงเจริญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนพนมสารคาม”พนม อุดมวิทยา” นายสมบัติ ธรรมานาถพงศ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาคประสิทธิ์ นายสุริยา นุตตะบัติ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเพชรพิทยาคม และนางกาญจนา วุฒิเจริญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนนารีรัตน์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ ภาควิชาสถิติ คณะ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้คำปรึกษาคำแนะนำและด้านสถิติด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ นายแพทย์เอื้อชาติ กาญจนพิทักษ์ คณะกรรมการโรงพยาบาลเทพากร เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนๆสมาชิกกลุ่ม Dr.Sitics ตลอดจนครอบครัว “ทองมณโฑ” ที่ได้ให้กำลังใจ และให้โอกาสมาโดยตลอด ขอขอบคุณ คุณจาตุรนต์ วิจิตรบรรณรักษ์ ที่ให้กำลังใจและเอาใจช่วย เสมอมา คุณงามความดีและประโยชน์ในผลงานวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแด่ทุกๆ คนที่รักและครอบครัว ตลอดจนหลาน ๆ ทุกคน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
การไถ่เกลี่ย.....	15
ความหมายและประวัติการไถ่เกลี่ย.....	17
การไถ่เกลี่ยที่เกิดขึ้นทั่วโลก.....	18
การก่อตัวของแนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในไทย	26
ขั้นตอนการไถ่เกลี่ย	29
กระบวนการหลักของการเจรจา.....	33
เทคนิคที่ใช้ในการเจรจาไถ่เกลี่ย.....	40
หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการไถ่เกลี่ย.....	41
ข้อดีของการเลือกใช้กระบวนการระงับข้อพิพาทข้อแย้งด้วยการไถ่เกลี่ย	42
การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน	46
แนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน.....	46
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	48
ความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน	50

บทที่	หน้า
หลักการสำคัญของยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน.....	53
ความท้าทายของกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ จาก“ระบบยุทธธรรม”สู่“ระบบการศึกษา”.....	56
การนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียน:ข้อสังเกตที่ควรตระหนัก.....	60
พฤติกรรมการ ไกล่เกลี่ย	64
คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย	69
ประสิทธิผลการ ไกล่เกลี่ย.....	70
การบริหารการศึกษา	73
ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา	73
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	75
อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	78
การบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	74
ความหมายของนิติบุคคล	79
บทบาทอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษา.....	88
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	89
สรุป.....	95
3 วิธีดำเนินการวิจัย	97
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	97
ระเบียบวิธีวิจัย	100
แผนแบบการวิจัย	100
ประชากร	101
กลุ่มตัวอย่าง.....	101
ตัวแปรที่ศึกษา.....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	104
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	105
การเก็บรวบรวมข้อมูล	107
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	108
สรุป.....	109

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	111
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์	
การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	113
ตอนที่ 2 องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการไต่ถามของผู้บริหาร	
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	135
ตอนที่ 3 องค์ประกอบประสิทธิผลการไต่ถามของผู้บริหาร	
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	193
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผล	
การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	212
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	228
สรุปผลการวิจัย	229
อภิปรายผล	232
ข้อเสนอแนะ	239
ข้อเสนอแนะทั่วไป	239
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	240
บรรณานุกรม	241
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์	257
ภาคผนวก ข แบบการสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	260
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ	263
ภาคผนวก ง หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย	266
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	269
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	275
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	286
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย	292
ประวัติผู้วิจัย	300

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 เทคนิคที่ใช้ในการเจรจาใกล้เกลี้ยแต่ละระยะ.....	37
2 จำนวนสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐจำแนกตามสังกัด.....	72
3 จำนวนประชากร ตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	95
4 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารหนังสือภาษาอังกฤษและไทย.....	115
5 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	127
6 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร แนวคิดทฤษฎี สัมภาษณ์ พฤติกรรมการณ์ใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษา.....	128
7 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร แนวคิดทฤษฎี สัมภาษณ์ ประสิทธิผลการใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษา.....	132
8 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ.....	134
9 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ.....	136
10 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ของโรงเรียนทั้งหมด.....	138
11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น พฤติกรรม การใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ.....	141
12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น พฤติกรรม การใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ...	156
13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น พฤติกรรม การใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนทั้งหมด.....	169
14 เปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์ใกล้เกลี้ย ผู้บริหาร ครู.....	181
15 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.....	187
16 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม พฤติกรรมการณ์ใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.....	188
17 ลำดับพฤติกรรมการณ์ใกล้เกลี้ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.....	188
18 องค์ประกอบที่ 1.....	189
19 องค์ประกอบที่ 2.....	190
20 องค์ประกอบที่ 3.....	191
21 องค์ประกอบที่ 4.....	192

ตารางที่	หน้า
22	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพ การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้าน..... 194
23	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพ การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ..... 195
24	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพ การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ไม่เข้าร่วมโครงการ..... 200
25	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพ การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนทั้งหมด..... 205
27	เปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการไต่ถาม ผู้บริหาร ครู..... 210
28	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(standard error of factor loading)ค่าสถิติทดสอบ t-test ของประสิทธิผลการไต่ถาม ด้าน”การบรรจุเป้าหมายทางสังคม”..... 212
29	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(standard error of factor loading)ค่าสถิติทดสอบ t-test. ของประสิทธิผลการไต่ถาม ด้าน”การก่อให้เกิดความชอบธรรม”..... 213
30	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(standard error of factor loading)ค่าสถิติทดสอบ t-test ของประสิทธิผลการไต่ถาม ด้าน”การเขี่ยวรักษาโดยมิตของการไต่ถาม”.. 214
31	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(standard error of factor loading)ค่าสถิติทดสอบ t-test ของประสิทธิผลการไต่ถาม ด้าน”การลดความเป็นปฏิกิริยาระหว่างคู่ขัดแย้ง”... 215
32	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading)ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (standard error of factor loading)ค่าสถิติทดสอบ t-test..... 217
33	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพฤติกรรมกรรมกับประสิทธิผลการไต่ถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 219

ตารางที่	หน้า
34	ค่าสถิติวัดความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและข้อมูลประจักษ์..... 220
35	แสดงค่าความถี่และร้อยละจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ องค์ประกอบพฤติกรรมกาไก่อ่เกี่ของผูับริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน..... 224
36	แสดงค่าความถี่และร้อยละจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ องค์ประกอบประสิทธิผลการไก่อ่เกี่ของผูับริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน..... 225

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	13
2 รูปแบบของการไต่เถียงของฮาวาย.....	34
3 กรอบกระบวนการเจรจาไต่เถียงคนกลาง.....	39
4 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2547-2553.....	80
5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	99
6 สรุปหลักการ แนวคิดทฤษฎี การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ พฤติกรรมกรไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	193
7 รูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	218
8 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis).....	221

บทที่ 1

บทนำ

สังคมไทยปัจจุบันมีความขัดแย้งลักษณะต่างๆ ปรากฏขึ้นมากมายความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นได้พัฒนาความขัดแย้งจากส่วนบุคคลไปสู่ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลซึ่งความขัดแย้งมีแนวโน้มที่จะเกิดความรุนแรงทวีมากขึ้นเป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้างของแต่ละเหตุการณ์ อาทิ โครงสร้างเชิงอุดมการณ์ โครงสร้างเชิงสังคมจิตวิทยา โครงสร้างของความเป็นเมืองและชนบท โครงสร้างเชิงกฎหมาย โครงสร้างเชิงเศรษฐกิจ และโครงสร้างเชิงการเมือง เป็นต้น ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างเหล่านี้มีความเกี่ยวพันกันในเชิงเหตุและปัจจัยตลอดจนผลที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อกันมาอย่างสลับซับซ้อนอันนำไปสู่ความขัดแย้งของคนหมู่มากอย่างยากที่จะหาทางออก และ ยากเกินกว่าที่จะมีใครมาตัดสินให้เป็นที่ยุติได้โดยง่ายนอกเสียจากว่าคนเหล่านั้นซึ่งเป็นคู่ความขัดแย้งจะเกิดความรู้สึกสมานฉันท์ขึ้นมา และ ถดร่นวาทศิลป์ให้แก่กันและกันสถานการณ์ความขัดแย้งจึงจะลดลงและเลิกราไปได้ในที่สุด'

ในสถานศึกษาเองความขัดแย้งก็เป็นปรากฏการณ์ที่เห็นอยู่เป็นปกติไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคล กลุ่มบุคคลหรือ บุคคลกับกลุ่มบุคคล บุคคลหรือกลุ่มบุคคล กับกฎระเบียบของสถานศึกษา สถานศึกษากับชุมชน หรือ สถานศึกษากับสถานศึกษา ความขัดแย้งเหล่านี้แม้ว่าบางกรณีจะก่อให้เกิดประโยชน์แต่ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นโทษทำให้องค์กรหรือบุคคลในองค์กรเกิดปัญหาข้อขัดแย้งหรือวิกฤตการณ์ขึ้นได้² นอกจากนี้เนื่องจากการศึกษาภาคบังคับได้ขยายเวลาเพิ่มขึ้นอีกสามปี ทำให้สถานศึกษาต้องรองรับปริมาณนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งผู้เรียนก็ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นอีกสามปีทำให้สถานศึกษาต้องรองรับปริมาณนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งผู้เรียนก็

¹ขงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, การแก้ปัญหาความรุนแรงในโรงเรียนด้วยวิธีสมานฉันท์จากแนวคิดเชิงระบบ (กรุงเทพมหานคร : กรมสุขภาพจิต, 2549), 14.

²จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย “การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน : กรอบแนวคิด ความสำคัญ และ ความท้าทาย” ใน เอกสารประกอบการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การลดความขัดแย้งและความรุนแรงในโรงเรียนด้วยวิธีสมานฉันท์ : มาตรการใหม่แทนไม้เรียวของคุณครู วันที่ 11 สิงหาคม 2549 ห้องกมลทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และ โครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกอ), 2549), 3.

ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นอีกสามปีทำให้สถานศึกษาต้องรองรับปริมาณนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งผู้เรียนก็ต้องใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษานานยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน สภาพการณ์เช่นนี้ ทำให้ความขัดแย้งในสถานศึกษามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้เป็นทวีคูณ และผู้ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ในสถานศึกษาก็ต้องใช้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้มากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณด้วยเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ดียุทธศาสตร์การแก้ไขความขัดแย้งโดยให้คู่กรณีต่างรู้สึกพอใจและ พร้อมทั้งจะยุติความขัดแย้งเป็นยุทธศาสตร์ที่หากทำได้ก็จะเหมาะสมที่สุดความสามารถในการสร้างสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในระหว่างคู่ขัดแย้งหรือกลุ่มผู้ขัดแย้งเช่นนี้จึงเป็นมรรควิธีที่ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการศึกษาปฏิบัติกันอย่างจริงจังให้กว้างขวางออกไปในหมู่ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือมีบทบาทรับผิดชอบในกรณีแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษาต่าง ๆ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกลางทศวรรษที่ 1960 กระบวนการใกล้เคียงมีการพัฒนาเป็นทางการมากขึ้นและใช้กันอย่างแพร่หลายในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชน ในระยะเริ่มแรกของการพัฒนาช่วงดังกล่าว รัฐบาลกลางได้ให้งบประมาณสนับสนุน ศูนย์กลางเพื่อความยุติธรรมเพื่อเพื่อนบ้าน (Neighborhood Justice Centers : NJCs) เพื่อสนับสนุนการบริการใกล้เคียงโดยคนกลางให้ในอัตราค่าบริการที่ต่ำหรือให้บริการฟรีต่อสาธารณชน เพื่อให้การแก้ไขข้อพิพาทสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไม่เป็นทางการและราคาไม่แพง ในช่วงทศวรรษที่ 19 ในปี 1980 กระบวนการของ NJCs ได้รับการจัดการเข้าสู่ระบบ และกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบทางเลือกของการบริการแก้ปัญหาข้อพิพาทของเมือง ของระบบศาล หรือของอำเภอ ซึ่งแต่เดิมจะต้องอาศัยทนายความเป็นหลัก โครงการของชุมชนบางอย่างได้พัฒนากลายเป็นองค์กรอิสระที่ไม่หวังผลกำไร และให้บริการแก้ปัญหาข้อพิพาทของชาวบ้านทั่วไป โดยมีคนในชุมชนนั้นเองทำหน้าที่เป็นคนกลางคนเดียวหรือร่วมกันเป็นองค์คณะในการใกล้เคียงหรือระงับข้อพิพาท³ นอกเหนือจากโครงการใกล้เคียงโดยคนกลางในท้องถิ่นแล้ว ยังมีโครงการที่ขยายออกไปในหลายรัฐของอเมริกาในระยะแรกๆ เป็นการสนับสนุน และอาศัยงบประมาณของ “สถาบันแก้ปัญหาความขัดแย้งแห่งชาติ” (National Institute for Dispute Resolution) จำนวนของโครงการดังกล่าวในระดับรัฐได้เพิ่มจาก 4 โครงการ ในปี 1984 การบริการที่ดำเนินการแก้ปัญหาข้อพิพาท การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่

³Lemmon Shonholtz, Neighborhood Justice Centers (N.Y. : The Free Press, 1984), 77.

ของรัฐในกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางเลือกและการไกล่เกลี่ยคนกลางระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มและข้อพิพาทสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล⁴

การไกล่เกลี่ยยังนำไปใช้ในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาชั้นสูง มีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างนักเรียนด้วยกันเอง ระหว่างนักเรียนและอาจารย์ หรือระหว่างอาจารย์ด้วยกันเอง ตลอดจนระหว่างอาจารย์กับฝ่ายบริหาร ในปีค.ศ. 1980 ได้มีการก่อตั้ง สมาคมการศึกษาเพื่อการเจรจาไกล่เกลี่ยแห่งชาติ (National Association of Mediation in Education : NAME) เพื่อจะเชื่อมโยงผู้ทำหน้าที่คนกลางไกล่เกลี่ยกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ให้การศึกษาอบรม สิ่งที่น่าสนใจในความก้าวหน้าของการศึกษาเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย ก็คือ การขยายการฝึกอบรมให้กับเยาวชนในการฝึกปฏิบัติไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การริเริ่มดังกล่าวได้ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อระดับของปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน และในบางแห่งลดความรุนแรงระหว่างกลุ่มต่างๆลง⁵

ในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ในระบบศาลอาญาก็ได้มีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ปัญหาฟ้องร้องความอาญาการไกล่เกลี่ยในเรื่องนี้ครอบคลุมถึงการลดวิกฤตในการประท้วงของนักโทษหรือการเจรจาในการจับตัวประกัน และกระบวนการร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่พอใจหรือความเสียหายการพัฒนาในระบบศาลอาญาได้ทำให้เกิดกระบวนการไกล่เกลี่ย ระหว่างผู้เสียหายกับผู้ถูกกล่าวหาที่เป็นต้นแบบต่อมา⁶

การไกล่เกลี่ยยังใช้กันอย่างแพร่หลายภายในองค์กรรัฐและเอกชนในอเมริกาเหนือ เพื่อแก้ปัญหาข้อพิพาทระหว่างบุคคลและระหว่างสถาบัน ความครอบคลุมของการไกล่เกลี่ยมีตั้งแต่ข้อพิพาทระหว่างคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งระหว่างหุ้นส่วน เช่น ในการให้บริการแพทย์ หรือบริการด้านกฎหมาย ระหว่างแผนก และระหว่างบริษัท⁷ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 ความเจริญก้าวหน้าในการให้บริการเจรจาไกล่เกลี่ยขยายขอบเขตไปถึงการเลือก ปฏิบัติเกี่ยวกับเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ การจัดสรรงาน รวมถึงการล่วงเกินทางเพศ และเบียดบังผู้ด้อยโอกาส รวมไปถึงการเจรจาไกล่เกลี่ยการร้องเรียนและร้องทุกข์ ทั้งของกลุ่มสหภาพและที่ไม่ใช่กลุ่มสหภาพแรงงาน โครงการเหล่านี้เกิดขึ้นทั้งในองค์กรของรัฐบาลกลาง องค์กรรัฐ และบริษัทเอกชน รัฐบาลกลางได้

⁴M. Khor, Four Option for Handing Conflict (Montclair : Patterson Publish,1995), 45.

⁵H. Wahrhaftig Peace Section Run (Alberta : Educated Press, 1995) H.,39. Wahrhaftig Peace Section Run. Alberta : Educated Press. 1995.

⁶M. Umbreit, Accountability in Restorative Justice (N.Y.: Columbia Press, 1994), 80.

⁷Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. Managing Intergroup Conflict in Industry. (Houston : Gulf Publishing Company, 1986.), 79.

ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยอาศัยกฎหมายว่าด้วยการบริหารการแก้ปัญหาความขัดแย้งของรัฐ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและข้อกำหนดจากประธานาธิบดีในการที่จะออกกฎหมายเพื่อใช้ในทางเลือกของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และกระบวนการการเจรจาไกล่เกลี่ย⁸

กระบวนการการเจรจาไกล่เกลี่ยยังได้นำไปใช้ ในการแก้ข้อพิพาทสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับปัญหา นโยบายสิ่งแวดล้อมและนโยบายด้านสังคมต่างๆ ในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้มีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยคนกลางในเรื่องเฉพาะหลายๆ กรณี เช่น โครงการก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับการชลประทาน การเก็บกักน้ำ การใช้น้ำ ข้อพิพาทในเรื่องที่ตั้งของสถานบำบัดกากของเสียและประเศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเศปัญหาในการจัดการที่เกี่ยวกับการสงวนพันธุ์สัตว์ป่าและการประมง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการคุ้มครองสัตว์ การจัดการ กับขยะของเสีย ปัญหาสถานที่ตั้งของถนนหลวง ทางรถไฟและสนามบินปัญหาการจัดการกับกากของเสียอันตราย ปัญหาการจัดสรรที่ดิน และการป้องกันป่าชายเลน ตลอดจนกรณีข้อพิพาทในชุมชนท้องถิ่นอีกมากมาย⁹

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอื่นของสหรัฐอเมริกาที่ได้ใช้กระบวนการนี้เช่นกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ (Department of Education) กระทรวงมหาดไทย (Department of the Interior) กระทรวงเกษตร (Department of Agriculture) องค์การควบคุมการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration) องค์การควบคุมความปลอดภัยในอาชีพและอาชีวอนามัย (Occupational Safety and Health Administration) คณะกรรมการควบคุมกัมมันตภาพรังสี (Nuclear Regulatory Commission) รวมถึงองค์กรต่างๆ ของรัฐอีกหลายองค์กร¹⁰ มีการนำการไกล่เกลี่ยมาใช้ในอุตสาหกรรมการให้บริการการรักษาพยาบาลด้วย ในทศวรรษที่ผ่านมาทั้งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ปรากฏว่าอุตสาหกรรมการให้บริการรักษาพยาบาลได้ก่อให้เกิดข้อพิพาทมากมายการฟ้องร้องในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติผิดพลาดในการให้บริการการรักษาพยาบาลได้สูงขึ้นมากถึงประมาณ 15,000,000 เหรียญอเมริกัน การฟ้องร้องยังทำความเสียหายให้กับวิชาชีพแพทย์ และก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินอย่างมากต่อครอบครัวและเนื่องจากข้อพิพาทในด้านการบริการทางการแพทย์ส่วนใหญ่ เป็นเรื่องที่สามารถจะเจรจากันเพื่อแก้ข้อพิพาทด้วยอารมณ์และการชดใช้เงินได้จึงมีบริษัทประกันจำนวนมากเริ่มที่จะเสนอใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยเป็นทางเลือกของการแก้ปัญหาข้อพิพาท

⁸ J.Suskinda, S.A.Babbitt and F. Segal, An Overview of Mediation Thematic Approach (Bloomington : Indiana University Press, 1993.), 91.

⁹ N.Sullivan Criminology and Penology (N.Y.: Appleton-Century, 1984.), 55.

¹⁰ L.C.Henry and C.A.Lieberman, Research on Victim-Offender Mediation (Leuven University Press, 1985.), 101.

¹¹ มี ภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นที่ที่มีการใช้การไกล่เกลี่ยมากที่สุด สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนจีนได้มีการใช้กระบวนการในการแก้ไขข้อพิพาทระหว่างบุคคลระหว่างชุมชนและคดีแพ่งต่าง ๆ โดยใช้คณะกรรมการไกล่เกลี่ยของประชาชน (People's Conciliation Committees) และการไกล่เกลี่ยของศาล (Court conciliation) คณะกรรมการไกล่เกลี่ยของประชาชน เป็นสถาบันเพื่อให้บริการที่จัดตั้งโดยรัฐบาล จัดบริการด้านการไกล่เกลี่ยคนกลางในระดับเพื่อนบ้าน หมู่บ้าน เมือง อำเภอ และท้องถิ่น คนกลางที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยมักจะเป็นคนสูงอายุที่เกษียณแล้วซึ่งเป็นที่เคารพนับถือของท้องถิ่น การไกล่เกลี่ยทางศาล ก็เกิดขึ้นในการพิจารณาตัดสินของศาลและมีบ่อยครั้งผู้พิพากษาในคดีนั้นๆ ทำหน้าที่เป็นคนกลาง ภายหลังได้มีการใช้กระบวนการเจรจาในการจัดการกับข้อพิพาทในเรื่องสิ่งแวดล้อมและความขัดแย้งระหว่างผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และระหว่างรัฐบาลที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจากรัฐบาลกลางมากขึ้น ในฮ่องกงได้มีการพัฒนาในการนำและจัดระบบกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยในทางการค้าและในเรื่องครอบครัวโดยอาศัยศูนย์กลางอนุญาโตตุลาการนานาชาติของฮ่องกง (Hong Kong International Arbitration Center) และอีกหลายองค์กรที่ให้บริการทางสังคมทั้งทางด้านศาสนา และทางโลก¹²

ลักษณะดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตื่นตัวกับการกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอีกหลายประการ รวมทั้งต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและหน่วยงานราชการและเอกชนอื่นๆ ในฐานะที่เป็นผู้แทนนิติบุคคลอีกด้วย นอกจากนี้แม้ว่าโดยกฎหมายไทยจะไม่มีสหภาพครูในฐานะองค์กรแรงงานก็ตามแต่ก็มีองค์กรครูในลักษณะต่างๆ อยู่แล้วโดยปกติอาทิสมาพันธ์สมาคมครู และชมรมครู ฯลฯ เป็นต้นองค์กรครูเหล่านี้ย่อมต้องปกป้องรักษาสิทธิของครู เมื่องานบุคลากรอยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษาในฐานะองค์กรนิติบุคคล โอกาสที่จะกระทบกระทั่งกันก็มีมากยิ่งขึ้น ความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ครูกับผู้บริหาร หรือ ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานอื่นทั้งราชการและเอกชนย่อมทวีมากขึ้น เช่นกัน

นอกจากความขัดแย้งระหว่างครูกับองค์กรทางการศึกษาแล้ว ความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียนในองค์กรทางการศึกษาก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะมีการศึกษาพฤติกรรมของครูที่นักเรียนไม่ชอบและเป็นต้นเหตุแห่งการขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลของทั้งสองฝ่ายว่ามีอยู่หลายประการด้วยกันคือ การพูดหยาบคาย การตีตบหัว ตบหน้า หัวเราะเยาะ จุกจิกจู้จี้ ไล่ออกจากห้องเรียน ไม่เก็บความลับของนักเรียนล้อเลียนให้ได้ยินโมโหคนอื่นแล้วมาพาลกับนักเรียนไม่ฟัง

¹¹ J. Marcus and others, *Mediation and Criminal Justice* (London : SAGE, 1995), 11.

¹² K.C.Li *Oriental Mediator* (Los Angelis : UCLA Press, 1988), 79.

เหตุผลคำอธิบายคำถึงพ่อแม่บรรพบุรุษ ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับครูกับการเรียนการสอน และ กับโรงเรียนในที่สุด¹³

ความขัดแย้งระหว่างนักเรียนเองก็เป็นข่าวศึกโครมในสื่อสารมวลชนมาเป็นระยะอาทิข่าว “ร็อบน้องพิเรนทร์ ไฟลนไข่ กรอกเหล้า ชกสลบ”¹⁴ “ตะลึงวัยรุ่นไทยกว่า 10% อยู่ในวัฏจักร ตบตีเตะ ตีบ”¹⁵ “อัยการ-ตร. สอบนักเรียนพาณิชย์ตบรุ่นน้อง “โผล่อีก 2 จังหวัด คลิป นร.ตบกัน”¹⁶ ข่าวสารเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนในสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องในระดับสถานศึกษา จึงก่อให้เกิดเป็นปัญหาใหญ่ตามมา

ผู้ปกครองในปัจจุบันก็เอาใจใส่นักเรียนมากขึ้นจนถึงกับในหลายกรณีความเอาใจใส่นั้นเกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นกับสถานศึกษาและลูกหลานไปจนถึงระดับเป็นคู่ความในศาลปกครอง ในเรื่องที่สถานศึกษาเป็นคู่ความกับผู้ปกครองในศาลปกครองนี้ยังสามารถโยงรวมไปถึงกรณีที่สถานศึกษาเป็นความกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกด้วย¹⁷

โดยที่จำเป็นจะต้องมีการแก้ไขความขัดแย้งเหล่านี้ให้ยุติเรียบร้อยลงที่ระดับสถานศึกษา เพื่อป้องกันไม่ให้ลูกหลานใหญ่โตสืบทอดไป หรือ เพื่อไม่ให้นักเรียนตลอดจนคู่ความคนอื่นๆ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงริเริ่มให้มีโครงการเกี่ยวกับกรณีเหล่านี้หลายโครงการด้วยกันอาทิโครงการคณะกรรมการแนะแนวระดับจังหวัด ระดับกลุ่มโรงเรียน และ ระดับสถานศึกษาเพื่ออบรมฝึกฝนให้คณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการให้คำปรึกษา(counseling technique)หรือโครงการกระบวนการให้ความช่วยเหลือนักเรียนเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อแยกแยะออกจากปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ แม้ว่าโครงการเหล่านี้จะได้ดำเนินการสืบเนื่องกันมาโดยลำดับก็ตามแต่ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ใน

¹³นงเยาว์ แข่งเพ็ญแข, “กระบวนการทัศน์ใหม่เรื่องความขัดแย้ง” (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล สถาบันพระปกเกล้า, 2547), 112.

¹⁴หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, “ร็อบน้องพิเรนทร์ ไฟลนไข่ กรอกเหล้า ชกสลบ” กรุงเทพมหานคร, 20 มิถุนายน 2549.

¹⁵หนังสือพิมพ์มติชน, “ตะลึงวัยรุ่นไทยกว่า 10 % อยู่ในวัฏจักรตบตีเตะ ตีบ” กรุงเทพมหานคร, 28 มิถุนายน 2549.

¹⁶หนังสือพิมพ์ข่าวสด, “โผล่อีก 2 จังหวัดคลิป นร.ตบกัน” กรุงเทพมหานคร, 30 มิถุนายน 2549.

¹⁷ศาลปกครองกลาง, สถิติคดีของศาลปกครองกลาง (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, 2549), 34-35.

สถานศึกษาก็ยังคงมีระดับและปริมาณอยู่ในภาวะที่ไม่น่าพอใจ ด้วยเหตุนี้การหันมาพิจารณาถึงวิธีแก้ไขปัญหาระบบจึงเริ่มก่อตัวและได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้นโดยนักวิชาการด้านนิติศาสตร์ได้เสนอแนะให้นำแนวคิดเรื่องความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในสถานศึกษา (restorative justice in school) โดยที่แนวคิดนี้เป็นแนวคิดอันเนื่องมาจากหลักการพื้นฐานว่าด้วยการดำเนินโครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในเรื่องทางอาญา (basic principles on the use of restorative justice programmer in criminal matters) ของสหประชาชาติ ที่ใช้สำหรับผู้ใหญ่และสำหรับเด็กและเยาวชนซึ่งถือเป็นการขยับขับเคลื่อนจาก “ระบบยุติธรรม” มาสู่ “ระบบโรงเรียน” จาก “การแก้ปัญหาเชิงสมานฉันท์ที่ปลายทาง” สู่ “การป้องกันปัญหาที่ต้นทาง” และจาก “เด็กเยาวชนกระทำผิดหรือผู้ใหญ่ที่เป็นอาชญากร” สู่ “เยาวชนในระบบโรงเรียนก่อนที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ของสังคมต่อไป” ซึ่งสอดคล้องกับความขัดแย้งหลายประเภทหลายลักษณะที่เกิดขึ้นร่วมสมัยในองค์กรทางการศึกษาในปัจจุบันทั้งด้านความดีและความรุนแรง¹⁸

อย่างไรก็ดีการนำแนวคิดเรื่อง ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มาใช้ในสถานศึกษาให้ได้ผลดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของพฤติกรรมการณ์ไกล่เกลี่ย (mediation performance) ด้านต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาหลายประการด้วยกันโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมในด้านการไกล่เกลี่ย (mediation performance) ของผู้บริหารซึ่งถือเป็นหัวข้อหรือองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของแนวคิดเรื่อง ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในสถานศึกษา เพราะการไกล่เกลี่ยเป็นรูปแบบหนึ่งของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (dispute resolution) ซึ่งบุคคลที่สามที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (impartial third-party) เป็นผู้จัดให้มีขึ้นเพื่อให้คู่กรณีความขัดแย้งสามารถแสวงหาทางแก้ไขที่สามารถยอมรับร่วมกันได้ซึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) จะให้หรือไม่ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะใดๆ ตามควรแก่กรณี เพื่อให้คู่กรณีบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเกี่ยวพันตามข้อกฎหมายหรือไม่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละเทคนิคที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะนำมาใช้¹⁹

¹⁸ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, “ว่าด้วยกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์,” ใน เอกสารประกอบการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การลดความขัดแย้งและความรุนแรงในโรงเรียนด้วยวิธีสมานฉันท์ : มาตรการใหม่แทนไม้เรียวของคุณครู วันที่ 11 สิงหาคม 2549 ห้องกลมทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ (กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และโครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกอ), 2549), 3.

¹⁹ Chart, 1985 : 5, อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลสถาบันพระปกเกล้า, 2549), 51.

ดังนั้นเมื่อพิจารณาในระดับสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาก็จัดเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนเองหรือกับบุคลากรหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาก็จัดว่าเป็นภาระที่หนักหน่วงพอสมควรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะข้อบัญญัติของกฎหมายต่าง ๆ ในปัจจุบันได้เอื้อไปยังสิทธิของปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้นการกระทำใด ๆ ของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นข้อยุติสำหรับกรณีขัดแย้งต่าง ๆ จึงต้องอาศัยความสามารถในการดำเนินการของผู้บริหารโดยแท้

ปัญหาของการวิจัย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ส่งผลให้องค์กรทางการศึกษาในส่วนภูมิภาคเปลี่ยนแปลงไปหลายประการ มีการหลอมรวมส่วนราชการที่เป็นผู้แทนของกรมหรือกระทรวงในราชการบริหารส่วนกลางเดิม ประกอบด้วย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด²⁰ ขึ้นเป็นส่วนราชการใหม่เรียกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พร้อมทั้งกรมต้นสังกัดใหม่คือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็กระจายอำนาจและภาระงานสี่ด้านคือ การบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคลากร ไปให้ส่วนราชการดังกล่าวและสถานศึกษาต่างๆ รับไปปฏิบัติโดยตรงในฐานะองค์กรนิติบุคคล เป็นต้น²¹

โดยปกติเมื่อเกิดกรณีขัดแย้งในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ครูที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมาย หรือ ครู แล้วแต่กรณีจะเป็นผู้แก้ไขกรณีขัดแย้งนั้น อาทิ ถ้ากรณีขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างนักเรียนด้วยกัน ครูประจำชั้นหรือครูผู้สอน หรือครูที่เห็นเหตุการณ์ ก็จะทำหน้าที่ระงับและแก้ไขความขัดแย้งนั้น แต่ถ้าครูหรือบุคลากรขัดแย้งกัน หลายกรณีผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายก็เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ แต่ก็ยังมีหลายกรณีที่ความขัดแย้งเหล่านั้นยุติลงได้ก่อนถึงมือผู้บริหารโดยการสมยอมหรืออดกลั้นของกลุ่มทั้งสองฝ่ายแม้จะ

²⁰พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มพิเศษ ตอนที่ 9 (3 ตุลาคม 2546) : 19-21.

²¹พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด,2545.), 17.

มีกรณีขัดแย้งเกิดขึ้นจริงในสถานศึกษาที่ตามแต่กรณีขัดแย้งเหล่านี้มักไม่ค่อยจะถูกบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เกิดขึ้นแล้วก็ยุติไปตามเงื่อนไขของกาลเวลา²²

อย่างไรก็ตามเมื่อมีพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองขึ้น เพื่อดำเนินคดีทางการปกครองก็มีกรณีที่ครูซึ่งไม่ได้รับความพอใจจากการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งจากผู้บริหารได้ฟ้องร้องกล่าวโทษมากขึ้นโดยลำดับเฉพาะในปีพุทธศักราช 2549 มีคดีครูฟ้องร้องกล่าวโทษผู้บริหารสถานศึกษาในความผิดฐานไม่ได้รับความเป็นธรรมถึง 946 คดี สูงขึ้นจากพุทธศักราช 2545 ถึง 206 คดี หรือคิดเป็นร้อยละ 21.77²³ กรณีนี้แสดงให้เห็นว่าการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนั้นน่าจะขาดประสิทธิภาพพอสมควร

สำหรับกรณีข้อขัดแย้งของนักเรียน พบว่าสถานศึกษาจำนวนมากมอบภาระรับผิดชอบเรื่องนี้ให้แก่ฝ่ายกิจการนักเรียน²⁴ หลายสถานศึกษาส่งเสริมให้คณาจารย์ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการระบอบการนี้ในรูปของโครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้งนี้โดยมีครูเป็นผู้ดำเนินการหลัก อย่างไรก็ตามมีหลายสถานศึกษาได้นำนวัตกรรมการไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน (peer mediation) มาใช้ช่วยการอบรมให้นักเรียนรู้จักกระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อให้เพื่อนนักเรียนสามารถแก้ไขหรือระงับข้อพิพาทระหว่างกันได้เองโดยเพื่อนนักเรียนด้วยกันภายใต้การดูแลของครู การแก้ไขในลักษณะนี้เพิ่งจะเริ่มดำเนินการ โครงการสำคัญสำหรับกรณีนี้คือ โครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ²⁵

นอกจากนี้หากพิจารณาถึงบริบทของสถานศึกษาก็จะพบข้อมูลที่น่าสนใจว่าการดำเนินงานของกรมพินิจคดีเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรมในการดำเนินงานโครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ตั้งแต่ มิถุนายน 2546 – กรกฎาคม 2549 พบว่าในจำนวนเด็ก

²² สมศักดิ์ ปริศนานันทกุล, ความขัดแย้งเกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา : หลักการและแนวคิด (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เดือนตุลา จำกัด, 2549), 19.

²³ ศาลปกครองกลาง, สถิติคดีของศาลปกครองกลางพุทธศักราช 2549 (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, 2549), 34-35.

²⁴ ศาลปกครองกลาง, สถิติคดีของศาลปกครองกลางพุทธศักราช 2549 (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, 2550), 64.

²⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานศักยภาพของคนไทยกับขีดความสามารถในการแข่งขัน ปี 2550 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2550), 1-4.

และเยาวชนที่ถูกดำเนินคดีทั้งสิ้น 109,612 ราย มีคดีที่เป็นความผิดอยู่ในเกณฑ์ที่จะใช้วิธีการของกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ได้จำนวน 17,501 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.97 ของปริมาณคดีทั้งหมดหลังจากผ่านกระบวนการไกล่เกลี่ยด้วยการประชุมกลุ่มครอบครัวและชุมชนแล้วพนักงานอัยการเห็นด้วยกับผู้อำนวยการสถานพินิจส่งไม่ฟ้องคดีอาญาแก่เด็กและเยาวชน 10,645 ราย คิดเป็นร้อยละ 98.86 และสั่งฟ้องเพียง 122 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.13 เท่านั้น ซึ่งทำให้เห็นชัดเจนว่าโครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ได้ช่วยหันเหคดีออกจากศาลเยาวชนและครอบครัว โดยที่คดีจะจับที่สถานศึกษาหรือไปในชั้นของพนักงานอัยการด้วยความพอใจของผู้เสียหาย โดยการแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของเด็กและเยาวชนและด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชนสมตามเจตนารมณ์ของการนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้แต่ยังไม่มีตัวเลขทางสถิติของการไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นในสถานศึกษาว่ามีสภาพเป็นอย่างไรรวมทั้งยังไม่เคยมีการศึกษาว่าอะไรบ้าง คือ องค์ประกอบของพฤติกรรมการไกล่เกลี่ย (mediation performance) ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน รวมทั้ง ประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ย (mediation effectiveness) ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของไทยควรเป็นอย่างไร ปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้เกิดประสิทธิผลได้เท่าที่ควรเพื่อให้สถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง ดังนั้นเรื่อง รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยังไม่มีใครศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
3. เพื่อทราบรูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอย่างไร

และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด

2. ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด

3. รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพหุองค์ประกอบ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

3. รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบของพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารกับประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

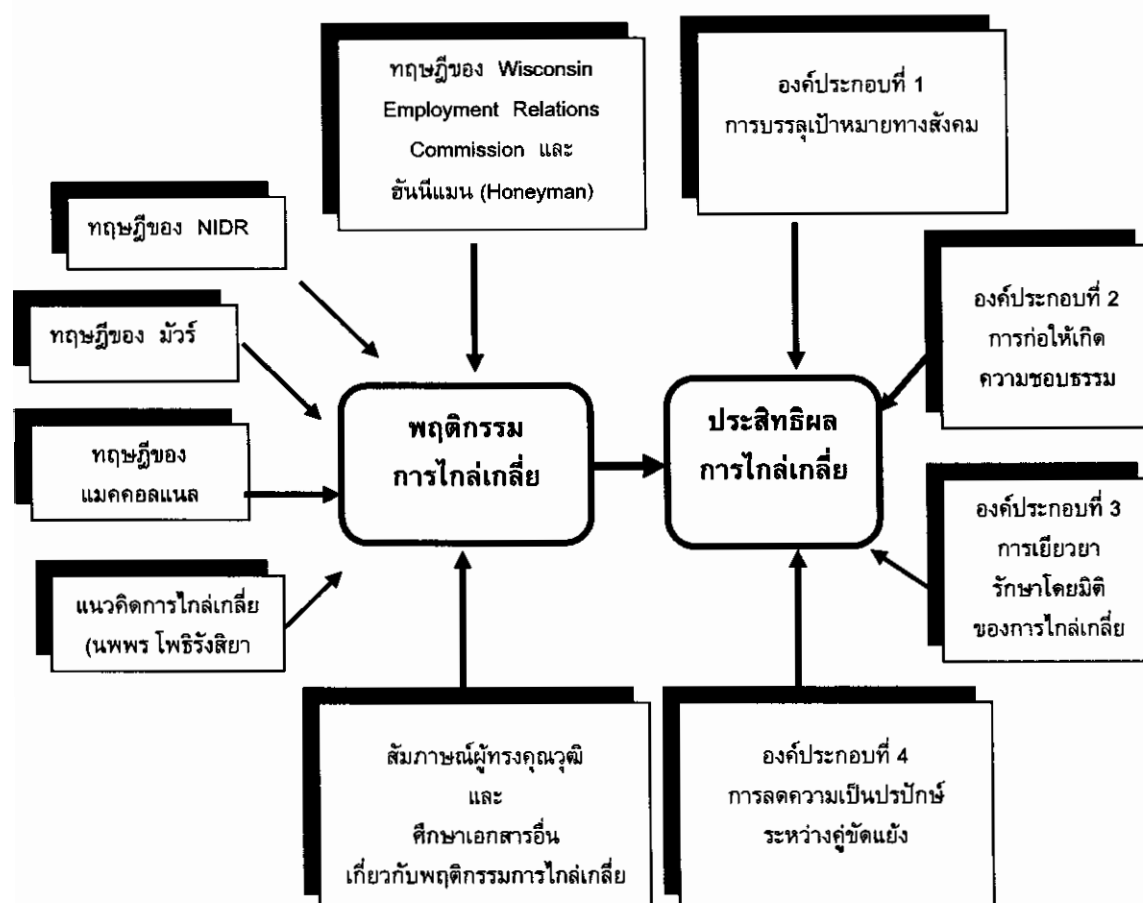
กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนด พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย (mediation performance) เป็นตัวแปรต้น และ กำหนดประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย (mediation effectiveness) เป็นตัวแปรตาม ทั้งนี้โดยมีที่มาของ ตัวแปรต้นและตัวแปรตามบอกได้ดังนี้คือ ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมการไกล่เกลี่ย (mediation performance) ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี ได้องค์ประกอบตัวแปรต้น 132 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรต้นพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยที่เป็นตัวแปรแฝง 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย 24 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 4 การคิดแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

สำหรับการศึกษา ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย (mediation effectiveness) ผู้วิจัยศึกษาตาม ทฤษฎีของ หยวน (Yuan)²⁶ ซึ่งมีสิ่งองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) การบรรลุเป้าหมายของสังคม (to attain societal goals) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร 2) การก่อให้เกิดความชอบธรรม (to engender moral

²⁶Yuan, Lim Lan The Theory & Practice of Mediation (Singapore : FT Law & Tax Asia Pacific,1997), 77-78.

growth) ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 3) การเยียวยารักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย (healing dimension of mediation) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร และ 4) การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างขัดแย้ง (to reduce hostility between disputants) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร

นอกจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยในประเทศ และ ต่างประเทศในเรื่อง พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย (mediation performance) และ ประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ย (mediation effectiveness) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจะสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา หรือ นักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการไกล่เกลี่ยและการศึกษา จนเป็นที่ประจักษ์ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถและประสบผลสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวข้างต้นด้วยเพื่อนำ มาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Honeyman, Christopher, "On Evaluating Mediators," Negotiation Journal, 4 (1990) : 149-160.

: The Test Design Project of National institute for Dispute Resolution. Victoria's Dispute Settlement Centers in 1992 : Principles, Structure, Operations And Distinctive Features (Malformed : National Institute For Dispute Resolution, 1993)

: Moore. Christopher W. The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict (San Francisco : Jossey-Bass, 2003), 79.

: Mc Connell, John A. Mindful meditation : A Handbook for Buddhist Peacemakers (New York : McGraw-hill international, 1993), 50.

: Yuan, Lim Lan The Theory & Practice of Mediation (Singapore : FT Law & Tax Asia Pacific, 1997), 77-78.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้นิยามความหมายของคำหลักไว้ ดังนี้

รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหาร หมายถึง ภาพรวมโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพฤติกรรม การไถ่เกลี่ยที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ตัวแปรต้น พฤติกรรม การไถ่เกลี่ยที่เป็นตัวแปรแฝง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทศนคติและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการไถ่เกลี่ย และการคิดแก้ไขปัญหา ตัวแปรตามประสิทธิผลการไถ่เกลี่ย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของสังคม การก่อให้เกิดความชอบธรรม การเยียวยารักษาโดยมิติของการไถ่เกลี่ย และการลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง หน่วยงานรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ที่เข้าร่วมในโครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และ โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นรายคู่

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสรุปสาระสำคัญนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยและนำเสนอสาระสำคัญจำแนกได้สองหัวข้อ ได้แก่ การไกล่เกลี่ย และการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ โดยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปตามลำดับการเสนอเนื้อหาสำคัญดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยมีการปฏิบัติอยู่โดยทั่วไปในโลกเพื่อแก้ไขข้อพิพาทขัดแย้งระหว่างบุคคล องค์กร ธุรกิจการค้า กฎหมาย ชุมชน สาธารณชน เชื้อชาติ และ ระหว่างประเทศ และแม้ว่าเทคนิควิธีการไกล่เกลี่ยที่มีการนำไปใช้ในกรณีต่างๆ จะมีการบันทึกไว้ก็ตามแต่การศึกษายอย่างเป็นทางการก็ยังมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้นยังไม่ค่อยมีคำอธิบายเกี่ยวกับบุทวิธี หรือรูปแบบเฉพาะตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่ผู้ไกล่เกลี่ยใช้ การวิเคราะห์ที่เคยปรากฏก็เป็นเพียงการนำเสนอในลักษณะกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในสถานศึกษาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ดังนั้นการศึกษาเรื่องการไกล่เกลี่ยจึงเป็นที่น่าสนใจ และควรทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่างๆเป็นลำดับไปโดยการนำเสนอสาระเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย ซึ่งแยกนำเสนอเป็นสี่เรื่องคือ ความหมายและประวัติของการไกล่เกลี่ย ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย และ ประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ย

ความหมายและประวัติของการไกล่เกลี่ย

ความหมายของการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ย (Mediation) มีความหมายที่ ฟอลเบิร์ก และ เทเลอร์ (Folberg and Taylor) ได้เคยนิยาม ไว้ดังนี้ “การไกล่เกลี่ย” (Mediation) คือ กระบวนการที่คู่กรณี และ บุคคลที่ 3 ซึ่งวางตัวเป็นกลางร่วมกันตกลง ทำความเข้าใจ แยกแยะประเด็นข้อพิพาท เพื่อหาทางเลือกใน

เพื่อหาทางเลือกในการแก้ไขปัญห พิจารณาทางเลือกเหล่านั้น และทำความเข้าใจร่วมกันในทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย การไกล่เกลี่ย ถือเป็นกระบวนการที่มุ่งให้คู่กรณีรับผิชอบต่อการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหด้วยตนเอง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การไกล่เกลี่ยถือเป็นกระบวนการเสริมอำนาจให้กับคู่พิพาทผู้เข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ยเอง วิธีการที่ได้ผลในการทำ ความเข้าใจกระบวนการไกล่เกลี่ย คือ การมองโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมองว่าเป็น กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหเป็นสำคัญ”¹

นอกจากการไกล่เกลี่ยแล้ว ยังมีคำอื่นๆ ที่มีความหมายคล้ายหรือใกล้เคียงกับคำดังกล่าว อีกหลายคำด้วยกัน ซึ่งหลายกรณีสร้างความสับสนให้แก่ผู้ศึกษาไม่น้อย อย่างไรก็ตามต่าง ๆ ต่อกันไม่ได้มีความหมายเหมือนกันเสียทีเดียว แม้จะมีบางส่วนคล้ายคลึงกันก็ตาม และคำเหล่านี้ล้วนเป็นวิธีการหนึ่งสำหรับการจัดการกับข้อขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

1.การเจรจาต่อรอง (negotiation) เป็นวิธีที่มีความเป็นทางการน้อยที่สุด โดยวิธีนี้จะเกิดขึ้นโดยความสมัครใจไม่มีบุคคลกลางเข้ามาให้ความช่วยเหลือในการยุติข้อพิพาท ทั้งนี้ การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบโต้ตอบเวียน (Shuttle Negotiation) จะมีลักษณะที่ต่างออกไป กล่าวคือ จะมีบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็น ผู้ดำเนินการไกล่เกลี่ย ที่เป็นเสมือนคนกลางหมุนเวียนไปตามคู่กรณีฝ่ายต่างๆ เพื่อถ่ายทอดหรือนำเสนอข้อตกลงและข้อเสนอแนะของคู่กรณีแต่ละฝ่ายให้แก่กันและกันซึ่งการเจรจาลักษณะนี้ จะใช้ก็ต่อเมื่อคู่กรณีอาจจะมาพบหน้ากันได้ ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น การเจรจาต่อรองโดยหมู่คณะ(collective bargaining)เป็นการเจรจาต่อรองของกลุ่มผลประโยชน์ หรือสหภาพแรงงานต่างๆ ที่มีต่อนายจ้างหรือรัฐ การเจรจาลักษณะนี้มักมีการขู่ที่จะใช้กำลัง หรือสร้างปัญหาเกี่ยวกับกิจการที่กลุ่มต่อรองนั้นรับผิดชอบอยู่ให้เกิดปัญหาแก่คนส่วนใหญ่ การยุติการเจรจาต่อรองมักจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มการต่อรองสำเร็จประโยชน์หรือเมื่อมีเงื่อนไขใหม่ ๆ เกิด ขึ้นหักล้างข้อต่อรองเดิม

2.การเจรจาไกล่เกลี่ย หรือ การไกล่เกลี่ย และ การอำนวยความสะดวก (mediation and facilation) โดยปกติแล้ว วิธีการนี้ต้องการอาสาสมัครบุคคลที่สาม เข้ามาทำการเจรจาไกล่เกลี่ยให้คู่กรณี โดยจะเข้าแทรกแซงตลอดกระบวนการระงับข้อพิพาท โดยจะเสนอถึงวิธีการ การแก้ไข ปัญหา ทั้งนี้ บทบาทหลักสำคัญของบุคคลที่สามนี้อยู่ที่ การอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศให้คู่กรณีทุกฝ่ายสามารถเจรจาพูดคุยจนสามารถหาข้อตกลงกันได้เอง วิธีนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีที่เป็นทางการในระดับหนึ่ง การอำนวยความสะดวกให้แก่คู่กรณี อาจปรากฏในลักษณะของการที่มี

¹Jay Folberg and Alison Taylor, mediators : A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation (1984), 7-8.

บุคคลภายนอก เข้ามาร่วมในวงสนทนา เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่คู่กรณีในระหว่างการเจรจาอย่างไรก็ดียังไม่มีความชัดเจนในการแบ่งแยกให้เห็น ถึงความแตกต่าง ระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย และการอำนวยความสะดวก

3. การประนีประนอมข้อพิพาท (conciliation) ในการดำเนินการตามวิธีการนี้ บุคคลกลางมีหน้าที่เสมือนเป็นทูตสันถวไมตรีโน้มน้าวคู่กรณีให้กลับมามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันนอกเหนือจากนี้ อาจแนะนำหรือแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหา เพื่อช่วยให้คู่กรณีเจรจากลลงกันจนนำไปสู่การยุติข้อพิพาทได้ในภาพรวม การประนีประนอมข้อพิพาทมักปรากฏในรูปของการที่คนกลางพยายามเข้าแทรกแซงอย่างมาก เพื่อช่วยเหลือโดยเจรจาทวิภาคี หรือดำเนินการใดๆ ก็ตาม เพื่อให้คู่กรณีสามารถลงเอยกันได้

4. การตัดสินชี้ขาด หรือ อนุญาโตตุลาการ (arbitration) เป็นวิธีที่เป็นทางการมากที่สุด โดยผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินชี้ขาดข้อพิพาท มีอำนาจสามารถที่จะกำหนด หรือบังคับให้คู่กรณีไม่ว่าจะฝ่ายใดก็ตาม หรือทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตามวิธีการแก้ไขปัญหาดตามที่ผู้ตัดสินวินิจฉัย

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติ กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก มักผสมผสานกันไป ตามความเหมาะสมแก่กรณี ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรอง การเจรจาไกล่เกลี่ย หรือ การประนีประนอมข้อพิพาท เพื่อมุ่งสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างคู่กรณีให้เกิดขึ้น เป็นต้น เมื่อกล่าวถึงกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาตามมาก็คือรูปแบบการดำเนินการ หน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการในหลากหลายรูปแบบ โดยทั่วไปจะเป็นการที่มีคนกลางเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้กับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย โดยขั้นแรกจะเป็นการตกลงเพื่อให้ได้ซึ่งวิธีการยุติข้อพิพาทแล้วจึงเป็นการเจรจาต่อรอง²

ประวัติของการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยมีประวัติที่ยาวนานและแตกต่างกันในวัฒนธรรมต่างๆ เกือบจะทั่วโลก มีการใช้กระบวนการแบบนี้อย่างกว้างขวางและได้ผลดีในกลุ่มของชาวยิว ชาวคริสเตียน ชาวฮินดู ชาวพุทธ กลุ่มชนที่นับถือขงจื้อและวัฒนธรรมท้องถิ่นต่างๆ มากมายกระบวนการไกล่เกลี่ยได้พัฒนาเป็นเครื่องมือ ในการแก้ไขข้อพิพาทของชุมชนชาวยิวในสมัยก่อนคริสตกาลทั้งทาง ศาสนจักร

² นพพร โพธิ์รังษยากร, "การไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความในศาล" วารสารผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาล 5, 1 (เมษายน-กันยายน 2549) : 34.

และอาณาจักร ต่อมาในประเทศสเปน อัฟริกาเหนือ อิตาลี ยุโรปตอนกลางและยุโรปตอนเหนือ อาณาจักรตุรกีและตะวันออกกลาง พระชาวยิวมีบทบาทสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ย

วัฒนธรรมของศาสนาอิสลาม มีประเพณีอันยาวนานของการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในประเพณีของสังคมชนบทในตะวันออกกลาง ปัญหาต่างๆ จะได้รับการแก้ไขโดยที่ประชุมของผู้สูงอายุ ที่ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจะได้รับ การปรึกษาหารือ ต่อรอง อภิปรายอย่างรอบคอบ รวมถึงเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ประเด็นความขัดแย้งหรือข้อกล่าวหาในคนเฒ่าเดียวกัน หรือต่างเผ่าพันธุ์ ธรรมเนียมท้องถิ่นกลายมาเป็นกฎหมายเรียกว่า กฎหมายชาร์ (Shari's law) ซึ่งมีคนกลางเฉพาะเรียกว่า ควอดิส (quadis) เป็นผู้รักษากฎและกำกับเจ้าหน้าที่จะไม่ใช้เพียงแต่ตัดสิน แต่ยังมียุทธศาสตร์เป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยด้วย ฮูรามิ (Hourami) อธิบายว่า ควอดิส (quadis) อาจจะปรับบทบาทของเขาเป็นผู้ประนีประนอมที่จะพยายามรักษาความสงบสุขทางสังคม โดยให้บรรลู่ข้อตกลงร่วมกันแทนการใช้ข้อกฎหมาย ตามตัวหนังสืออย่างเคร่งครัดก็ได้

ศาสนาฮินดูและศาสนาพุทธ ในประเทศที่นับถือศาสนานี้ก็มีประวัติอันยาวนานในการใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยหมู่บ้านของชาวฮินดูในอินเดียมีประเพณี การใช้ระบบยุติธรรม ปัญจะญัตติ (panchayat) โดยมีคณะบุคคลอยู่ 5 คน ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและเป็นอนุญาโตตุลาการในข้อพิพาท และ ยังทำหน้าที่เชิงบริหารในการให้บริการในเรื่อง คำร้องทุกข์ต่างๆ ของชุมชน การเจรจาไกล่เกลี่ยนี้มีการปฏิบัติอยู่ในประเทศจีน ญี่ปุ่น และในสังคมของชาวเอเชีย ซึ่งศาสนาและปรัชญามักจะเน้นในเรื่องของความเห็นพ้องต้องกันของชุมชน ความโน้มเอียงจิตใจ และมักจะแสวงหาคุณภาพและความกลมกลืน สอดรับความสัมพันธ์ระหว่างกันในพระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงกรณีที่พระพุทธเจ้าทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยอยู่สามกรณี และพระภิกษุ หรือแม่ชีในชุมชนที่นับถือพุทธศาสนาได้ทำหน้าที่คนกลางไกล่เกลี่ยภายในสังคมพุทธ มาโดยตลอดมีประวัติอันยาวนานที่เริ่มจาก อินเดียและจีน ต่อมาก็ขยายไป ศรีลังกา ประเทศไทย เนปาล ทิเบต และญี่ปุ่น⁴

การใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยได้พัฒนาก้าวหน้าขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา กระบวนการไกล่เกลี่ยที่เป็นระบบอย่างเป็นทางการเรื่องแรก คือ การ

³Hourami Takungawa, History of Mediation (London : SAGE, 1991), 114.

⁴John A.McConnell. Mindful Meditation:A Handbook for Buddhist Peacemakers (New York:McGraw-hill international, 1993), 108.

จัดการความขัดแย้งเรื่อง แรงงาน⁵ ในปี ค.ศ.1913 สหรัฐอเมริกาได้ก่อตั้ง กระทรวงแรงงานขึ้น และ คณะกรรมการการระงับข้อพิพาทได้รับการแต่งตั้งขึ้น เพื่อจัดการกับความขัดแย้งระหว่างฝ่าย แรงงานลูกจ้างกับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการนี้ต่อมาได้พัฒนาเป็นส่วนบริการระงับข้อพิพาทของ สหรัฐอเมริกา(the United States Conciliation Service)⁶ และในปี ค.ศ. 1947 ได้รับการตั้งเป็น ส่วน บริการระงับข้อพิพาทและไกล่เกลี่ยแห่งรัฐ (the Federal Mediation and Conciliation Service) เหตุผลที่มีการริเริ่มกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยในภาคอุตสาหกรรมช่วยให้เกิดความสงบเรียบร้อย ด้วยความเหมาะสม และมีหลักประกันอันมั่นคงในภาคอุตสาหกรรม และก่อให้เกิดกระบวนการ สร้างข้อตกลงในประเด็นต่างๆ ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างโดยวิธีการต่อรองอย่างสร้างสรรค์ (Collective bargaining) โดยมีความคาดหวังว่ากระบวนการหาข้อยุติโดยวิธีการไกล่เกลี่ยคนกลาง จะป้องกันการหยุดงานและประท้วง ซึ่งจะทำให้ความปลอดภัย สวัสดิการและความสุขของคน อเมริกันดีขึ้น การใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยคนกลางโดยรัฐบาลในการจัดการกับข้อพิพาทแรงงาน ได้ก่อให้เกิดรูปแบบเดียวกันนี้ในหลายๆ รัฐ รัฐต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาก็ยังได้ออกกฎหมายหลาย ฉบับ สร้างกฎกติกาและฝึกกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งแรงงานภายในรัฐนั้น ๆ ขึ้น ภาคเอกชนเองก็ได้รับริเริ่มใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ในการสร้างความรู้สึกละ และความสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหาร รวมทั้งความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่างๆ ในปี ค.ศ.1926 ได้มีการก่อตั้งสมาคมอนุญาโตตุลาการและเทคนิคอื่นๆ ของการสร้างข้อตกลงแก้ข้อ พินาพิพาทโดยสมัครใจ⁷

ประวัติการไกล่เกลี่ยของประเทศต่างๆ

ประเทศออสเตรเลีย และ นิวซีแลนด์

ประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ ได้ดำเนินการตามแนวทางของการพัฒนา การเจรจาไกล่เกลี่ยในหลายวิธีเหมือนกับของอเมริกาเหนือ ในระยะแรก ๆ การเจรจาไกล่เกลี่ยจะ ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากองค์กรของรัฐบาล ศูนย์กลางการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

⁵Smith, Stuart C. and others, School Leadership : Handbook for Survival (Eugene : University of Oregon, 1981), 88-89.

⁶United nations economic and social commission for asia and the pacific, human settlements. "what is good government." [cited 16 December 2009]., 7. Available from <http://www.uno.unescap.net/hr/content.htm>.

⁷Labor-Management Act.1947 Department of Justice, Washington D. 2009, 27.

ได้รับการจัดตั้งขึ้นในรัฐและชุมชนเมืองใหญ่ ๆ ศูนย์กลางเหล่านี้ให้บริการเกี่ยวกับข้อพิพาททางแพ่งและเรื่องขัดแย้งระหว่างเพื่อนบ้านเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นส่วนใหญ่

การไกล่เกลี่ยในประเทศออสเตรเลียได้มีการพัฒนาในระบบศาล ในคดีเกี่ยวกับครอบครัวในรูปแบบของโครงการการหาข้อยุติในหนึ่งสัปดาห์และเป็นส่วนหนึ่งของโครงการทดลองของศาลฎีกา เพื่อแก้ปัญหากรณีอุบัติเหตุส่วนบุคคล ปัญหาการจำนำจำนอง และข้อพิพาทในสัญญาต่าง ๆ ประเทศออสเตรเลีย มีส่วนการบริหารจัดการการไกล่เกลี่ยของชุมชนที่เข้มแข็งในเกือบทุกรัฐ ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับเชื้อชาติก็ได้รับการพิจารณาไกล่เกลี่ย รวมถึงความขัดแย้งระหว่างคนพื้นเมืองกับวัฒนธรรมส่วนใหญ่ ตลอดจนประเด็นทรัพยากรธรรมชาติด้วย⁸

ปัจจุบันการเจรจาไกล่เกลี่ยถูกนำมาใช้ในการจัดการข้อร้องเรียน ของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาของออสเตรเลียเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการกับข้อร้องเรียนที่มีความสลับซับซ้อนสรุปผลยาก และมีแนวโน้มว่าอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ร้องเรียนได้ เจ้าหน้าที่สอบสวนทุกคนของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาจะได้รับการอบรมในเรื่อง ของเทคนิควิธีในการเจรจาไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทเป็นอย่างดี⁹

ประเทศนิวซีแลนด์จัดการระบบการไกล่เกลี่ยเพื่อดูแลข้อพิพาทในเรื่อง ทางธุรกิจ การค้า ความแฟ่ง การร้องเรียนเบ็ดเตล็ด ความอาญา ข้อพิพาททางครอบครัว ข้อพิพาทแรงงาน บ้านที่ดิน และข้อพิพาทด้านสิ่งแวดล้อม ในเรื่องของปัญหาที่อยู่อาศัย บริษัทจัดการเรื่องที่อยู่อาศัยของนิวซีแลนด์ได้พัฒนาบริการอย่างกว้างขวาง โคนอาศัยทั้งผู้ไกล่เกลี่ยของบริษัทเองและจากบุคคลภายนอกเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้พักอาศัยร่วมกันในบ้านที่จัดสรรโดยทางการ นอกจากนี้ยังมีวิธีไกล่เกลี่ยของชาวเมารีที่เรียกว่า “ทาฮาเมารี” (taha Maori) อีกด้วย¹⁰

ประเทศลาตินอเมริกัน

ประเทศในลาตินอเมริกันและกลุ่มประเทศวัฒนธรรมสเปน มีประวัติการไกล่เกลี่ย และปัจจุบันยังคงใช้วิธีการดังกล่าวในกรณีพิพาทต่าง ๆ อาทิ การแก้ปัญหาข้อพิพาทในหมู่บ้านเม็กซิกันชื่อ “ราลู-อา” (Ralu-a) ซึ่งผู้พิพากษาได้ช่วยให้คู่กรณีตัดสินใจ โดยความเห็นชอบร่วมกัน มีการไกล่เกลี่ยจากวัฒนธรรมสเปนที่ปรับสู่กลุ่มลาตินอเมริกา ดังตัวอย่างที่เรียกว่า “ไทรบูนัล เด

⁸ H. Ross “Aboriginal Australian’s Cultural Norms for Negotiating” Cural Survival, 19,3 (1995) : 33-38.

⁹ The Ombudsman Act 1989. Australian Capital Territory Ombudsman. 1990.

¹⁰ I. Wilson “The Waitangi Tribunal.” Australian Dispute Resolution Journal. 3,4 (1992) : 242.

ลาสอากุัส (Tribunal de las Aguas) มีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ ใน เอกวาดอร์ ฮอนดูรัส และ คอสตาริกา ส่วนอาร์เจนตินา ก็กำลังพัฒนาการไกล่เกลี่ยในเรื่องเกี่ยวกับครอบครัว แรงงาน ผู้จัดการ และ ธุรกิจการค้า¹¹

ประเทศในแอฟริกาและตะวันออกกลาง

มีการเจรจาไกล่เกลี่ยทั้งในสังคมพื้นบ้านและสังคมใหม่ที่ทันสมัยของแอฟริกา ซึ่งมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปจากชนเผ่าหนึ่งไปอีกเผ่าหนึ่งและจากภาคหนึ่งไปยังอีกภาคหนึ่ง ตัวอย่างเช่น "ศาลมูธ" (moot court) มักจะเป็นวิธีการที่ใช้แก้ข้อพิพาทระหว่างเพื่อนบ้านอยู่เสมอ ๆ ชาวทสวานนา (Tswana) ในแอฟริกาใต้ใช้หัวหน้าเผ่าและคณะกรรมการสภา และบางเผ่าพันธุ์ในประเทศไนจีเรียใช้หัวหน้าเผ่าเพื่อนำการเจรจาไกล่เกลี่ยให้บรรลุข้อตกลง¹²

ในประเทศเคนยา และประเทศโซมาเลีย การเจรจาไกล่เกลี่ยได้มีการนำไปใช้โดย คณะกรรมการกลางเมนโนไนต์ (Mennonite Central Committee) รวมทั้งกลุ่มที่ไม่เกี่ยวกับศาสนา ในท้องถิ่น และกลุ่มทางด้านศาสนาก็ได้ให้ความสนใจในการแก้ปัญหาข้อพิพาท ด้านเชื้อชาติและ เผ่าพันธุ์ และได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างกระบวนการ ดังกล่าวขึ้นจากวิธีการดั้งเดิม โดยมีการพัฒนาขั้นตอนการไกล่เกลี่ย ให้เหมาะสมกับปัญหาข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น ประเทศแอฟริกาใต้ มีประสบการณ์กว้างขวางที่สุดในทวีปแอฟริกา ในการพัฒนาและใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยคนกลาง ในปี ค.ศ.1968 ศูนย์การศึกษาระหว่างกลุ่ม (Centre for Intergroup Studies) ปัจจุบันเรียกว่า ศูนย์ แก้ปัญหาความขัดแย้ง (Centre for Conflict Resolution) ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อสร้างแนวทางการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง และลดความรุนแรงอย่างสร้างสรรค์พร้อมด้วยความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และใน กลางทศวรรษที่ 1980 ได้มีความร่วมมือกันในการก่อตั้ง ส่วนบริการการไกล่เกลี่ย(โดยคนกลาง)เสรี ของแอฟริกาใต้ (Independent Mediation Services of South Africa : IMSSA) เพื่อแก้ปัญหาความ ขัดแย้งด้านแรงงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ความสำเร็จนี้ได้ทำให้เกิดการขยายต่อไปสู่เวทีความ ขัดแย้งด้านเชื้อชาติและการเมือง¹³

¹¹S.McCreary "Catalyst Cross-Cultural Dialogue." Cultural Survival. 19 (1995) : 3

¹²J.Comaroff and S.Roberts The Cultural Logic of Dispute in an African Context (Chicago : University of Chicago Press, 1981), 99-103.

¹³J.P.Lederach Mediation in North America. Proceeding Paper in the National Conference on Peacemaking and Conflict Resolution. Denver, Colo., 1985, 90.

ในปี ค.ศ. 1991 องค์การสำคัญ ๆ ที่สนใจความขัดแย้งในแอฟริกาใต้ได้แก่ รัฐบาลแอฟริกาใต้เอง สภาแห่งชาติแอฟริกา และพรรคอินคาตาอิสสระ ได้ทำการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อความสงบของชาติ (National Peace Accord) ซึ่งเป็นความพยายามของคนทั้งประเทศที่จะพิจารณาปัญหาความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดอันตรายต่อการพัฒนาระบอบประชาธิปไตย ความริเริ่มในการดำเนินการดังกล่าวทำให้เกิด คณะกรรมการสันติภาพแห่งประเทศท้องถิ่นที่ดำเนินการพิจารณาแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว และกำลังมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น โดยวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งวิธีการต่าง ๆ ซึ่งหนึ่งในวิธีนั้นก็คือ การไกล่เกลี่ยคนกลาง ถึงแม้กระบวนการจะมีอุปสรรคอย่างมหาศาลทั้งในเรื่องของโครงสร้าง การเมือง ทรัพยากร และวิธีการดำเนินการ แต่ระบบการแก้ปัญหาข้อพิพาทแห่งชาตินี้ก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเทศแอฟริกาใต้ที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนามาสู่ระบอบประชาธิปไตย คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของคณะกรรมการสันติภาพได้ดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยอาศัยคนกลางในข้อพิพาทที่เกิดขึ้นแล้วอย่างรุนแรง และแนวโน้มจะเกิดความรุนแรงได้อย่างประสบผลสำเร็จ และยังเอื้อให้เกิดการพัฒนาอย่างสันติขึ้นในประเทศ ตั้งแต่การเลือกตั้งระดับชาติในปี ค.ศ. 1994 การไกล่เกลี่ยคนกลางได้เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความรุนแรงไปเป็นการพัฒนา และการทำให้เกิดความเสมอภาคในประเทศแอฟริกาใต้และประเทศเพื่อนบ้านทั้งหลาย¹⁴

การสร้างข้อตกลงโดยการไกล่เกลี่ยคนกลาง ได้มีการใช้กันอยู่ในสังคมชาวอาหรับ ” ในสังคมใดก็ตามที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อยๆ จะต้องหาทางพัฒนาวิธีการ หากข้อตกลงแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเกิดความขัดแย้งจนควบคุมไม่ได้ จะทำลายสายใยของสังคมในโลกของอาหรับ การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในเผ่าพันธุ์และหมู่บ้านเป็นวิธีพื้นฐานที่ได้มีการนำมาใช้เพื่อแก้ข้อพิพาทที่ถือเป็นวิธีพื้นฐานมาหลายศตวรรษแล้ว และวิธีการเดียวกันนี้ในสมัยใหม่ก็ได้มีการปรับปรุงเพื่อนำมาใช้หาข้อยุติในประเด็นทางการเมือง และประเด็นทางการทหารภายในของรัฐอาหรับเอง และระหว่างประเทศอาหรับทั้งหลาย” การไกล่เกลี่ยคนกลางนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในสังคมตะวันออกกลาง ซึ่งถือว่าหากเกียรติยศหรือศักดิ์ศรีเป็นเรื่องที่ขัดแย้งกันอยู่และผลสรุปให้สิทธิคนบางคนจะทำให้เกิดความรู้สึกถึงการเสียหน้าหรือสูญเสียการเคารพนับถือ เพราะฉะนั้นการเจรจาตัวต่อตัวจึงเป็นเรื่องยากลำบากอย่างยิ่ง และการมีคนกลางจึงมีความจำเป็นการแยกคู่กรณีและดำเนินการตามกระบวนการที่เป็นที่ยอมรับเพื่อการรักษาเกียรติยศศักดิ์ศรี (Patai, 1983)¹⁵

¹⁴H.Assefa “The Politics of Reconciliation.” *Track Two*, 3,4 (1994), 1-3.

¹⁵R.Patai *The Arab Mind* (N.Y. : Charles Scribner’s Sons, 1983), 228.

ในประเทศอิสราเอลการใกล้ชิดคนกลาง ได้มีการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาข้อพิพาททางการค้าระดับชุมชนและระดับครอบครัว การแก้ไขข้อพิพาทหลายครั้งหลายหนรวมทั้งศูนย์วิจัยได้เริ่มที่จะศึกษาและนำกระบวนการคนกลาง มาใช้เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อพิพาทระหว่างชาวยิวที่เคร่งศาสนาได้อย่างกว้างขวางบ่อยครั้งผู้นำทางจิตวิญญาณได้ทำหน้าที่คนกลางในความขัดแย้งทางครอบครัว ความขัดแย้งของคนในละแวกบ้านนั้นและความขัดแย้งของชุมชนอื่นๆ (Matz, 1991)¹⁶

ประเทศในยุโรปตะวันออก

ตั้งแต่สิ้นสุดการปกครองของคอมมิวนิสต์ในต้นศตวรรษที่ 1990 ยุโรปตะวันออกและสหภาพของรัฐอิสระ (The Confederation of Independent States: CIS) ได้เริ่มต้นระบบการใช้การเจรจาใกล้ชิด ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะแก้ปัญหาข้อพิพาท ศูนย์แก้ไขข้อพิพาทที่ทำหน้าที่ให้บริการการฝึกด้านการแก้ปัญหความขัดแย้งและการบริการเจรจาใกล้ชิด ดังกล่าวได้มีการจัดตั้งขึ้นในหลาย ๆ ประเทศได้แก่ ประเทศโปแลนด์ ประเทศสาธารณรัฐเชค ประเทศสโลวาเกีย ประเทศฮังการี ประเทศบัลแกเรีย ประเทศเมซโดเนีย ประเทศยูเครน และประเทศรัสเซีย ศูนย์เหล่านี้ได้รับความร่วมมืออย่างมากจากผู้ปฏิบัติที่มาจากสหรัฐอเมริกาที่เดินทางมา เพื่อให้การช่วยเหลือในด้านฝึกอบรม และวางระบบการแก้ปัญหาข้อพิพาท เป็นจุดสนใจของผู้เชี่ยวชาญ และเป็นศูนย์กลางเรื่องข้อพิพาทด้านครอบครัว ความขัดแย้งในโรงเรียนและในมหาวิทยาลัย ข้อพิพาทระหว่างแรงงานและฝ่ายบริหารความขัดแย้งในเรื่องสิ่งแวดล้อม และ ข้อพิพาทของชาติพันธุ์ ในเรื่องสุดท้ายนี้ คณะกรรมการด้านชาติพันธุ์ จำนวนหนึ่งได้รับการจัดตั้งในประเทศบัลแกเรีย และสโลวาเกีย ซึ่งกรรมการประกอบด้วย คนส่วนใหญ่และชนกลุ่มน้อย กรรมการนี้ได้พิจารณาเรื่องการให้ความยุติธรรมแก่ชนกลุ่มน้อย ให้บริการการศึกษาในลักษณะความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำหน้าที่เหมือนเวทีชาวบ้านเพื่อแก้ปัญหา และให้บริการคนกลางเพื่อใกล้ชิดโดยบุคคลที่สาม¹⁷

ประเทศในเอเชีย

กระบวนการใกล้ชิดไม่ใช่มีการใช้เฉพาะอยู่ในวัฒนธรรมตะวันตกเท่านั้น แท้ที่จริงแล้วกระบวนการดังกล่าวได้มีการปฏิบัติอย่างกว้างขวางมากกว่าในสังคมอื่น และประเทศอื่นที่ไม่ใช่ประเทศตะวันตกด้วย โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงเรื่องนี้อาจจะแบ่งโลกออกเป็นสองขั้ว คือขั้ววัฒนธรรมที่มีการเข้าไปจัดการโดยตรงและขั้ววัฒนธรรมที่จัดการทางอ้อม กลุ่มที่เห็นด้วยกับการ

¹⁶D.Matz "ADR and Life in Israel." *Negotiation Journal*, 7,1 (1991) : 11-12.

¹⁷B.Mayer, S.Wildau and R.Valchev "Promoting Multi-Cultural Consensus Building in Bulgaria." *Cultural Survival*. 19,3 (1995) : 64.

จัดการโดยตรงให้ความสำคัญต่อการพบกันซึ่ง ๆ หน้ายอมรับปัญหาความขัดแย้งและไม่ค่อยหวาดหวั่นที่จะเผชิญหน้ากับผู้ที่เขามีข้อขัดแย้งด้วยและรู้สึกสะดวกใจที่จะเจรจากันโดยตรงที่จะต่อรองและร่วมเจรจาไกล่เกลี่ยกันอีกกลุ่มที่เห็นด้วยกับการจัดการ โดยอ้อมจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามที่จะรักษาหน้าของตัวเองและคนอื่น และมีการใช้กระบวนการที่อาศัยคนกลางทั้งหมดอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการพบว่าในสังคมที่ไม่ใช่คนกลางทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย “ชูไก-ชา” (Chukai-sha) เพื่อช่วยให้การทำธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น ญี่ปุ่นยังมีระบบศาลที่เอื้อให้เกิดกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยสำหรับคดีแพ่งและคดีเกี่ยวกับครอบครัว ซึ่งมีการใช้อย่างกว้างขวางในกรณีต่าง ๆ กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยในครอบครัวถูกบังคับให้ใช้ในการดำเนินการหย่าร้าง และในประเด็นของพ่อแม่และลูกโดยทั่วไปจะมีคณะที่จะดำเนินการเจรจา โดยมีผู้พิพากษาเป็นประธานและมีคนกลางที่มีอาชีพไกล่เกลี่ยสองคนร่วมคณะ ซึ่งสองคนนี้จะมียุทธศาสตร์ในการไกล่เกลี่ยเป็นส่วนใหญ่ ในปี ค.ศ.1987 มีคนกลางที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในศาลครอบครัวอยู่ถึง 13,133 คน ในญี่ปุ่น¹⁸

ประเทศเกาหลี ได้พัฒนาการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อใช้กับปัญหาครอบครัว และ ความแพ่ง โดยผ่านกระบวนการทางศาลและโดยอิสระ มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการตัดสินปัญหาประชาชน” ซึ่งทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้ตรวจการรัฐสภา(Ombudsman) และเป็นคนกลางเพื่อไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทต่างๆ ของรัฐ องค์กรด้านสิ่งแวดล้อมแห่งชาติก็ได้พัฒนาคณะกรรมการไกล่เกลี่ย เพื่อแก้ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อมด้วย¹⁹

ประเทศมาเลเซีย ได้มีการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ที่ใช้การไกล่เกลี่ยคนกลาง โดยที่ มาเลเซียได้พัฒนา “กระบวนการของความเสมอภาค” โดยมีคนกลาง ที่รัฐบาลแต่งตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการอย่างเป็นทางการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้านอุตสาหกรรม และมีการใช้คนกลางอิสระทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งของธุรกิจการค้า²⁰

ประเทศอินโดนีเซีย ก็ยังคงไว้ซึ่งกระบวนการ “มุชยาวาร่าห์” (Musyawarah) เพื่อแก้ปัญหาข้อพิพาทและใช้การตัดสินโดยมิตรร่วมกันในหมู่บ้านและสถาบันต่างๆ นอกจากนั้นการเจรจาเรื่อง งานก็มีการดำเนินการโดยองค์กรของรัฐคือ “คณะกรรมการพิจารณาความขัดแย้งด้านแรงงาน” (Committee for Labor Conflicts Settlements) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงแรงงาน มี

¹⁸W.Graham and Sano KakaKu. Mediator in Mediation (London : SAGE, 1984), 78.

¹⁹W.Graham and Sano KakaKu. Mediator in Mediation (London : SAGE, 1984),เรื่องเดียวกัน, 80.

²⁰A.Santosa Mediation for Specific Area (N.Y. : The Free Press, 1995), 55.

การริเริ่มใหม่ที่ใช้แนวทาง “มุซายาวาราห์” (Musyawarah) และการไกล่เกลี่ย โดยการนำมาใช้ใน เรื่อง การแก้ปัญหาข้อพิพาทในปัญหาสิ่งแวดล้อม และ กลุ่มองค์กรเอกชนที่สนใจปัญหาสาธารณะ และศูนย์กลางกฎหมายสิ่งแวดล้อมของอินโดนีเซียได้สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการเจรจาไกล่เกลี่ยจำนวนมากในเรื่องเกี่ยวกับมลพิษในน้ำโครงการนี้เป็นการดำเนินการร่วม กับ รัฐบาลเยอรมัน และกลุ่มผู้ปฏิบัติการจัดการบริหารความขัดแย้งของสหรัฐอเมริกา²¹

ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศศรีลังกา ได้มีการพัฒนาอย่างชัดเจนในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีชุมชนเป็นฐาน เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งทางแพ่งและข้อพิพาททางอาญาเล็ก ๆ น้อย ๆ ระบบกระบวนการยุติธรรมบาร์ังไกย์ (The Barangay Justice System) ในประเทศฟิลิปปินส์ซึ่งจัดตั้งโดยประธานาธิบดีมาร์คอสในปี ค.ศ. 1978 ได้จัดระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยทั่วประเทศและมีคณะอนุญาโตตุลาการในหมู่บ้านและอำเภอ เพื่อทำหน้าที่รับฟังข้อพิพาทในชุมชน สนับสนุนให้บรรลुข้อตกลงและถ้ายังไม่บรรลुข้อตกลงก็จะส่งให้คณะอนุญาโตตุลาการตัดสิน ระบบนี้ทำให้เกิดคณะกรรมการขึ้นกว่า 40,000 คณะทั่วประเทศ²²

คณะกรรมการไกล่เกลี่ยของศรีลังกา เกิดขึ้นตามกฎหมายที่ออกมาในปี ค.ศ. 1988 กฎหมายดังกล่าว กำหนดให้มีคณะกรรมการไกล่เกลี่ยที่เป็นอิสระอยู่ภายในกระทรวงยุติธรรม มีหน้าที่ในการจัดหาคณะอนุกรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยระดับอำเภอ จากประชาชนที่เป็นที่เคารพนับถือทั่วไปทั้งเกาะ ด้วยความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญสหรัฐอเมริกา ในการวางรูปแบบระบบ การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คณะกรรมการได้จัดฝึกอบรมผู้ไกล่เกลี่ยกว่า 6,000 คน และตั้งอนุกรรมการกว่า 240 คณะ ในแต่ละปีมีคดีแพ่งหลายพันคดีได้รับการพิจารณาโดยกระบวนการนี้²³

ในอินเดียปัจจุบัน ประเพณี “ปัญจะยัตติ” (panchayatti) ยังมีการใช้อยู่ในประเทศอินเดีย เนปาล ปากีสถาน และบังกลาเทศ ในประเทศอินเดียกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยดำเนินการโดย โครงการช่วยเหลือตามกฎหมายในหลายรัฐ และในรัฐจาร์ขัฏ และอุตตรประเทศ มีระบบศาลประชาชน หรือ “ลอค อาดาลัทส์” (Lok Adalats) ที่ให้ บริการการไกล่เกลี่ย สำหรับข้อพิพาททางแพ่งและคู่สมรส ในประเทศอินเดียระบบต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากตามหลักการการกระจ่ายการปกครองของท่านคานธี ในประเทศเนปาล ปากีสถาน และบังกลาเทศ ก็ได้มีการ

²¹C.W.Moore and A.Santosa “Developing Appropriate Environment Conflict Management Procedures in Indonesia.” *Cultural Survival*. 19,3 (1995) : 23.

²²C.Pe and A.Tadiar *Katarungang Pambarangay*. Quezon City : Publishers’ Printing Press, 1998, 111.

²³P.B.Herat “Community-Based Dispute Resolution in Sri Lanka.” *Forum*. 1993, 21.

พัฒนาและจัดระบบบริการการเจรจาไกล่เกลี่ยในระดับท้องถิ่นด้วยเช่นกัน ชาวเนปาลได้พัฒนาการไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ไขข้อพิพาทในการบริการจัดการเรื่องป่า การแต่งงาน และการเงินส่วนปากีสถานและบังกลาเทศจะเน้นไปในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเรื่องครอบครัวและความแพ่ง²⁴

การไกล่เกลี่ยและการก่อตัวของแนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในประเทศไทย

แต่เดิมมาสังคมไทย ใช้การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทระหว่างคู่กรณีในชุมชน ด้วยการให้ผู้ใหญ่หรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือในชุมชนเป็นผู้ดำเนินการไกล่เกลี่ย สังคมไทยมีประสบการณ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ยในระดับหมู่บ้านที่เรียกว่าระบบ“เจ้าโคตร” มาเป็นเวลายาวนาน ปัจจุบันนี้แนวคิดเรื่องความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ได้รับการนำเข้าสู่เวทีวิชาการ ด้านการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมเมื่อปี พ.ศ.2543 จากนั้นเป็นต้นมาแนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์บางส่วนที่มีใช้อยู่เดิมในสังคมไทยก็ได้รับการรื้อฟื้นและนำกลับมาใช้ ในระบบงานยุติธรรมของไทยเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ รวมทั้งได้มีการพัฒนาแนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ตามรูปแบบสากลที่กำหนดไว้ในหลักการพื้นฐานว่าด้วยการดำเนิน โครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ในเรื่อง ทางอาญา (Basic Principles on the Use of Restorative Justice Programmer in Criminal Matters) ของสหประชาชาติ มาใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยงานต่างๆ ในกระบวนการยุติธรรมสำหรับผู้ใหญ่และสำหรับเด็กและเยาวชน

ผลการดำเนินงาน โครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็ก ตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2546 - กรกฎาคม 2549 ที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ในจำนวนเด็กและเยาวชนที่ถูกดำเนินคดีทั้งสิ้น 109,612 ราย คดีที่เป็นความผิดอยู่ในเกณฑ์และได้เสนอความเห็นตาม มาตรา 63 จำนวน 17,501 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.97 ของปริมาณคดีทั้งหมด และกรมพินิจฯ จัดให้มีการประชุมกลุ่มครอบครัวและชุมชน 12,769 ครั้ง ที่น่าสนใจคือ พนักงานอัยการเห็นชอบกับผู้อำนวยการสถานพินิจ ส่งไม่ฟ้องคดีอาญาแก่เด็กและเยาวชน 10,645 ราย คิดเป็นร้อยละ 98.86 และสั่งฟ้องเพียง 122 ราย คิดเป็นร้อยละ 1.13 เท่านั้น ซึ่งทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า โครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ได้ช่วยหันเหคดีออกจากศาลเยาวชนและครอบครัวโดยคดีระงับไปในชั้นของพนักงานอัยการด้วยความพอใจของผู้เสียหาย ด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำผิดของเด็กและเยาวชน และด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชนสมตามเจตนารมณ์ของการนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้

²⁴K.Shrestha Community Forestry in Nepal: an Overview of Conflicts. (Kathmandu : Nepal, 1995), 71.

อย่างไรก็ตาม ได้มีการพูดคุยกันในระหว่างกลุ่มผู้บุกเบิกนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในสังคมไทย ว่า “เรากำลังพยายามช่วยกันแก้ปัญหาที่ปลายเหตุของความขัดแย้ง ณ สุดปลายข้าวของสังคมหรือไม่” เนื่องจากขณะนี้เราต้องรอคอยให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในสังคมแห่งนี้เสียก่อน และความขัดแย้งเหล่านี้ต้องไม่ใช่ความขัดแย้งในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ แต่ต้องเป็นลักษณะที่มีระดับความเข้มข้นสูงถึงขั้นกระทำผิดกฎหมายที่ต้องนำเรื่องราวเข้าสู่ระบบยุติธรรมทางอาญาซึ่งมีความเป็นแบบแผนพิธีการเต็มรูปแบบเพื่อจัดการเรื่องเหล่านี้ จากนั้นจึงแสวงหาช่องทาง “หันเห” คดีความบางลักษณะออกมาจากกระบวนการยุติธรรม เช่น คดีประมาท คดีเด็กและเยาวชนกระทำผิด คดีความรุนแรงในครอบครัว รวมทั้งคดีที่ขอมความกันได้ ถ้ากรณียินยอมที่จะใช้วิธีการนี้ ในทางตรงกันข้ามถ้าสังคมสามารถสร้างองค์ความรู้ให้มีลักษณะที่เหมาะสมกับระดับความเข้าใจของเด็กและเยาวชน รวมทั้งนำเสนอประโยชน์ที่สถาบันการศึกษาจะได้รับหากสามารถใช้เครื่องมือและกลไกของสมานฉันท์ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเบื้องต้นหรือขั้นพื้นฐานได้ตั้งแต่แรกเริ่มในชั้นที่ปัญหาความขัดแย้งก่อตัวแล้วย่อมจะเกิดคุณประโยชน์ในเชิงสมานฉันท์สังคมทุกระดับเข้าด้วยกันอย่างมหาศาลอีกทั้งยังเป็น “ทางเลือก” ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างปัจเจกบุคคลได้อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้ แนวคิด “ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์” (restorative justice) จึงเริ่มมีการขยายขอบข่ายเคลื่อนจาก “ระบบยุติธรรม” สู่ “ระบบโรงเรียน” จาก “การแก้ปัญหาเชิงสมานฉันท์ที่ปลายทาง” สู่ “การป้องกันปัญหาที่ต้นทาง” และจาก “เด็กเยาวชนกระทำผิดหรือผู้ใหญ่ที่เป็นอาชญากร” สู่ “เด็กเยาวชนในระบบโรงเรียนก่อนที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ของสังคมต่อไป” อันเป็นการประจวบเหมาะกับการจัดการความขัดแย้งหลายประเภทหลายลักษณะที่เกิดขึ้นร่วมสมัยในสถานศึกษาในปัจจุบันทั้งด้านความดีและความรุนแรง²⁵

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยเป็นกิจกรรมทางวิชาการที่จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมเป็นกรณีพิเศษจึงจะเกิดสัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามบางครั้งบุคคลก็ต้องทำการไกล่เกลี่ยโดยที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาก่อน การใช้สัญญาติญาณหรือการใช้สามัญสำนึกเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยจึงอาจเกิดขึ้นได้เสมอ การพิจารณาถึงขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยให้ต้องแท้จริงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

²⁵ กิตติพงษ์ กิตยารักษ์, ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : หลักการและแนวคิด

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด, 2545), 8-9.

การจัดโครงการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยใช้เพื่อน

ในกรณีของสถาบันการศึกษา โครงการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยใช้เพื่อนนักเรียน (peer mediation) เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งนักเรียนที่ร่วมโครงการจะต้องได้รับการอบรมและฝึกฝนให้สามารถที่จะให้คำแนะนำเพื่อนนักเรียนที่มีปัญหาทะเลาะวิวาท โดยกระบวนการไกล่เกลี่ย กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สมัครใจไม่เป็นทางการ แต่มีขั้นตอนชัดเจน ซึ่งอาศัยบุคคลที่สามที่เป็นคนกลางที่เรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) เพื่อให้คู่กรณีมาสร้างทางเลือก การประเมินทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน คนกลางไม่มีอำนาจที่จะกำหนดหรือตัดสินในข้อตกลงจากคู่กรณี

กระบวนการไกล่เกลี่ย จะช่วยให้คู่พิพาทมีกฎกติกาพื้นฐานและมีโครงสร้างแห่งการเจรจาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ทางออกที่เกิดจากเจรจาแก้ปัญหาได้ รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยนี้จะเหมาะสมกับนักเรียนในระดับอายุต่าง ๆ รูปแบบที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลายจนถึงผู้ใหญ่มีองค์ประกอบดังนี้

1. อธิบายการเจรจาไกล่เกลี่ย และข้อตกลงในกฎกติกาพื้นฐาน
2. ข้อตกลงระหว่างคู่เจรจาว่าจะรักษาความลับ จะมุ่งความสนใจไปสู่ประเด็นปัญหา จะให้ความนับถือซึ่งกันและกันจะหลีกเลี่ยงการพูดขัดจังหวะ
3. คู่เจรจาส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงมุมมองของความขัดแย้งของตนเองซึ่งกันและกัน
4. คู่เจรจาแต่ละคนจะสรุปการรับรู้ มุมมองและความรู้สึกของคนอื่น
5. คู่เจรจาจะระดมสมองถึงทางออกที่เป็นไปได้
6. คู่เจรจาบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกัน หรือตัดสินใจว่าจะไม่มีข้อตกลง
7. คู่เจรจาจะร่วมยินดีถึงความสำเร็จ กรณีตกลงกันได้หรือถ้าไม่ตกลงกัน
8. คู่เจรจาตกลงกันอย่างสันติที่จะยังไม่บรรลุข้อตกลงหรือส่งเรื่องต่อไป

ในกระบวนการที่เหมาะสม โครงการไกล่เกลี่ยของนักเรียน อาจทำได้ทั้งในและนอกห้องเรียน การไกล่เกลี่ยบางครั้งกำหนดและดำเนินการบนโต๊ะเจรจาในห้องที่มีการออกแบบให้เป็น ห้องเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาอื่นอาจจะเกิดขึ้น ณ จุดเกิดข้อพิพาท เช่นในสนามเด็กเล่น ในห้องอาหาร หรือในบริเวณทางเดินของโรงเรียน บางโรงเรียนฝึกฝนนักเรียนทั้งหมดให้เป็นนักเจรจาไกล่เกลี่ย นักเรียนเหล่านั้นเต็มใจที่จะ "อยู่เวร" เป็นผู้ไกล่เกลี่ย หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป

โครงการไกล่เกลี่ยของนักเรียน (Student mediation) สามารถนำไปใช้กับข้อพิพาทในหลายๆ กรณีนับตั้งแต่เรื่องของความอิจฉาริษยา ขว้าวลี ความเข้าใจผิด นักเรียนอันธพาล ปัญหาการต่อสู้กัน ปัญหาทรัพย์สินส่วนตัว การสิ้นสุดของมิตรภาพ เหตุการณ์ที่เกิดจากอคติและเรื่องอื่นๆ

นักเรียนผู้ใกล้ชิดจะไม่เจรจาใกล้ชิดในปัญหาเกี่ยวข้องกับยาเสพติด อาวุธหรือการทำร้ายทางเพศ มีรายงานว่าโครงการเจรจาใกล้ชิดโดยนักเรียนนั้น สามารถบรรลุข้อตกลงได้ประมาณถึงร้อยละ 90-95 ของเวลาในการเจรจาทั้งหมด

โครงการใกล้ชิดในผู้ใหญ่ได้เริ่มจัดในสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ใหญ่โดยจัดให้มีการฝึกอบรมการเจรจาใกล้ชิดเหมือนกับที่ใช้กับเด็กนักเรียน โครงการเหล่านี้สามารถช่วยในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้หลากหลาย รวมถึงความขัดแย้งกันในเรื่อง ของบุคลิกภาพความไม่ลงรอยในเรื่องของการกระทำที่ผิดวินัยหรือปัญหาด้านความเลื่อมใสและด้านพฤติกรรมกรรมการฝึกฝนผู้ใหญ่ให้เป็นผู้ใกล้ชิดช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการใกล้ชิดกรณีความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครองและผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหาร ระหว่างครูกับครู ครูกับผู้ปกครอง และระหว่างครูกับนักเรียน การใกล้ชิดเป็นการหาทางออกหรือแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยมีคนกลางมากำกับดูแลกระบวนการเพื่อให้คู่กรณีสามารถเจรจาหาทางออกของปัญหาได้²⁶

ขั้นตอนการเจรจาใกล้ชิด

1. การนำเข้าสู่โต๊ะเจรจา (Convening Process)

บางครั้งคู่เจรจาอาจจะยังไม่แน่ใจว่าควรจะมาเจรจาหรือไม่ หรือยังมีความเชื่อเดิม ๆ ว่า การเจรจาใกล้ชิดคือ การเกลี้ยกล่อม จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนแรกนี้คือ

1.1 สร้างความเข้าใจในกระบวนการเจรจาใกล้ชิดคนกลาง

คนกลางที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำความเข้าใจให้คู่กรณีเข้าใจหลักการและกระบวนการโดยละเอียดว่า

1.1.1 การเจรจาใกล้ชิดคนกลางเป็นกระบวนการที่คู่กรณีสมัครใจเข้าร่วมและก็สามารถจะสมัครใจ ถอนตัว จากการเจรจาเมื่อไรก็ได้ หากเห็นว่ากระบวนการเจรจาไม่เป็นไปตามหลักการ

1.1.2 การตัดสินใจเป็นเรื่องของคู่เจรจาที่จะร่วมกันหาทางออก

1.1.3 กระบวนการเจรจาจะใช้วิธีการ “สานเสวนา” หรือ Dialogue ไม่ใช่โต้เถียง หรือ Debate มีจุดมุ่งหมายที่จะมา “ร่วมมือ” กันไม่ใช่กระบวนการมาเอาแพ้เอาชนะกัน

²⁶วันชัย วัฒนศัพท์ สุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ และ สุวธิดา ศรียะพันธุ์, คู่มือการเจรจาใกล้ชิดในสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2550), 26-27.

1.1.4 กระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการเจรจาจะเป็นการใช้ภาษาที่สุภาพและจะใช้หลักการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening Skill) ไม่มีการชี้หน้าด่ากัน ไม่ใช่ฟังเพื่อหาช่องโหว่ของอีกฝ่าย แต่ฟังเพื่อจะทำความเข้าใจประเด็นและความรู้สึกของทุก ๆ ฝ่าย

1.1.5 ข้อดีของการเจรจาใกล้เกลี้ยคนกลางของคู่เจรจาไม่ใช่กระบวนการตัดสินใจโดยการยกมือโหวตหรือเสียงข้างมาก (Majority Rule) เช่นที่เราเคยรู้จักกัน แต่จะใช้วิธีการแสวงหาฉันทามติร่วมกันเป็นการหาทางออกที่ค่อยๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตกลงกันโดยความเห็นพ้องต้องกันโดยสมัครใจ โดยมีผลที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ

1.2 ให้ความรู้และความเข้าใจถึงข้อดีข้อด้อยของการเจรจาและไม่เจรจา

ฟิชเชอร์ และ ยูรี (Fisher and Ury) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เสนอให้ใช้กระบวนการเจรจาให้ความรู้แก่คู่กรณีว่า หากไม่มาเจรจากาหาข้อตกลง คู่กรณีจะทำอะไรได้ทีที่คิดว่าดีที่สุด นั่นคือ สิ่งที่ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งรู้จักกันว่า “BATNA” หรือ Best Alternative To a Negotiated Agreement หรือ อาจใช้ในภาษาไทยว่า “ทดตก” หรือ ทางเลือกที่ดีที่สุดแทนการตกลงจากการเจรจาใกล้เกลี้ย

ถ้าไม่มาเจรจาทำอะไรที่คิดว่าดีที่สุดของแต่ละฝ่าย ฝ่ายคัดค้านก็อาจจะบอกว่า ก็เดินขบวนประท้วง วางกำลังไม่ให้สร้างไม่ให้ใช้ฝ่ายสนับสนุนหรือผู้พัฒนาหรือผู้ทำโครงการก็อาจจะบอกว่าก็เดินหน้าสร้างไป หากำลังตำรวจมาคุ้มกัน คนกลางก็ต้องถามทั้งสองฝ่ายในลักษณะให้ความรู้ว่า ทำไมไม่หันหน้ามาร่วมเจรจาละ ไปทำอย่างแต่ละฝ่ายคิดว่าดีกว่าหรือดีที่สุดนั่น ดีจริงหรือ เหนื่อยยากไหม เสียเวลาไหม เสียเงินเสียทองไหม จะชนะหรือ เมื่อไร จะจบ ถ้าหันมาพูดคุยกันให้ได้ผลเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายไม่ดีกว่าหรือ จะได้หาทางออกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจร่วมกัน

1.3 โจทย์ของการเจรจาใกล้เกลี้ยคนกลาง

โจทย์ของการเจรจากำลังต้องเปลี่ยน เช่น กรณีความขัดแย้งการสร้างที่ตั้งศูนย์ฯ ชุมชน แทนที่จะมาเจรจาใกล้เกลี้ยเพื่อให้สามารถใช้สถานที่ตั้งศูนย์ฯ นั้นให้ได้หรือไม่ได้ในการเป็นศูนย์ฯซึ่งก็จะกลายเป็นการเจรจาโดยยึดจุดยืน (Position-Based Negotiation) ซึ่งก็คงไม่สามารถหาทางออกได้หรือคงไม่ยอมมาเจรจา โจทย์ต้องเปลี่ยนไปว่า สถานที่สร้างแล้วนี้เมื่อสร้างมาแล้วจะดำเนินการอย่างไรต่อไป เพื่อประโยชน์ของชุมชนและของทางราชการ ผลจะออกมาอย่างไรก็ต้องเป็นทางออกที่ทุกๆ ฝ่ายพึงพอใจเพื่อเป้าหมายหรือประโยชน์สูงสุดของส่วนรวม การเจรจาดังกล่าวเรียกว่า การเจรจาโดยยึดประโยชน์ร่วม (Interest-Based Negotiation)

2. การเตรียมตัวคู่เจรจา

ในบางครั้งการเตรียมตัวลงรายละเอียด ดังที่ได้กล่าวมาอาจจะต้องใช้เวลาพอสมควร การเตรียมตัวมีความสำคัญและมีหลักการในที่นี้จะอธิบายถึงการเตรียมตัว กรณีเจรจาใกล้เกิดขึ้น กลาง ในความขัดแย้งศูนย์กำลังมูลฝอยชุมชนที่อาจใช้การเตรียมตัวอย่าง สั้น ๆ ได้ โดยใช้แบบฟอร์มตารางหน้าเดียวในการดำเนินการซึ่งจะเป็นแบบฟอร์ม ในการเตรียมตัวแบบง่าย โดยระบุถึงความต้องการของคนที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน ในตารางหรือฟอร์มทางซ้ายมือและให้ลองนึกดูว่า ความต้องการหรือความกังวล ความห่วงกังวลของเขาหรือของกลุ่มเจรจานั้นจะมีอะไรบ้างเขียนลงในช่องขวามือ แล้วเรียงตามลำดับความสำคัญของแต่ละฝ่ายลงไป จากนั้นลองคิดถึงทางเลือกที่เป็นไปได้จากช่องแรกคือ ดูจากความต้องการของแต่ละฝ่ายลงมาเป็นทางเลือกที่เอื้อให้สนองตอบ ความต้องการร่วมที่ดีที่สุดโดยให้สร้างทางเลือกให้มากที่สุดแล้วอาจเรียงลำดับตามความน่าจะเป็นไปได้หรือไม่ก็ได้เรียงลงไป

3. กฎกติกาของการเจรจา

กฎกติกาที่รวมถึง กำหนดกระบวนการเจรจาใกล้เกิดขึ้นให้เป็นกระบวนการอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ ให้พูดในเรื่องที่คู่เจรจาห่วงกังวลหรือต้องการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักเกี่ยวกับการกระทำที่จะบั่นทอนการเจรจา อาจประชาสัมพันธ์ข้อตกลงให้สาธารณชนทราบในแต่ละครั้งที่สิ้นสุดการเจรจาให้คู่เจรจาและคนกลางรับรู้ข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา คนกลางมีหน้าที่กำกับการประชุมให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ในการพูดให้พูดทีละคนต้องยกมือขอพูด เมื่อคนหนึ่งพูด คนที่เหลือต้องฟัง คือ ไม่พูด รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่คู่เจรจาเห็นควรกำหนดไว้ แล้วต่างลงนามรับรองโดยมีคนกลางลงนามในฐานะพยาน

4. การนัดหมายสถานที่

เมื่อตกลงว่าจะมาร่วมเจรจากันแล้วและได้มีการเตรียมตัวกันทุกๆ ฝ่ายแล้วก็จะต้องนัดหมายวันเวลาให้แน่นอนเป็นการล่วงหน้าควรเป็นวันและเวลาที่คู่เจรจาหลักทุกฝ่ายว่าง พร้อมๆ กัน และรวมทั้งผู้ดำเนินการไกล่เกลี่ย ส่วนสถานที่ก็ควรจะเป็นสถานที่ที่เป็นกลาง มีห้องประชุมขนาดพอเหมาะ ถ้าเป็นการเจรจากู้กรณีที่มีเพียงฝ่ายละหนึ่งคน ก็อาจจะใช้ห้องไม่ใหญ่นักแต่ถ้าเป็นการเจรจาที่มีหลายฝ่ายและมีตัวแทนที่เป็นหลักฝ่ายละหลายคนก็จำเป็นต้องใช้ห้องประชุมขนาดใหญ่ ขึ้นมา ควรเป็นห้องประชุมที่มีพื้นที่ระดับเดียวกันที่ไม่ใช่ห้องประชุมแบบมีเวทีฝั่งบรรยาย

การจัดโต๊ะเจรจาคงจะใช้โต๊ะกลมขนาดพอเหมาะ ถ้าเป็นการเจรจาฝ่ายละ 5-10 คน รวม ผู้เจรจาหลักรวมกันอาจจะถึง 15-20 คน ก็อาจใช้โต๊ะเล็กๆ ต่อเข้าเป็นวงกลม เหตุที่ต้องจัดโต๊ะเป็นวงกลมเพื่อให้มีความรู้สึกเท่าเทียมกัน และสามารถที่จะมองเห็นหน้ากันทุกๆ คน เพราะถ้าเป็น

โต๊ะสี่เหลี่ยมผืนผ้า ผู้ที่นั่งหัวโต๊ะจะมีความรู้สึกเป็นประธานที่มีอำนาจเหนือกว่า หลักของความเท่าเทียมกันในการเจรจาอีกอย่างก็คือ การที่จะรู้ในข้อมูลที่ไม่แตกต่างกัน

5. การเริ่มเจรจา

เมื่อได้ตกลงสถานที่และเวลาที่จะเจรจานครบถ้วนมีคนกลางแล้วรวมทั้งได้มีการเตรียมตัวก่อนการเจรจาเรียบร้อยแล้ว และจัดสถานที่เจรจาให้เอื้อต่อการเจรจา เช่น เป็นห้องประชุมที่ไม่มีเสียงรบกวน มีโต๊ะที่จัดเป็นวงกลม (Round Table) แล้วก็จะดำเนินการขั้นตอนแรกสุด คือ คนกลางกล่าวเปิดการเจรจาพูดถึงเป้าหมายของการมาเจรจาร่วมกัน โดยใช้วิธีการสานเสวนา (Dialogue) ไม่ใช่วิธีการโต้เถียง (Debate) การหาข้อยุติก็จะใช้กระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus) ร่วมกัน จากนั้นก็ร่วมกันวางกรอบกติกาของการเจรจา

6. ขั้นตอนการเจรจาโดยยึดประโยชน์ร่วม

เมื่อกำหนดกติกาแล้ว มีขั้นตอนในการเจรจาเป็นลำดับต่อเนื่องไปดังต่อไปนี้

6.1 พิจารณาถึงประเด็นปัญหาโดยให้คู่เจรจาพิจารณาว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่จะต้องพิจารณาโดยยังไม่ลงรายละเอียดว่าปัญหามีเนื้อเรื่องอย่างไรให้คู่เจรจาดตกลงในหัวข้อประเด็นทั้งหมด และให้คู่เจรจาให้ความเห็นชอบในประเด็นทั้งหมดก่อนว่าเราจะคุยกัน ทั้งหมดกี่เรื่อง

6.2 พิจารณาถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ (Interest) ที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนนั้นๆ เมื่อเริ่มเจรจาในแต่ละประเด็นแล้วเราก็จะพิจารณารายละเอียดว่าจุดยืนคู่เจรจา คืออะไร และอะไรคือผลประโยชน์ หรือความต้องการในแต่ละประเด็นย่อยนั้นๆ

6.3 สร้างทางเลือกหลายๆ ทาง โดยแนวทางหรือตารางที่ได้แสดงไว้ในรูปที่ 1 วิธีหาทางเลือกก็คือคู่เจรจาร่วมเรียนรู้ด้วยกันและเขียนทางเลือกโดยดูจากผลประโยชน์หรือความต้องการ ความหวังกังวล ความหวังต่างๆ ของคู่เจรจาทุกๆ ฝ่าย

6.4 เลือกเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ประเมินทางเลือก ก่อนที่เราจะตัดสินใจเลือกทางเลือกใด เราควรมีมาตรฐานในการจะประเมินทางเลือกนั้นๆ ว่า “อย่างไร” จึงจะเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย หรือทุกๆ ฝ่าย ก็ให้พิจารณากำหนดเกณฑ์ออกมาร่วมกันก่อนจะตัดสินใจเลือก

6.5 ประเมินทางเลือกโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน เมื่อได้เกณฑ์มาตรฐานแล้วเราจึงใช้เกณฑ์นั้นๆ ในการประเมินให้เกิดความยุติธรรมจากทุกๆ ทางเลือก แล้วจึงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทุกฝ่ายพึงพอใจร่วมกัน

การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางรูปแบบของฮาวาย

พุทธศักราช 2546 บรูซ บาร์น (Bruce Barn) ศาสตราจารย์ด้านการแก้ปัญหาคความขัดแย้งจากมหาวิทยาลัยฮาวาย ได้มาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในประเทศไทย และได้นำเสนอแนวทางของชาวฮาวายอันเป็นระบบขั้นตอนที่น่าจะนำไปใช้ได้ทั้งในสังคมเอเชียหรือสังคมไทย เพราะคนฮาวายจะมีวัฒนธรรมบางอย่างคล้ายกับทางเอเชียมากกว่าอเมริกัน ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยหลักการจะคล้ายกับรูปแบบมาตรฐานของการไกล่เกลี่ยที่นำเสนอโดย ฟิชเชอร์และยูริ แต่มีความแตกต่างในรายละเอียดอยู่บ้าง ชาวฮาวายจะใช้วิธี โฮ'โอโปโนโปโน (Ho' Oponopono) ซึ่งเป็นกระบวนการของชุมชนที่มีมาแต่โบราณสำหรับการไกล่เกลี่ย²⁷

กระบวนการหลักของการเจรจา

กระบวนการหลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางประกอบด้วย ขั้นตอนสองระยะ คือ ระยะหาปัญหาและระยะเจรจาแก้ปัญหา คำที่ใช้ในฮาวายในระยะแรกคือ FORUM หรืออภิปรายปัญหาและระยะที่สองเรียก NEGOTIATION หรือ การเจรจาไกล่เกลี่ย แต่ละระยะจะแยกออกเป็นสามขั้นตอนคือ

ระยะอภิปรายปัญหา ประกอบด้วย

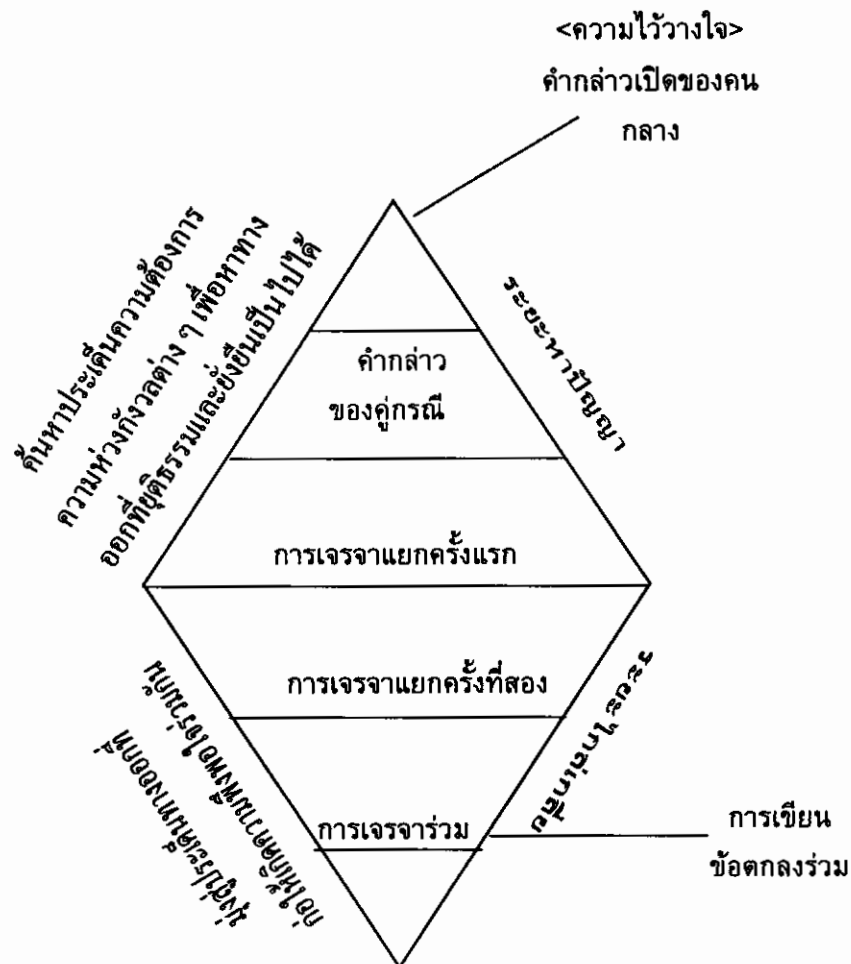
1. คำกล่าวเปิดการเจรจาของคนกลาง
2. คำกล่าวของกลุ่มเจรจา
3. การประชุมแยกกลุ่มเรียกว่า (Caucuses) ซึ่งกลุ่มเจรจาจะแยกพบกับคนกลางเพื่ออธิบายถึงประเด็นปัญหาทั้งหมดและความต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นความกลัว ความกังวล ความหวัง ความปรารถนาที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ทางออกที่ยุติธรรมและเป็นไปได้

ระยะการเจรจาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

1. การประชุมแยกกลุ่มเป็นส่วนตัวครั้งที่สองเพื่อให้กลุ่มเจรจาแต่ละฝ่ายได้พิจารณาถึง “ทางเลือก” (Options) และเริ่มที่จะไกล่เกลี่ยสู่จุดที่ร่วมกัน
2. การเจรจาร่วม โดยที่ได้กลุ่มเจรจาพูดคุยกันถึงแนวทางที่นำไปสู่ข้อตกลง
3. การร่างหรือเขียนข้อตกลงให้ชัดเจน

²⁷Bruce Barn. Power point for Conflict Resolution Training for Thailand, 2546,107.

รูปแบบการไกล่เกลี่ยแบบฮาวาย (Hawaii Mediation Model)
กระบวนการหลักของการเจรจาดังกล่าวข้างต้นอาจนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 รูปแบบของการไกล่เกลี่ยของฮาวาย

ระยะอภิปรายปัญหา ระยะนี้จะเริ่มโดยคนกลางจะต้องกล่าวนำเปิดการเจรจาแล้วจึงให้คู่เจรจาทบทวนถึงความขัดแย้งของเขา ขั้นตอนนี้คู่เจรจានั่งอยู่ตรงกันคนละข้าง โดยมีคนกลางนั่งอยู่ตรงกลางวิธีการจัดที่นั่งดังกล่าวมีความสำคัญพอสมควรถ้าคนกลางมีสองคนก็ควรจะเป็นต่างเพศ โดยให้สลับหญิงชาย กรณีการเจรจาปัญหาครอบครัวก็ให้คนกลางที่เป็นหญิงนั่งติดกับคู่เจรจาฝ่ายชายและในทางกลับกันคนกลางที่เป็นชายก็นั่งติดกับคู่เจรจาฝ่ายหญิง

คำกล่าวนำของคนกลางจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ คือ

การแนะนำตัว คนกลางแนะนำชื่อ ตำแหน่งของคนกลางให้คู่เจรจาอีกที แม้อาจจะทราบอยู่แล้วและเริ่มแนะนำถึงบทบาทของคนกลางว่าไม่ใช่ผู้ที่จะมาตัดสินแต่จะมาให้คำแนะนำอย่างเป็นกลาง มีการรักษาความลับของการเจรจาคนกลาง และจะต้องจดข้อความ ข้อมูลที่พูดลงไป แต่จะทำลายทิ้งหลังจากกระบวนการเจรจาเสร็จสิ้นลง อธิบายถึงบทบาทของคู่เจรจาในการให้ความคิดเห็นที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนและพูดถึงการเจรจาแยกคู่ทำไมจึงต้องเจรจาแยกและทำไมต้องเจรจารวมและทั้งสองฝ่ายจะได้เจรจาแยกคู่กับคนกลางเพื่อได้มีการรับฟังปัญหาที่อาจจะยังไม่อยากเปิดเผยต่อคู่เจรจาในเบื้องต้น คนกลางต้องพูดถึงกฎกติกาพื้นฐาน โดยหลักคือ ให้พูดกันโดยไม่มี การขัดคอและไม่มีการโจมตีบุคคล และพูดถึงระยะเวลาโดยประมาณในแต่ละครั้งที่จะเจรจารวม และเจรจาแยกเพื่อให้เกิดความคาดหวังที่ตรงกันแล้วคนกลางจึงเปิดโอกาสให้คนใดคนหนึ่งของคู่เจรจายเป็นคนเริ่มพูด โดยหลักจะให้คนที่ติดต่อกับคนกลางเริ่มพูดก่อน

การเจรจาโดยมีคนกลางร่วมเจรจา (Co-Mediator)

บางครั้งการเจรจาที่มีคนกลางสองคนร่วมเจรจาจะมีประโยชน์ในแง่ให้เกิดความสมดุลทางเพศ โดยเฉพาะเป็นการเจรจาปัญหาครอบครัว ช่วยให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นในการเจรจาเพราะคนหนึ่งทำหน้าที่เจรจาคนหนึ่งจะช่วยจดให้นอกจากนั้นอาจจะเป็นการฝึกนักเจรจามาใหม่ให้ได้มีบทบาทจริง ๆ ด้วย

คำกล่าวของคู่เจรจาเมื่อได้กล่าวนำโดยคนกลางแล้ว คนกลางก็จะอนุญาตให้คู่เจรจาค้นแรกกล่าวก่อน คนกล่าวคนแรกมักจะเป็นคนที่ติดต่อกับคนกลางมาเจรจาก่อนคนกลางอาจจะแนะนำก่อนว่าคู่เจรจายกกล่าวอะไร อาจจะกล่าวเฉพาะสิ่งที่พอใจจะพูด อะไรที่ยังไม่อยากจะพูดก็ยังไม่ต้องพูดก็ได้ ระหว่างที่คู่เจรจาฝ่ายหนึ่งพูดก็ต้องคอยระวังการโต้เถียงจากอีกฝ่ายและให้สติคู่เจรจาดึงกติกาที่ได้ตกลงกันไว้ที่จะต้องผลัดกันพูดไม่มีการกล่าวโจมตีกันจากนั้นก็ให้คู่เจรจาอีกฝ่ายกล่าวขึ้นบ้างถึงประเด็นความห่วงกังวลหรือความต้องการของอีกฝ่ายและก็เช่นเดียวกันอะไรที่ยังไม่อยากจะพูดก็ไม่ต้องพูด แล้วก็บอกทั้งสองฝ่ายว่าจะขอแยกคุยทีละคนก่อนเหมือนกัน อีกฝ่ายอาจจะนั่งรอประมาณครึ่งถึงหนึ่งชั่วโมง

การแยกคุยครั้งที่หนึ่ง

การแยกคุยกับฝ่ายคู่เจรจาฝ่ายที่หนึ่ง ในการแยกคุยกับคู่เจรจาก็พยายามที่จะตั้งคำถามลงไปให้ได้ถึงประเด็นปัญหาว่า ความต้องการ ความห่วงกังวล ความสนใจ โดยใช้ทักษะหรือเทคนิคของการตั้งคำถาม ขณะเดียวกันทำความเข้าใจในละเอียดถึงกระบวนการต่อไปที่จะเจรจา

ละฝ่ายจนพอใจ เพื่อพิจารณาถึงสิ่งที้อาจจะเป็นผลประโยชน์หรือทางเลือกที่เกิดจากการเจรจาทีละฝ่าย แล้วจึงมาสู่การเจรจาร่วมสองฝ่าย

ควรย้ำเตือนถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นความสมัครใจร่วมกันในการช่วยกันหาทางออกที่ดี ระหว่างนี้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจากับคนกลางและค่อยๆ สร้างภาพบวกของคู่เจรจา ทั้งสองฝ่ายโดยยึดหลักของการเจรจาที่เน้นแนวทางการแก้ปัญหา การแยกเจรจานี้ควรจะทำครั้งละไม่นานแต่บ่อยๆ

ระยะไถ่เกลี่ย

การแยกคุยครั้งที่สองเป็นการกลับมาพบแต่ละฝ่ายโดยแยกกันอีกครั้ง หลังจากเวลาผ่านไปและทั้งคู่เริ่มเข้าใจในกระบวนการมากขึ้นที่จะหาทางออกร่วมกันและเตรียมความพร้อมที่จะหาทางออกร่วมกันมากขึ้น สร้างทางเลือกต่างๆ ออกมา คนกลางก็ลองทดสอบทางเลือกที่เกิดขึ้นในแต่ละฝ่ายในช่วงแยกเจรจากันเกือบเป็นที่พอใจ

การเจรจาร่วม

ช่วงนี้ทั้งคู่เริ่มมีความเข้าใจกันและกันมากขึ้นแล้วก็นำคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายมาสู่โต๊ะเจรจาโดยคนกลางเริ่มอธิบายถึงว่า จากการแยกเจรจากันมีแนวทางอะไรมากขึ้นหลายอย่างเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อน และให้ทั้งคู่แสดงความเห็นชอบที่จะร่วมเจรจาทหาทางออกโดยคนกลางและให้ความเห็นชอบในประเด็นที่เป็นปัญหา

ฉะนั้นหลังจากตกลงที่จะเจรจาอย่างไรในประเด็นอะไรบ้างแล้วก็อาจจะให้กลับไปคิดในประเด็นนั้นเป็นการบ้านหรือแนวคิดของทางเลือกต่างๆ แล้วค่อยกลับมาพบกันตามวัน เวลา ที่นัดหมายกันใหม่

การเขียนข้อตกลง

เมื่อได้ข้อยุติเบื้องต้นแล้วคนกลาง มีหน้าที่ช่วยร่างข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อให้คู่เจรจาได้ดูและให้ความเห็นชอบ หากจะมีการปรับแก้อย่างไรก็ให้ทำจนเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย

เหตุที่ทำให้การเจรจาไถ่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จ

การเจรจาไถ่เกลี่ยไม่ใช่จะประสบความสำเร็จเสมอไปมีองค์ประกอบหลายๆ อย่างที่จะต้องพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จหรือไม่ แต่ก่อนที่จะพูดถึงองค์ประกอบนั้นขอทบทวนอีกครั้งถึงความหมายของความสำเร็กว่าแต่ละคนแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายแตกต่างกันในแต่ละกรณีและความสำเร็จอาจหมายถึง

การชนะ หรือ

การเป็นเหตุที่ทำให้คู่กรณีอีกฝ่ายเลิกเรียกร้อง หรือ
 คู่กรณีแยกทางกัน หรือ
 ทางออกที่ต้องได้เปรียบ หรือ
 การแก้ปัญหาชั่วคราว หรือ หยุดยั้งชั่วคราว หรือ
 การได้ข้อตกลงที่มั่นคงและยั่งยืน
 การตกลงกันได้ในประเด็นของการพิพาท เป็นต้น

คุณภาพของผลแห่งการไกล่เกลี่ยจะยั่งยืนทนทานหรือไม่ มีประสิทธิผลหรือเปล่า รวมทั้งมีความยุติธรรมเพียงใดนอกจากจะพิจารณาจากคุณภาพของผลแล้วยังต้องพิจารณา คุณภาพของกระบวนการด้วย ซึ่งก็จำเป็นต้องดูว่า กระบวนการนั้นมีคุณภาพหรือไม่ คุณภาพของกระบวนการนั้นมีตั้งแต่ ความยุติธรรมใหม่ โปร่งใสหรือเปล่า มีประสิทธิภาพเชิงเศรษฐศาสตร์หรือไม่ รวมทั้งให้ความเคารพนับถือกันอย่างไร ความไม่พึงพอใจในกระบวนการเหล่านี้ก็จะ เป็นเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจในผลลัพธ์ ก็จะกลับทำให้ข้อพิพาทไม่หมดไปหรือคลี่คลายไปแล้ว กลับมาเกิดผลเสียหยาขึ้นใหม่

ฉะนั้นการพิจารณาเรื่องความสำเร็จของการเจรจาจึงต้องมีคำจำกัดความที่เหมือนกัน ดังที่ได้อธิบายไว้ในตอนต้นบทความถึงความเข้าใจผิดของความสำเร็จไปตั้งธงไว้ล่วงหน้าว่า จะเจรจาสำเร็จคือ เสร็จแล้วทำอะไรได้หรือไม่ได้ซึ่งไม่ใช่แค่ผลสำเร็จคือ เกิดความพึงพอใจของทุกๆ ฝ่าย ไม่ใช่ใครคนหนึ่งชนะอีกคนหนึ่งแพ้

องค์ประกอบที่ทำให้การเจรจาล้มเหลว

1. คู่เจรจายึดจุดยืนสุดโต่ง ถึงแม้คนกลางจะพยายามนำมาพิจารณาผลประโยชน์ (Interest) ซึ่งคือ ความต้องการ ความหวัง ความห่วงกังวล ความกลัวแต่ก็จะมี การดึงกลับไป ณ จุดยืนที่ประกาศไว้ อาจจะเพราะความรู้สึกเสียหน้าที่จะถอยหรือขยับจากจุดยืน จึงต้องใช้ความพยายามที่จะดึงกลับมาโดยใช้วิธีเตือนแต่ไม่ใช่ขู่ โดยให้ความรู้ในเรื่องว่าวิธีทางอื่นที่คิดว่าจะทำได้ ถ้าคู่เจรจากลับไปสู่ ณ จุดยืนจะมีผลเสียอย่างไร

2. ขาดทรัพยากรหรือปัจจัยที่จะเข้าร่วมการเจรจานั้นจำเป็นต้องใช้งบประมาณรวมทั้ง ปัจจัยหลายๆ อย่างที่จะทำให้คนที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในการเจรจาขาดทรัพยากรหรือ องค์ประกอบก็อาจจะทำให้การเจรจาดำเนินไปได้ไม่ตลอดจึงมีผู้เสนอว่าน่าจะมีกองทุนสาธารณะ สนับสนุนกระบวนการดังกล่าว

3.ขาดแรงจูงใจของกลุ่มเจรจาบางกลุ่ม เมื่อบางกลุ่มที่มาเจรจาเห็นว่าจำเป็นจะต้องไม่เจรจาก็สามารถดำเนินการอะไรได้อยู่แล้วก็จะไม่มีแรงจูงใจมาเจรจาเราก็ต้องใช้วิธีการให้ความรู้อีกเหมือนกันว่าหากไม่เจรจาและไปทำอะไรที่คิดว่าทำได้ดีกว่านั้นผลที่ต้องการจะยั่งยืนจริงหรือไม่

4.ขาดข้อมูลสำคัญข้อมูลมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความสำเร็จของการเจรจาฉะนั้นคู่เจรจาต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเท่าเทียมกันเพื่อประกอบการสร้างทางเลือกและเลือกทางเลือก

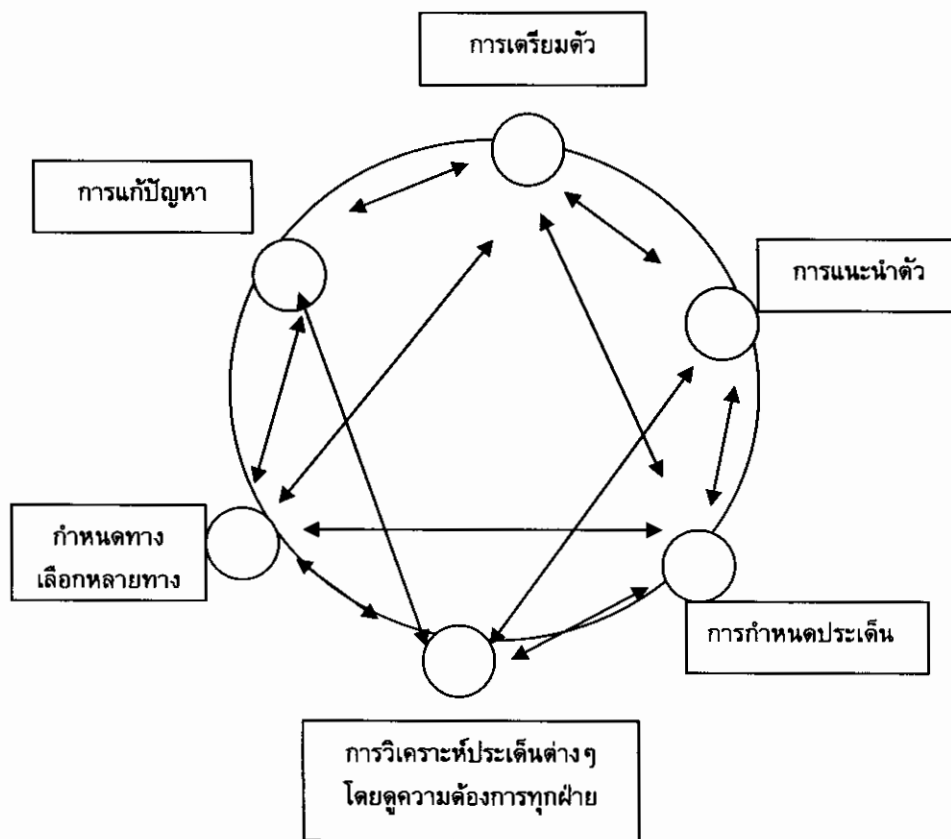
5.การสื่อสารที่ไม่ดี เน้นบนกระบวนการสื่อสารที่ไม่ดีก็ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ หรือยิ่งสร้างความขัดแย้งเพิ่มไปอีกจึงต้องระมัดระวังกระบวนการสื่อสารทั้งโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างคู่เจรจาให้ครอบคลุมทั้งการให้ข่าวผ่านสื่อมวลชนด้วย

6.ไม่ได้ตระหนักถึงทางออกที่จะเป็นไปได้ การเจรจาที่จะประสบความสำเร็จต้องมองเห็นทางออกที่จะสอดคล้องต้องกันในบางประเด็น เรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง คือความสัมพันธ์ซึ่งถ้าหากไม่มีทางจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็ยากจะหาทางออกของการเจรจาได้

7.การขาดความรู้ที่จะดำเนินการต่อไป ความรู้ในศาสตร์ของการไกล่เกลี่ย และศิลปะที่จะทำให้การเจรจาผ่านอุปสรรค จำเป็นที่จะต้องดำเนินควบคู่กันไปเสมอ ฉะนั้นการเตรียมตัวที่ดีจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ด้วย²⁸

²⁸ C.Morris Management Conflict in Health Care Settings : Principles, Practices and Policies. Prepared for a workshop on Resolving Conflict and Apologies at King Prajadhipok's Institute, Bangkok 2004, 97.

ดาร์ลิง (Darling) ได้ชี้แจงให้เห็นถึงกรอบกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยซึ่งมี 6 ระยะ โดยที่ “การแก้ปัญหา” เป็นหนึ่งในระยะเท่านั้น แต่เวลาเจรจาที่ปฏิบัติกันโดยปกติมักจะทำเฉพาะระยะแก้ปัญหา โดยไม่สนใจให้ระยะก่อนหน้านั้นจะนั้นถ้าหวังผลสำเร็จ ผู้ไกล่เกลี่ยก็ควรจะต้องเตรียมการอีก 5 ขั้นตอนและต้องใส่ใจในทุกกระบวนการดังกล่าวด้วย²⁹



แผนภูมิที่ 3 กรอบกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

²⁹ A.L.Darling Mediation Process (San Francisco : Jossey-Bass, 1998), 97.

ตารางที่ 1 สรุป เทคนิคที่ใช้ในการเจรจาไกล่เกลี่ยแต่ละระยะ เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละระยะ

เทคนิคที่ใช้ในการเจรจาไกล่เกลี่ย

ระยะอภิปรายปัญหา		
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้
ก) ช่วงแนะนำ ข) การประชุมร่วม ค) การประชุมแยกเป็น ส่วนตัว (ทีละคู่เจรจา) จ) คนกลางปรึกษากัน (กรณีใช้คนกลางร่วมสอง สอง)	- คู่เจรจาเข้าใจกระบวนการ เจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง - คู่เจรจาแสดงออกถึงความ ทุกข์ ประเด็นและความรู้สึก - หาวาระซ่อนเร้น - สร้างสัมพันธภาพ - พิจารณาถึงความจำเป็น (ความต้องการ)	- คำอธิบายที่ชัดเจน - สั้นเข้าใจง่าย - คำถามปลายเปิด - การฟังอย่างตั้งใจ - จดรายละเอียด - คำถามปลายเปิด - การฟังอย่างตั้งใจ การเน้น การสรุป
ระยะการเจรจาไกล่เกลี่ย		
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	เทคนิคที่ใช้
ฉ) การประชุมแยกเป็น ส่วนตัวทีละคู่เจรจา) ช) คนกลางปรึกษากัน ซ) การประชุมร่วม ญ) การเขียนข้อตกลง ฎ) คนกลางปรึกษากัน	- เห็นพ้องในประเด็นปัญหา - ระดมสมองหาทางเลือก - ให้ได้ทัศนคติที่เป็นจริง - การแลกเปลี่ยนข้อเสนอ - การประเมินข้อเสนอแต่ละฝ่าย - ตกลงในหลักการ - การมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอ - ยอมรับในข้อตกลง	- คำถามปลายเปิด - คำถามปลายปิด - การบริหารจัดการวาระ - คำถามที่เสมอภาค - การกล้าเสนอทางออกร่วม - คำถามที่ปฏิบัติได้ - สนับสนุน - เขียนสิ่งตอบแทนออกมาให้หมด - ตรวจสอบคำพูดที่ใช้ใน ข้อตกลง

หากใช้คนกลางมากกว่าหนึ่งคนในการเจรจา คนกลางและผู้ช่วยจะต้องประชุมปรึกษากันเป็นระยะ ๆ ตลอด เช่น ขั้นตอน จ ช และ ฎ ขั้นตอนเหล่านี้ได้มีการนำเสนอในระบบการเจรจาของฮาวาย (Hawaii)³⁰

³⁰วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2548), 147.

หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยเป็นเรื่องที่มุ่งหาความพอใจของคู่กรณี การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงมีข้อควรพิจารณาบางประการ ดังนี้

1. ประสานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ของคู่ความเมื่อเสร็จการไกล่เกลี่ยแล้ว ถือเป็นเรื่องสำคัญ หรือจะถือเป็นหัวใจของงานไกล่เกลี่ยก็ได้ เพราะหากคู่ความกลับมามีความเข้าใจที่ดีต่อกันได้ ก็จะเป็นข้อยุติข้อขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การตกลงกันได้ในที่สุด
2. แบ่งปันอารมณ์ เมื่อคู่ความมีความเข้าใจกันลดความขัดแย้งและข้อพิพาท บาดหมางระหว่างกันได้แล้วก็ย่อมจะเริ่มมีมุมมองที่เป็นแนวทางเดียวกัน การจะหาข้อยุติจึงมีความเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น
3. ชมแต่อย่าดี เมื่อสามารถปรับความเข้าใจกันได้ ขั้นตอนต่อไปคือ การหาทางแก้ไขข้อพิพาทในส่วนนี้เรื่อง ที่แล้วไป แล้วใครจะผิด ใครควรดำเนิน จะเป็นเรื่องรองเพราะความมุ่งประสงค์ คือการหาหนทางของอนาคต และต้องเป็นอนาคตที่ดีของคู่ความทั้งสองฝ่าย จึงควรหลีกเลี่ยงการฟ้นฝอยหาตะเข็บ
4. มีวิธีการดี วิธีที่จะนำไปสู่ข้อตกลงนั้น ขอให้คำนึงถึงข้อเตือนใจบางประการดังนี้
 - 4.1 รู้คน คู่ความที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับคดีจะมีหลายบุคลิก แต่โดยย่อแล้ว อาจจำแนกคนออกเป็น 2 ประเภทสำคัญ คือ คนที่ชอบ ทำตามคำสั่ง (Follow Order) ควรชี้แจงทำให้เข้าใจก่อนอีกประเภท คือ คนที่ชอบคิดเอง (Create Initiative) เป็นการให้คู่ความเข้ามามีส่วนร่วมในการหาทางออกของข้อพิพาทด้วย
 - 4.2 รู้ความสับสน การหาทางออกของข้อพิพาทจำเป็นจะต้องรับฟังด้วยความตั้งใจ เพื่อหาต้นเหตุแห่งปัญหา ก่อนการรีบร้อนสรุปสาเหตุและเสนอทางแก้ไขอาจเป็นการแก้ไขที่ไม่ตรงจุด และคู่ความไม่ยอมรับได้
 - 4.3 รู้ผลการหาทางให้คู่ความตกลงกันได้ผู้ไกล่เกลี่ย ต้องรู้ว่าคู่ความฝ่ายใดต้องการประโยชน์ข้อใดเป็นสำคัญเพื่อจะได้จัดประโยชน์ ได้ถูกต้อง
 - 4.4 รู้วิธีเสนอแม้จะรับรู้แล้วว่าทางออกของข้อพิพาทอยู่ที่ใดแต่ การจะบอกให้คู่ความเชื่อและยอมรับเป็นกลวิธีที่สำคัญกว่าคำกล่าวที่ว่า พูดยอะไร ไม่สำคัญเท่ากับพูดยังไร

วิธีในการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องที่ยากนั้น อาจมีหลายวิธี แต่วิธีที่คิดใช้ได้ผลดีเสมอ และผู้สอนที่เชี่ยวชาญทั้งหลาย ต่างใช้วิธีที่เรียกว่า Metaphor ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ฟังเข้าใจและบอกตัวเองได้ การพูดด้วยวิธีการนี้ คือ จะบอกอะไรแก่ผู้ฟัง ก็ให้ดูว่าผู้ฟังเข้าใจเรื่องใดอยู่ จากนั้นจึงพูดถึงเรื่องที่ผู้ฟังเข้าใจ แล้วกลไกทางจิตของผู้ฟังที่เรียกว่า Cognitive Skill จะดำเนินการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ฟังประกอบอยู่ ท้ายที่สุดผู้ฟังเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดอยากจะบอกเอง

ข้อดีของการเลือกใช้กระบวนการระงับข้อพิพาทขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ย

1. ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย

เมื่อเทียบกับวิธีการสอบสวนข้อเท็จจริงแบบดั้งเดิม การไกล่เกลี่ยและกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก นับเป็นวิธีที่ประหยัดกว่า ทั้งในด้านเวลา และค่าใช้จ่ายในการจัดการกับเรื่องที่มีความซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง ที่มีองค์ประกอบด้านเวลามาเกี่ยวข้องเป็นสำคัญ กระบวนการไกล่เกลี่ยมีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับดำเนินการให้กระชับสอดคล้องตามความต้องการของฝ่ายต่างๆ ได้

2. บริการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

ข้อดีประการนี้เป็นสิ่งจูงใจที่ดึงดูดทั้งฝ่ายผู้ร้องเรียนและหน่วยงานของรัฐให้รวบรวมเอกสารพยานหลักฐานที่เป็นประโยชน์ เพื่อการพิจารณาหาข้อยุติในกรณีขัดแย้งต่างๆ พบว่าผู้ร้องแพ้คดีในชั้นศาลในการต่อสู้คดีกับหน่วยงาน แต่เมื่อขอให้มีการจัดการประชุม เพื่อสอบสวนข้อเท็จจริงในภายหลังจนได้ข้อยุติ พบว่า ผู้ร้องสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาที่สูญเสียไปได้อย่างมาก (เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการทางศาล)

3. ความยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ

กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกและการไกล่เกลี่ยจะช่วยให้การจัดการกับเรื่องที่ซับซ้อนเป็นไปได้อย่างยืดหยุ่นและมีความเป็นกันเอง ตัวอย่างเช่น การเจรจาต่อรองแบบได้ตอบเวียน (Shuttle Negotiation) เปิดโอกาสในการแก้ปัญหาให้กับคู่กรณีต่างฝ่ายต่างไม่ประสงศ์หรือไม่อาจจะเผชิญหน้ากันเพื่อพูดคุยตกลงกันโดยตรงความเป็นกันเองจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายขึ้นในการเจรจา เช่น อาจพบว่า มีการเลียงน้ำชาบนโต๊ะเจรจา ซึ่งจะไม่สามารถพบได้เลยในการจัดการข้อพิพาทด้วยวิธีการที่เป็นทางการ นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นและความไม่เป็นทางการของกระบวนการฯ จะช่วยให้ประเด็นปัญหาสามารถคลี่คลายได้โดยง่าย และมีแนวโน้มว่าคู่กรณีทุกฝ่ายจะพึงพอใจกับผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้อีกด้วย

4. กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก

ช่วยเสริมสร้างสำนึกของคู่กรณีในการควบคุมการจัดการข้อพิพาทหากพิจารณาในมุมกว้างการเจรจาไกล่เกลี่ย และกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกเปิดโอกาสให้คู่กรณีทุกฝ่ายในฐานะที่รู้และเข้าใจในประเด็นปัญหาดีที่สุดทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการเองเกือบทั้งหมดของกระบวนการ ทั้งนี้ กระบวนการ ฯ จะมีส่วนช่วยเพียงการให้กรอบแนวทางคร่าวๆ ตลอดจน กฎกติกาเบื้องต้นบางประการ อันเป็นผลมาจากความตกลงร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ใน

การดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ ซึ่งมีความว่าบรรยากาศของการบังคับขู่เข็ญ โดยบุคคลหรืออำนาจนอกเหนือจะไม่ปรากฏบนโต๊ะเจรจา คู่กรณีสามารถที่จะยุติการเจรจาเมื่อใดก็ได้ ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้คู่กรณีเกิดความตระหนักถึงความสามารถในการควบคุมการดำเนินการ การระงับข้อพิพาทตลอดจนความรู้สึกดีถึงการได้มาซึ่งผลสำเร็จในการระงับข้อพิพาท ของตนเองด้วยตนเองอีกด้วย

5. การเจรจาไกล่เกลี่ยช่วยคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีระหว่างคู่กรณี

ภายหลังการเจรจากู่กรณีจะยังคงมีความสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อกัน เช่น หากเกิดกรณีพิพาทระหว่างบริษัทผู้รับเหมากับหน่วยงานของรัฐระหว่างหน่วยให้บริการกับผู้รับ บริการ หรือ กลุ่มชาวบ้านกับหน่วยงานของรัฐ การเลือกใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยย่อมจะช่วยให้คู่กรณีคงไว้ซึ่งความไว้วางใจระหว่างกันและกันได้ต่อไปได้ ขณะที่ข้อพิพาทจะยุติลงอย่างเป็นที่พึงพอใจ และยอมรับได้ของทุกฝ่าย

รายการตรวจสอบกระบวนการเจรจา

แบบฟอร์มนี้ใช้เพื่อให้รอบคอบในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ

1. การเตรียมตัว

- () อ่านรายละเอียดของเรื่องและอาจต้องทำความรู้จักคนกลาง (ถ้าไม่รู้จักกันมาก่อน)
- () เตรียมคู่เจรจาโดยการให้คำแนะนำหรืออบรม
- () เตรียมเรื่องสถานที่ประชุมและที่นั่ง
- () เตรียมคำกล่าวเปิดเจรจา

2. คำกล่าวเปิดการเจรจา

- () แนะนำตัวเอง ตรวจสอบรายชื่อผู้เข้าร่วมและต้อนรับทุกคน
- () อธิบายกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางและสร้างความมั่นใจในความเป็นกลาง
- () เสนอแนะความเต็มใจเพื่อช่วยคนทั้งหลาย หาทางช่วยกันแก้ปัญหา
- () กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมมีความเปิดกว้างที่จะรับความคิดใหม่ ๆ
- () อธิบายกระบวนการ (ทั้งในการประชุมร่วมและการประชุมส่วนตัว)
- () การรักษาความลับและการจดบันทึก
- () ขอร้องให้คนรักษามารยาท แม้ว่าเขาจะได้ยินในสิ่งที่เขาไม่พอใจ ห้ามมีการขัดคอ
- () ให้คู่กรณีแรกเริ่มพูด

3. คำกล่าวของคู่เจรจา

- () รับรู้ความรู้สึก
- () สรุป กล่าวทวนและกล่าวซ้ำในประเด็นทั้งหลาย
- () ถามคำถามปลายเปิด

4. และ 5. การประชุมแยกส่วนตัว

- () การรักษาความลับ
- () การทบทวนประวัติศาสตร์
- () ทบทวนประเด็นและความรู้สึกและข้อมูลละเอียดที่สำคัญ
- () ถามคำถามปลายเปิด
- () หลีกเลี่ยงการรีบร้อนข้ามไปเจรจาไกล่เกลี่ยและการแก้ปัญหา

6. การประชุมกันเองของคนกลาง

- () ตรวจสอบประเด็นและมุมมอง
- () ตัดสินกันในยุทธศาสตร์
- () ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคนกลางและผู้ร่วมทีมงาน

7. และ 8. การประชุมแยกส่วนตัว

- () ทบทวนผลประโยชน์และความต้องการ
- () ระดมสมอง: ดูว่าอีกฝ่ายสามารถทำอะไรได้เพื่อตอบสนองผลประโยชน์และความต้องการของคู่กรณีและของตนเอง?
- () วิถีทางเลือกอื่น (Alternatives)
- () มีอะไรอีก.....? ถ้าเขาเห็นด้วยล่ะ.....?
- () คุณจะทำอะไรได้เพื่อตอบสนองความต้องการของเขา?

9. การประชุมผู้ใกล้ชิดคนกลาง

- () ทบทวนและจัดลำดับประเด็นต่าง ๆ
- () ยุทธวิธี
- () ยุทธวิธีย้อนรอย

10. กลับมาพบกันใหม่

- () ทบทวนและสรุปประเด็นและความห่วงกังวล
- () ทบทวนและสรุปส่วนที่เห็นตรงกัน
- () ยอมให้มีข้อเสนอของคู่เจรจาและสนับสนุนให้มีการอภิปรายและสะท้อนความคิด
- () ให้คิดเพื่อเหลือเฟือขาด
- () ร่างข้อตกลงที่เริ่มมองเห็น

11. การเขียนข้อตกลง

- () ขอคำแนะนำและใช้คำพูดของคู่เจรจาในการร่างข้อตกลง
- () ทบทวน “ภาษา” ที่ใช้ ตรวจสอบคำที่ใช้และตรวจสอบถึงความสามารถที่จะปฏิบัติได้หรือไม่

12. ทบทวนรายละเอียด

- () ความรู้สึก
- () กระบวนการ
- () ปัญหา

รายการตรวจสอบนี้ก็เป็นประโยชน์สำหรับคนกลาง ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยจะได้ไม่หลงลืมขั้นตอนต่างๆ เป็นประโยชน์ขณะกำลังเจรจาทันทีที่จะใช้พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย³¹

³¹วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์, การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2548), 145-150.

การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียน

ในสภาพสังคมปัจจุบันเรื่องธรรมดาๆ เกี่ยวกับการใช้ชีวิตวัยเด็กของนักเรียนในโรงเรียนกลับกลายเป็นเรื่องที่ทำนายเสี่ยงภัยและน่าสะพรึงกลัวยิ่งไม่ว่าจะเป็นการแพร่กระจายข่าวลือต่างๆ มีการต่อสู้ทำร้ายร่างกายกัน อนาคต ใช้อุบายฉ้อโกงมีการแพร่ระบาดของยาเสพติด ชุบชิบนิโทษาเสพติด ประจาน และบ้างก็แยกตัวเดี่ยวจากกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์และบรรยากาศในโรงเรียนมาสู่สภาพความแปลกแยกแข่งขันประจักษ์ที่เป็นอยู่ที่เกิดขึ้นในช่วงประมาณ 10-20 ปี ที่ผ่านมานี้เอง ซึ่งบรรดาผู้ใหญ่ทั้งหลายที่เรียนจบแล้วและไม่ค่อยได้เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในฐานะผู้ปกครองหรือเป็นครูอาจารย์จะไม่ทราบว่าเด็กและเยาวชนต้องเผชิญหน้ากับอะไรบ้างในชีวิตประจำวัน ในฐานะนักเรียนตั้งแต่โรงเรียนเข้าจนกระทั่งโรงเรียนเลิก โรงเรียนในปัจจุบันมิใช่เป็นเพียงตึกเรียนหรือห้องเรียนที่มีเด็กต่างเพศ วัย และชาติพันธุ์มาใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่ง และโรงเรียนก็ไม่ใช่อสถานที่ที่เด็กนักเรียนพากันนั่งเสียบๆ ในที่นั่งตามแถวของตนเองเพื่ออ่านตำราเรียนอีกต่อไป

ขณะเดียวกันในทางตรงกันข้ามโรงเรียนก็ไม่ควรจะเป็นสถานที่ที่เกิดความขัดแย้ง (ซึ่งมีลักษณะธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในทุกที่) ยุติลงด้วยรอยเลือดเปรอะเปื้อนจนมุมหรือมีแผลร้าวรอยถลอกตามร่างกายอีกต่อไป แต่จะทำอย่างไรให้เด็กนักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของชาติเหล่านี้มีทักษะในการใช้ชีวิตรวมกัน สังคมสามารถทำกิจกรรมร่วมกันในโลกที่ต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อจัดการความขัดแย้งที่ประสบเฉพาะหน้าสามารถจัดการกับอารมณ์รัก โลภ โกรธ หลงที่เกิดขึ้น และสามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดได้อย่างฉลาดสำหรับพวกเขาในการใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนของเขาต่อไป เพราะหากเด็กเหล่านี้ไม่ได้รับการเรียนรู้ ฝึกหัดทักษะที่จะจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนแล้วไม่ช้าก็เร็วพวกเขาจะถูกส่งตัวเข้าสู่สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ต้องนำตัวเองเข้าไปเรียนรู้ประสบการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาจากกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กกระทำความผิดและกลายเป็นเชื้อพันธุ์แฝงตัวรอวันเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่กระทำความผิดกฎหมายบ้านเมืองในวันต่อๆ ไปอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

แนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน

แนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน (restorative justice in school) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการลดพฤติกรรม เปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มพูนความตระหนักรู้เห็นถึงผลเสียหายที่เกิดตามมาจากการกระทำใดๆ ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนเชื่อว่าการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้คนในโรงเรียนถูกทำลายลง ดังนั้น ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนจึงได้รับการออกแบบเพื่อโยกยัดให้คู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันได้แสวงหา

ทางออกหรือบรรลุลึงหนทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของตนเองร่วมกัน เนื่องจากไม่มีใครสามารถแก้ปัญหาหระหว่างคนสองคนได้ดีกว่าบุคคลทั้งสองนั่นเองไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน หรือโรงเรียนกับผู้ปกครองก็ตาม การถาม-ตอบในกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์เป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของคู่กรณี และผู้เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมการประชุมเชิงสมานฉันท์นั้น

เมื่อประยุกต์ความหมายของยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน เทียบเคียงกับหลักการพื้นฐานแห่งสหประชาชาติว่าด้วยการดำเนิน โครงการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ในเรื่องทางอาญา สามารถอธิบายความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

“ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์” หมายถึง วิธีการใดๆ ซึ่งผู้เสียหายและผู้กระทำให้เกิดความเสียหาย และในกรณีที่สมควรอาจมีบุคคลอื่นๆ หรือสมาชิกคนอื่นๆ ของประชาคมโรงเรียนหรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากอันตรายที่เกิดขึ้นนั้น ได้เข้ามามีส่วนร่วมกันอย่างจริงจังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วอาจมีการช่วยเหลือโดย “ผู้ประสานงาน” (facilitator)

อนึ่ง รูปแบบวิธีการของยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ได้แก่ การไกล่เกลี่ย การประณอมข้อพิพาท การประชุมกลุ่ม หรือเรียกรวมๆ ว่า การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์

“ผลในทางสมานฉันท์” หมายถึง ข้อตกลงที่เป็นผลมาจากการประชุมเชิงสมานฉันท์ ผลในทางสมานฉันท์ได้แก่ การตอบสนองด้วยการเยียวยาฯ ใช้ การทำงานบริการสังคม การขออภัยฯลฯ โดยมุ่งหมายเพื่อให้ตรงกับความต้องการและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและของคู่กรณีร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลในการทำให้ผู้เสียหายและผู้กระทำให้กลับคืนมาด้วยความสัมพันธ์ใหม่ที่ดีต่อกัน

“คู่กรณี” หมายถึง ผู้เสียหาย ผู้กระทำให้เกิดความเสียหายหรืออันตราย และบุคคลอื่นๆ หรือสมาชิกคนอื่นๆ ของประชาคมโรงเรียนหรือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากอันตรายที่เกิดขึ้นซึ่งอาจมีส่วนร่วมในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์นั้น

“ผู้ประสานงาน” หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนการมีส่วนร่วมของคู่กรณีในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์โดยเป็นผู้มีความยุติธรรมและเป็นกลาง และอาจเป็นครู เจ้าหน้าที่ หรือนักเรียนก็ได้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการควบคุม (control theory)

ทฤษฎีการควบคุมเป็นทฤษฎีที่สนใจเกี่ยวกับผู้กระทำผิดกับแรงจูงใจในการกระทำผิด โดย เฮิร์ช (Hirsch) ตั้งคำถามว่า “ทำไมผู้คนส่วนใหญ่จึงปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมและ

กฎหมาย" ซึ่งคำตอบที่ได้รับก็คือผู้คนส่วนใหญ่ได้รับการจัดเกล้าให้เชื่อในระบบคุณธรรมของระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมและกฎหมายเอกที่จะไม่ทำอะไรใดๆ อันเป็นการฝ่าฝืนเพราะเขามีทุนทางสังคมที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคนอื่นๆ และมีโอกาสทางสังคมในเรื่องต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งปัจเจกบุคคลเหล่านี้เชื่อมั่นในความถูกต้องชอบธรรมของกฎหมายและมีพันธะผูกพันกับครอบครัวที่เข้มแข็งรวมทั้งผูกพันกับสถาบันต่างๆ ที่รัดตรึงรอบตัว พวกเขาจึง "ถูกควบคุม" และจะไม่กระทำผิดใดๆ ในทางตรงกันข้าม ถ้าปัจเจกบุคคลไม่มีความเชื่ออย่างเหนียวแน่นเกี่ยวกับความถูกต้องชอบธรรมของระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมและกฎหมาย และไม่ใส่ใจกับสายใยทางครอบครัว หรือไม่กลัวเสียโอกาส หากกระทำผิดเสียแล้วพวกเขาก็จะรู้สึกเป็นอิสระที่จะกระทำการใดๆ เพื่อสนองความต้องการของตนโดยปราศจากการบังคับควบคุม และความคาดหวังว่าจะตั้งตัวเป็นเด็กดีหรือเป็นคนดีของใครๆ³²

ทฤษฎีความละอายเชิงบูรณาการ (theory of reintegrative shaming)

แบรดเวทท์ (Braithwaite) นักอาชญาวิทยาชาวออสเตรเลีย แสดงทัศนะเกี่ยวกับการที่ผู้คนส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมและกฎหมาย" โดยอธิบายว่า โดยทั่วไปแล้วผู้คนจะยับยั้งชั่งใจไม่ลงมือกระทำผิดเนื่องจากใช้วิธีการควบคุมสังคมแบบไม่เป็นทางการ 2 วิธีคือ³³

วิธีแรก คือ ใช้ความกลัวการไม่ยอมรับของสังคม (fear of social disapproval)

วิธีที่สอง คือ ใช้ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี หรือ หิริ-โอปปาปปะ (conscience)

หลักการสำคัญของการควบคุมสังคมแบบไม่เป็นทางการทั้ง 2 วิธี เชื่อว่าการลงโทษและการชดใช้ในสิ่งที่กระทำโดยบิดามารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูงหรือคนอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อผู้กระทำผิดแล้วแล้วแต่มีผลกระทบต่องานจิตใจของผู้กระทำผิดมากกว่าการลงโทษอย่างเป็นทางการโดยสถาบันทางกฎหมายและหน่วยงานยุติธรรมใดๆ สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วความกลัวที่จะต้องละอายใจต่อคนที่เขารักใคร่ห่วงใยนั้น เป็นสิ่งยับยั้งป้องกันไม่ให้กระทำผิดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากความคิดเห็น และสายตาของครอบครัวและเพื่อนที่มีต่อเขามีความหมายมากกว่าความคิดและสายตาของพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจในกระบวนการยุติธรรมที่เขาไม่รู้จักมากมายนัก ในทำนองเดียวกัน ใครก็ตามซึ่งใกล้ชิดสนิทสนมกับเขาจะชนผู้กระทำผิดหรือเป็นผู้ที่เขาให้ความ

³²M.M.Hirsch "Control Theory for Restorative Justice," Journal for Mediation, 12,7 (1969) : 16.

³³Braithwaite, John. "Restorative Justice," The Handbook of Crime & Punishment (Oxford University Press, 1998), 323.

เคารพยำเกรง ย่อมจะเป็นผู้ที่สามารถสอดแทรก “ความรู้สึกละเอียดใจ” เกี่ยวกับพฤติกรรม การกระทำผิดของเขาให้เขาได้อย่างแนบเนียนมากที่สุด

“ความรู้สึกละเอียดใจ” เกิดขึ้นได้หลายทาง หลายรูปแบบ และหลากหลายวิธีการ ความละเอียดสามารถถ่ายทอดจากพ่อแม่หรือเพื่อนฝูงสู่กันและกันได้ด้วยการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้ราวกับภาษาๆ หนึ่ง ด้วยวิธีการง่ายๆ คือ การปฏิบัติตามกัน นอกจากนี้ ความละเอียดสามารถตีพิมพ์เป็นเรื่องราวในหนังสือหรือถ่ายทอดผ่านวงสนทนาระหว่างกลุ่มเพื่อนฝูงในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการได้อีกด้วย ทั้งอาจถ่ายทอดในรูปแบบที่เป็นทางการเช่น การร่วมใจการตราหน้า ผู้กระทำผิดว่าเป็นอาชญากร คนหนักแผ่นดิน ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้น ความละเอียดจึงมีลักษณะเป็น “วัฒนธรรมเฉพาะ” (culturally specific) รูปแบบหนึ่งความรู้สึกละเอียดใจเชิงแตกแยก เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นและมีการจัดการความขัดแย้งตามมา แต่ถุ่กรณีรวมทั้งผู้คนในประชาคมนั้นได้แสดงอาการดูหมิ่นเหยียดหยามต่อผู้กระทำผิด รวมทั้งบางกรณีอาจกระทำการจับได้บุคคลที่ไม่ควรคบหาสมาคมด้วยออกไปจากประชาคมโรงเรียนหรือชุมชนของเขาผลการตอบสนองของการใช้วิธีการนี้ต่อผู้กระทำผิดปรากฏว่ามีผลในการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำผิดกับบุคคลอื่น ทำให้สัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลนั้นกับถุ่กรณีและคนอื่นๆ ในสังคมหยุดยั้งลงหรือขาดสะบั้นไป ผลต่อมาก็คือทำให้ผลพันธะทางสังคม (social bonds) ของประชาคมโรงเรียนหรือชุมชนในภาพรวมอ่อนแอลงไป

ความรู้สึกละเอียดใจเชิงบูรณาการ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้นมีการจัดการความขัดแย้งตามมาในรูปแบบที่ความพยายามทำให้ผู้กระทำผิดใช้จิตสำนึกอย่างมีสติในการตระหนักถึงความรู้สึกละเอียดใจต่อ “การกระทำผิดของตน” แต่มิใช่ต่อ “ตัวผู้กระทำผิดเอง” โดยประชาคมมีการแสดงความไม่พอใจหรือแสดงอาการรังเกียจต่อ “การกระทำ” แต่มิใช่ต่อ “ตัวบุคคล” และยังคงให้การเคารพนับถือต่อตัวตนของผู้กระทำผิดในระดับเดิม

ทฤษฎีการละเอียดใจเชิงบูรณาการนี้ยังเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการแสดงความรับผิดชอบ (Accountability) และการยกย่องนับถือ (respect) ซึ่งเป็นกุญแจในการโยยัดและบูรณาการผู้กระทำผิดไว้กับประชาคมโรงเรียนและชุมชนโดยไม่ผลักไสผู้ที่กระทำผิดพลาดไปให้กลายเป็นคนนอกประชาคมอีกด้วย

กุญแจสำคัญที่ทำให้ความรู้สึกละเอียดใจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การทำให้เกิดความละเอียดและเกรงกลัวต่อความผิดบาปที่กระทำแต่มิใช่ต่อบุคคลผู้กระทำ ซึ่งสอดคล้องกับหลักพุทธปรัชญา คือ การมี หิริ-โอตตัปปะ

ทฤษฎีการพรรณนาความรู้สึก (narrative theory)

เจห์ม (Gehm) นำทฤษฎีการพรรณนาความรู้สึกมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการอธิบายการเปิดโอกาสให้ผู้เสียหายเล่าเรื่องราวที่ตกเป็นผู้เสียหายซึ่งเกิดขึ้นแก่พวกเขาโดย “การเล่าเรื่อง” ซึ่งเป็นกระบวนการบำบัดเยียวยาอย่างหนึ่งและเป็นสื่อไปสู่การตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง (self-awareness) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ Freud และ Jung ในกรณีของผู้เสียหายที่มีโอกาสพรรณนาเรื่องราว และระบายความรู้สึกที่เกิดขึ้นในกระบวนการวิธีเชิงสมานฉันท์นี้ทำให้ผู้เสียหายรู้สึกได้รับ “อำนาจ” ที่สูญเสียไปกลับคืนมาอีกครั้ง เพราะการตกเป็นผู้เสียหายทำให้เขารู้สึกสูญเสียการควบคุมไป ดังนั้น การพูดถึงเรื่องราวที่เกิดขึ้นอีกครั้งจึงทำให้ผู้เสียหายเรียนรู้ที่จะคิดถึงเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่อีกครั้งในมุมที่แตกต่างออกไปจากเดิม คือในฐานะ “ผู้เล่าเรื่อง” มิใช่ฐานะ “เหยื่อผู้ถูกกระทำ” โดยเรียนรู้จากปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มผู้ฟังที่ร่วมแบ่งปันและเยียวยาความรู้สึกแก่กัน

นอกจากนี้ “การพรรณนาความรู้สึก” เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้เสียหายใน 2 ระดับ คือ ระดับเรื่องราวพื้นผิว (surface story) ที่เหมือนๆ กัน เช่น ถูกแย่งพื้นที่ในสนามเด็กเล่นของใช้ส่วนตัวถูกขโมยหรือถูกทำลาย ฯลฯ และ ระดับลึก (deeper story) ซึ่งมีลักษณะเป็น “นัยกรรม” (Discourse) คือเป็นเรื่องราวที่แต่ละคนเข้าไปรับรู้ให้ค่าความสำคัญและตีความสิ่งนั้นตามอัตถิภาสและความผูกพันของตน ดังนั้น ความหมาย “สิทธิอันชอบธรรมในการใช้พื้นที่ตามช่วงเวลาดำหนด “ทรัพย์สิน” และ “ความโกรธ” ของผู้เสียหายแต่ละคนจึงมีความหมายแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ การพรรณนาความรู้สึกจึงทำให้การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์เข้าถึงนัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความเสียหายของทรัพย์สินเข้าใจถึงคุณค่าของสิ่งที่สูญเสียไปที่มีความผูกพันเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และนำไปสู่การชดเชยเยียวยาได้เหมาะสมกับผู้เสียหายแต่ละรายได้อย่างยุติธรรม³⁴

ลักษณะความขัดแย้งและกิจกรรมในโรงเรียนที่ใช้ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ได้

ในการจัดกลุ่มความขัดแย้ง (conflict) เพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถเข้าไปจัดการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้อย่างเป็นระบบนั้น หมายถึง กระบวนการทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่ไม่สามารถไปด้วยกันได้ และ/หรือมีค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างนี้มักเกิดจากการรับรู้ของแต่ละบุคคล มากกว่าที่จะเป็นความแตกต่างที่เกิดขึ้นจริงๆ

³⁴ John Gehmn, “Narrative Theory for Restorative Justice,” *Journal for Mediation*, 12,7 (1969): 19.

ความขัดแย้งมีหลายประเภท ได้แก่

- (1) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล/หรือบุคคลด้วยกัน เช่น การทะเลาะวิวาท การแย่งพื้นที่ในสนามเด็กเล่น ฯลฯ
- (2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล/กลุ่มบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน เช่น ห้ามสูบบุหรี่ ห้ามเล่นการพนัน ห้ามไว้ผมยาวเกินเกณฑ์ที่กำหนด ฯลฯ
- (3) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล/กลุ่มบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือกฎหมายของรัฐ ได้แก่

อาชญากรรม และการกระทำผิด (crime and delinquency)

อาชญากรรม หมายถึง การกระทำที่ผิดกฎหมายและบรรทัดฐานของสังคมซึ่งรัฐกำหนดว่าการกระทำนั้นเป็นความผิดและกำหนดบทลงโทษไว้ ขณะเดียวกัน อาชญากรรมก็มีลักษณะเป็นความขัดแย้งรูปแบบหนึ่ง คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือกฎหมายของรัฐ ซึ่งมี 2 ระดับ คือ

(1) ความผิดตามกฎหมายที่รัฐกำหนด (mala prohibita) ความผิดตามที่กฎหมายกำหนดว่าเป็นความผิด แม้ว่าการกระทำดังกล่าวสมาชิกสังคมโดยทั่วไปจะไม่ตระหนักว่าเป็นความผิดก็ตาม ซึ่งแตกต่างกันไปตามที่แต่ละสังคมจะกำหนดกฎหมายในเรื่องนั้นๆ ขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นอาชญากรรมไม่มีผู้เสียหาย (victimless crime) ได้แก่ การค้าประเวณี การเล่นการพนัน การทำแท้ง หรือการเสพยาเสพติดบางประเภท ขับรถเร็วเกินอัตราที่กำหนด สูบบุหรี่ในที่สาธารณะ ฯลฯ ซึ่งบางประเทศหรือบางมลรัฐในประเทศเดียวกันอาจกำหนดว่า การกระทำนั้นผิดกฎหมาย ขณะที่อีกสังคมหนึ่งอาจกำหนดว่า การกระทำเดียวกันนั้นผิดกฎหมายขึ้นกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมและกรอบทัศนคติที่แตกต่างกัน

(2) ความผิดที่เห็นได้ในตัวเอง (mala in se) คือ ความผิดที่เห็นได้ชัดเจนในตัวเอง เช่น ข่มขืน โจรกรรม ฆ่า ปล้น ฯลฯ ซึ่งสมาชิกสังคมโดยทั่วไปเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นอาชญากรรม

การกระทำผิด หมายถึง การที่เด็กหรือเยาวชนกระทำความผิดกฎหมายอาญา (เช่นเดียวกับผู้ใหญ่) และรวมทั้งการกระทำอันกฎหมายบัญญัติเป็นความผิดสำหรับเด็กและเยาวชนด้วยคือ

1.ความขัดแย้งระหว่างชุดระเบียบกฎเกณฑ์ ของชุมชนกับระเบียบกฎเกณฑ์ของรัฐ กรณีนี้เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงในสังคมและเป็นกรณีที่มีขอบเขตอำนาจเหลื่อมซ้อนกันระหว่างอำนาจของรัฐกับอำนาจของชุมชน เช่น กรณี การวางท่อก๊าซไทย-มาเลเซีย เป็นต้น

2.สำหรับในโรงเรียน อาจหมายถึง ความขัดแย้งระหว่างชุดกฎเกณฑ์ของกลุ่มนักเรียนส่วนใหญ่นักเรียนส่วนใหญ่กับชุดกฎเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดขึ้น ซึ่งหากสามารถทำให้ชุดกฎเกณฑ์ทั้งสองชุดรวมกันกลายเป็นชุดกฎเกณฑ์ของทุกคนในโรงเรียนที่จะทำให้ความขัดแย้งยุติลงได้

อนึ่ง ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์สามารถใช้จัดการความขัดแย้งลักษณะต่างๆ ในโรงเรียน และใช้เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้ดังนี้

1. ใช้จัดการกับพฤติกรรมเกรในห้องเรียน

2. ใช้จัดการกับพฤติกรรมที่เป็นปัญหาและการกระทำผิดต่างๆ ได้แก่

พฤติกรรมแผลงๆ ทำตัวเป็นนักร้อง เกร ลักขโมย ทำให้ทรัพย์สินเสียหาย เช่น ขีดเขียนผนังตึกเรียน ฯลฯ

3. แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสนามเด็กเล่น บริเวณพื้นที่ทางสังคม และวิธีการใช้ชีวิตร่วมกันในประชาคมโรงเรียน

4. แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูอาจารย์และและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับวิธีการใช้ชีวิต ร่วมกันในประชาคมโรงเรียนหรือโรงเรียนกับผู้ปกครอง

5. แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนหรือระหว่างเด็กนักเรียนต่างโรงเรียน

6. ใช้เป็นเวทีแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิถีชีวิตประชาคมโรงเรียนแบบไม่เป็นทางการ เช่น เรื่องส่วนตัว สังคม สุขภาพ และการศึกษา รวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ

7. ใช้พัฒนากระบวนการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน เช่น สถานักเรียน

ฯลฯ

นอกจากนี้ ยังสามารถนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้กับสถานการณ์ที่มี ระดับความรุนแรงสูงในกรณีที่อาจารย์ใหญ่อาจถูกพิจารณาถอนออกไปอยู่นอกวง เพราะเกี่ยวข้องกับภารกิจที่ต้องพิจารณาว่านักเรียนควรจะต้องเรียนอยู่ในโรงเรียนและการตัดสินใจของอาจารย์ใหญ่อาจจะสร้างผลกระทบทางลบต่อโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนตามมา ขณะเดียวกันประชาคมโรงเรียนจะต้องได้รับหลักประกันที่เชื่อถือได้ด้วยว่านักเรียนที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสัมพันธภาพทางสังคมและกล้าเผชิญหน้ากับพฤติกรรมแผลงๆ เหล่านั้นของเขาจะมีโอกาสน้อยมากที่จะกลับมากระทำผิดซ้ำอีก

กลไกและบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน

คำถามที่น่าสนใจเมื่อนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียนก็คือ ใครคือผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้ามาจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน และจะใช้กลไกการจัดการความขัดแย้งอย่างไร คำถามดังกล่าวมีคำตอบ คือ

1. ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงสมานฉันท์ โดยทั่วไปประกอบด้วย คู่กรณี (ถ้ากรณีที่เกิดขึ้นมีผู้กระทำและผู้เสียหาย) พ่อแม่ผู้ปกครองของทั้งสองฝ่าย ผู้แทนประชาคมโรงเรียน และผู้ประสานงาน
2. ผู้ประสานงานบุคลากรผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน อาจเป็นครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือนักเรียนที่ได้รับการฝึกหัดอบรมหลักสูตรการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์
3. สถานที่อาจใช้มุมใดมุมหนึ่งในห้องสมุด ห้องแนะแนวการศึกษา หรืออื่น ๆ ที่เหมาะสมโดยจัดทำป้ายแสดงมุกุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนพร้อมทั้งแนะนำให้รู้จักทั่วกัน
4. การบริหารจัดการโครงการ จัดวางระบบทางเดินของกรณีปัญหาความขัดแย้งที่เข้าสู่การประชุมทั้งกรณีที่เป็นทางการและกรณีที่ไม่เป็นทางการ ตลอดจนกำหนดระเบียบแนวทางการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมจำเป็น
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรประสานงานกับสถานพินิจ สำนักงานคุมประพฤติจังหวัด และตำรวจชุมชนสัมพันธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีที่เป็นอันตรายหรือเกิดความเสียหายร้ายแรง

หลักการสำคัญของยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน

การนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้จัดการความขัดแย้งในโรงเรียนควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้³⁵

ประการแรก หลักคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

- 1.1 ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงสมานฉันท์ต้องสมัครใจและต้องได้รับทราบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่มีช่องทางใดบ้างอย่างครบถ้วนก่อน
- 1.2 หลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงธรรมชาติของกรณีขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- 1.3 เข้าถึงและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และพร้อมที่จะให้คำแนะนำช่วยเหลือ
- 1.4 มีเทคนิควิธีการหลากหลายในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์
- 1.5 พยายามใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งทางเลือกอื่น ๆ ก่อนที่จะใช้วิธีดำเนินการตามกฎหมาย

³⁵ จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน กรอบแนวคิด ความสำคัญ และ ความท้าทาย (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 12.

1.6 ให้ความมั่นใจว่าจะไม่ใช่ข้อมูลข่าวสารไปในทางอคติต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเชิงสมานฉันท์

1.7 ปกป้องคุ้มครองความปลอดภัยของบุคคล

1.8 คุ้มครองและให้การสนับสนุนผู้สมัครใจเข้ามามีส่วนร่วม

1.9 เคารพต่อสิทธิพลเมืองและรักษาเกียรติของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ประการที่สอง หลักการปฏิบัติต่อผู้ได้รับความเสียหายและอันตราย

2.1 เคารพต่อประสบการณ์ ความจำเป็น และความรู้สึกร่วมตัว

2.2 ตระหนักถึงอันตรายและความสูญเสียที่เขาได้รับอย่างจริงจัง

2.3 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียกร้องและการชดเชยเยียวยาความเสียหาย

2.4 เปิดโอกาสให้สื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่กระทำความเสียหายหรือละเมิดสัมพันธภาพถ้าผู้ได้รับความเสียหายและอันตรายเต็มใจ

2.5 เป็นคนแรกสมควรได้รับการคำนึงถึงว่าควรได้รับการเยียวยาและการชดเชยความเสียหายก่อนผู้อื่น

ประการที่สาม หลักการปฏิบัติต่อผู้กระทำให้เกิดความเสียหายหรือทำอันตรายต่อผู้อื่น

3.1 เปิดโอกาสให้เสนอการขออภัยและเยียวยาชดเชย

3.2 จัดให้มีการเยียวยาชดเชยอย่างเหมาะสมแก่ความเสียหายที่ได้กระทำลงไปอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3.3 เคารพต่อเกียรติและศักดิ์ศรีของผู้ที่ได้รับผิดชอบชดเชยเยียวยา

ประการที่สี่ หลักความสัมพันธ์แห่งประโยชน์ของโรงเรียน ชุมชน และสังคมส่วนรวม

4.1 การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนให้ปลอดภัยและการสร้างความสมานฉันท์ในชุมชน เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้จาก “กระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์” และผลลัพธ์ที่ได้จากอัตราการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านสังคม อาชญากรรม หรือ ความรุนแรงของอันตรายที่ได้รับ

4.2 ให้การส่งเสริมสนับสนุนความสมานฉันท์ของชุมชนพร้อม ๆ กัน กับให้ความเคารพต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย สิทธิส่วนบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักนิติธรรม

4.3 เปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้เกี่ยวกับยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ และ การจัดการความขัดแย้งเชิงสันติวิธี หรือวิธีการที่ใช้ความรุนแรงอื่น ๆ

ประการที่ห้า หลักการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายยุติธรรมชุมชนของโรงเรียน

1.1 ความขัดแย้งเกือบทุกกรณีสามารถใช้วิธีการเชิงสมานฉันท์จัดการความขัดแย้งเป็นกระบวนการยุติธรรมทางเลือกได้ ยกเว้นกรณีที่มีความเสียหายร้ายแรง หรือเสี่ยงต่อการเกิดอันตรายซ้ำอีก หรือเป็นประเด็นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะที่รัฐ/สังคมกำหนดไว้ หรือ เป็นกรณีที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ในสาระสำคัญอันเป็นข้อเท็จจริงหรือความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับครอบครัวของคู่กรณี

1.2 หลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมโดยคำนึงถึงสิทธิตามกฎหมายประกอบ

1.3 แสวงหาโอกาสทุกวิถีทางเพื่อให้ผู้กระทำความเสียหายหรือทำให้เกิดอันตรายขึ้น นั้นได้มีช่องทางชดเชยเยียวยาแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นก่อนส่งต่อเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม

ประการที่หก หลักการปฏิบัติของโรงเรียน

6.1 ตั้งเป้าหมายเบื้องต้นไว้ที่การเยียวยาชดเชยความเสียหาย

6.2 ใช้ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์อย่างเสมอภาคเป็นธรรม เหมาะสม และจริงจัง

6.3 เมื่อใดก็ตามที่เห็นว่าควรใช้ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์แต่ผู้เสียหายปฏิเสธที่จะรับการชดเชยเยียวยาหรือไม่อยู่ในสภาพที่จะรับการชดเชยเยียวยาได้ ก็ควรจัดให้ผู้ทำความเสียหายชดเชยสมานฉันท์แก่โรงเรียน หรือ แก่บุคคลอื่นๆ ที่ได้ร่วมรับความทุกข์ทรมานจากความเสียหายที่เกิดขึ้น

6.4 การสมัครใจแสดงความรับผิดชอบชดเชยเยียวยาความเสียหายหรืออันตรายที่ก่อขึ้นของผู้กระทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

6.5 พึงรักษาความลับของเรื่องราวที่ได้รับทราบมาจากการประชุมเชิงสมานฉันท์อย่างเคร่งครัด

ประการที่เจ็ด หลักการสำหรับเครือข่ายยุติธรรมชุมชนที่ทำงานกับโรงเรียน

7.1 ต้องมีการฝึกหัดอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนลงมือปฏิบัติ

7.2 คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

7.3 ฝึกหัดบุคลากรผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกลางและยุติธรรมเพื่อปฏิบัติงาน

7.4 ให้นักลกรผู้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้ประสานงานหรือคนกลางคงความเป็นคนกลางและยุติธรรมในเวทีประชุมเพื่อจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์โดยต้องไม่แสดงบทบาท อื่น ๆ นอกจากนั้น

7.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ต้องให้คำมั่นที่จะรักษาความลับที่ได้ล่วงรู้มาจากการประชุมเชิงสมานฉันท์ รวมทั้งประเด็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับพยานหลักฐานที่ใช้ในการดำเนินคดีตามกฎหมาย

7.6 มีส่วนร่วมสนับสนุนการรักษาความลับเกี่ยวกับสาระจากการประชุมเชิงสมานฉันท์

7.7 ประสานงานและเสริมพลังคู่กรณีฝ่ายที่อ่อนด้อยกว่าในการเจรจาต่อรอง

7.8 ส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมที่ให้เกิดดีต่อกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์

7.9 ส่งเสริมสนับสนุนการให้เกิดตัวอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันแก่คู่กรณีในกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ โดยแยก “บุคคล” ออกจาก “การกระทำ”

7.10 สนับสนุนการฝึกหัดอบรมและให้บริการแก่ผู้มีส่วนร่วมนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ไปใช้ตลอดจนชุมชนโดยรวม

ความท้าทายของกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์

จาก “ระบบยุทธธรรม” สู่ “ระบบการศึกษา”

การนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์เข้าสู่โรงเรียน มีความท้าทายหลายประการ ดังนี้

ประการแรก ความท้าทายเรื่อง “ภาษาที่ใช้” ในแนวคิดยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ (Language) เนื่องจากกระบวนการยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์เริ่มต้นนำมาใช้ในแวดวงของกระบวนการยุติธรรม ดังนั้น เมื่อเคลื่อนแนวคิดนี้เข้าสู่อาณาเขตโรงเรียนย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้ภาษาถ้อยคำที่เรียกขานแนวคิดนี้ให้แตกต่างกันไปจากเดิม คือใช้คำศัพท์ใหม่ๆ ตามแบบที่บรรดาครูอาจารย์ถนัดและเห็นว่าเหมาะสมกับนักเรียนมากกว่าที่ผู้ประกอบวิชาชีพในกระบวนการยุติธรรมเคยใช้อยู่ บรรดาครูอาจารย์ในโรงเรียนเหล่านี้ต้องการเรียกขานและใช้งาน “ยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์” ในวิธีการและวิถีทางที่แตกต่างออกไป โดยจะต้องไม่มีลักษณะเป็นปรัชญาลึกลับซึ่งท้าทายแก่การเข้าใจ และควรนำเสนอหลักการ แนวคิดบางประเด็นที่สามารถปฏิบัติและเห็นผลแห่งความเสมอภาคเป็นธรรมได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ประเด็นท้าทายประการแรกนี้คือการที่จะต้องคัดแปลงปรับแต่งภาษาและแนวคิดจากที่ใช้ในกระบวนการยุติธรรม ให้ห่างไกลจากกระบวนการยุติธรรมและเหมาะสมกับการนำไปใช้ในโรงเรียน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการเรียนการสอนในสถานศึกษาคือไป

ประการที่สอง ความท้าทายเรื่อง “การเป็นผู้นำ” และ “การเป็นผู้ประสานงาน” (leadership and facilitation) เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาว่า จะอนุญาตให้ชุมชนเหล่านี้จัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยวิธีการเชิงสมานฉันท์ได้มากน้อยเพียงไรหรือจัดการความขัดแย้งที่มีความรุนแรงระดับใดผู้เขียนค่อนข้างเถียงว่าเราควรยอมให้ชุมชนเหล่านี้จัดการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ได้ทุกกรณีมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น ความท้าทายข้อนี้ คือ ความท้าทายที่ว่า “เราสามารถให้บทบาทการจัดการความขัดแย้งแก่ชุมชนสูงสุดและให้บทบาทแก่ครูน้อยที่สุดได้อย่างไร” และนักเรียนจะสามารถเข้ามารับผิดชอบดำเนินการกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ของพวกเขาเองได้เพียงใด

ประการที่สาม ความท้าทายเรื่อง “อำนาจ” (authority) สืบเนื่องจากความท้าทายประการที่สองเมื่อลดทอนบทบาทของครูให้เหลือน้อยที่สุดในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์แล้วจำเป็นต้องคิดต่อไปว่า “ภาพลักษณ์ของอำนาจ” (authority figures) จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจนมีลักษณะเป็นอย่างไร ควรจะถูกจัดวางไว้อย่างไร บรรดาผู้มีอำนาจเหล่านี้จะยังคงแสดงความเป็นผู้นำอยู่ หรือเราควรเปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงความเป็นผู้นำของตนออกมา หรือควรให้บรรดาครูอาจารย์แสดงบทบาทเป็นผู้นำของตนออกมา หรือควรให้บรรดาครูอาจารย์แสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุนอยู่ข้างหลัง หรือควรให้บรรดาครู อาจารย์เหล่านี้แสดงบทบาทเป็นผู้ประสานงานในการประชุม และถ้าเราอนุญาตให้ชุมชนแสดงบทบาทเป็นผู้ประสานงานในการประชุมแทนแล้วจะมีอะไรเป็นหลักประกันความปลอดภัย หรือสนับสนุนอยู่เบื้องหลังในยามที่จำเป็น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เราจะยินยอมลดทอนอำนาจของเราลงมากน้อยเพียงใดเพื่อการนี้

ประการที่สี่ ความท้าทายเรื่อง “กรณีความขัดแย้งที่เกิดขึ้น” (cases) ความขัดแย้งประเภทใด ลักษณะใด หรือกรณีใดที่ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์สามารถจัดการรับมือได้เป็นอีกกรณีที่ต้องพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกัน เช่น จะสามารถรับมือกับความขัดแย้งที่เข้าข่ายรอลงอาญาเท่านั้นหรือไม่ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ตามมาจะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใดที่ยอมให้ตัดสินใจกันเองได้ และประเด็นเหล่านี้ควรกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ทางด้านวินัยหรือควรกำหนดเป็นเพียงข้อควรระวังหรือกำหนดไว้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาเท่านั้น ใครควรเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์เหล่านี้ รวมทั้งกำหนดว่าใครควรเป็นผู้กำกับดูแลรักษากฎ กติกา มารยาท และกลไกการทำหน้าที่ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เหล่านี้เป็นประเด็นที่ท้าทายการนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียนในทุกสังคมโลก

ประการที่ห้า ความท้าทายเรื่อง “ช่วงชั้นการปกครอง” (hierarchy) โรงเรียนเป็นสถาบันที่มีช่วงชั้นการปกครองระหว่างครูกับนักเรียน ดังนั้น คำถามที่ท้าทายก็คือ ผู้เสียหายที่เป็นครูจะสามารถลดทอนอำนาจของตนลงได้หรือไม่ ครูจะสามารถนั่งร่วมอยู่ในการประชุมกลุ่มเพื่อรับฟังเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นผ่านไปโดยมีบทบาทเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ “กระบวนการเชิงสมานฉันท์” ในฐานะที่มีใช้ “ครู” ซึ่งเป็นสถานภาพที่มีบทบาทในการตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเพื่อจัดการเรื่องราวนั้นครูจะยอมลดทอนบทบาทลงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการเชิงสมานฉันท์ได้หรือไม่เพียงใดเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่ง

ประการที่หก ความท้าทายเรื่อง “ความรู้สึกละอายใจ” (shame) เรื่อง ของความรู้สึกละอายใจ หรือ หิริ-โอตตัปปะ เป็นปัญหาประการหนึ่งที่พบเห็นได้จากประสบการณ์ของการร่วมในกระบวนการเคลื่อนไหวเพื่อนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมากล่าวคือ ควรจะต้องสร้างหรือรื้อฟื้นวัฒนธรรมอย่างแพร่หลายกว้างขวางเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือ วัฒนธรรมในโรงเรียนที่ใช้กันทั้งโรงเรียน (whole school approach) และเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องขับเคลื่อนกันต่อไปเพื่อให้ผู้คนจะได้มีโอกาสเรียนรู้จากบทเรียนที่ผิดพลาดบกพร่องที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องเรียกร้องให้เกิดความรู้สึกละอายใจก่อนลงมือกระทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมบางอย่างแทนที่จะเรียนรู้เพียงจากบทเรียนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขัดล้างเคลื่อนย้ายความละอายออกไปภายหลังเกิดความละอายแล้ว นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของการสร้างคนในอนาคต โดยเฉพาะผู้ทรงภาพลักษณ์ของ “อำนาจ” ที่สามารถจะแสดงความละอายต่อประชาคมได้เมื่อกระทำผิดพลาดไป ดังนั้น เราควรขยายโอกาสด้วยการกำหนดหลักสูตรให้มีการเรียนรู้เรื่องความรู้สึกละอายใจและวิธีการจัดการความรู้สึกละอายใจที่เหมาะสม โดยเริ่มจาก “โรงเรียน” ในฐานะสถาบันหลักที่ให้การขัดเกลาทางสังคมได้อย่างไร เหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง

ประการที่เจ็ด ความท้าทายเรื่อง “การกระทำผิดกฎระเบียบของสถาบัน” (victimless offences) โดยปกติวิธีการสมานฉันท์จะใช้ได้ดีกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล แต่เราจะทำอย่างไรเมื่อมีการกระทำผิดระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ เกิดขึ้นซึ่งเป็นการขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลต่อกฎ กติกา มารยาทของสถาบัน และเป็นกรณีที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุดตัวอย่างเช่น การดื่มสุราในโรงเรียนหรือในห้องเรียนหลังเลิกเรียน เพราะเป็นเรื่องที่ชุมชนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจว่าการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดความเสียหายได้อย่างไร และที่สำคัญกว่านั้นพวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกระเบียบกฎเกณฑ์ดังกล่าวขึ้นมามีกรณีนี้จะแตกต่างออกไปหากโรงเรียนดังกล่าวหรือมุสลิม เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสถาบันการศึกษาดังกล่าวร่วมกัน เมื่อถูกกติกายกใช้ในการปกครองสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทัวไปไม่ได้ถูกนำมาตีแผ่รับรองร่วมกันอย่างเปิดเผยบนโต๊ะจึง

เป็นการยากที่จะจัดการกับกรณีการกระทำผิดกฎระเบียบที่ไม่กระจางชัดเหล่านั้น เราจะทำอย่างไรเมื่อถูกกติกาที่ไม่มีความชัดเจนดังกล่าวไปมีผลกระทบต่อผู้คนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎกติกาเหล่านั้นนี้เป็นประเด็นที่ท้าทายอีกประเด็นหนึ่ง

ประการที่แปด ความท้าทายเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม” (culture change) เราจะสามารถเปลี่ยนแปลง “วัฒนธรรมการลงโทษ” ที่ครอบครองธรรมเนียมปฏิบัติดั้งเดิมของสถาบันได้หรือไม่ กรณีนี้ เป็นกรณีปัญหาเดียวกับที่ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์เคยเผชิญหน้ามาแล้วเมื่อนำมาใช้ในระบบงานยุติธรรมกระแสหลัก เพราะผู้พิพากษาอาจคิดว่าท้ายที่สุดแล้วเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิดต่างก็เข้าใจกันได้เองในที่สุด รวมทั้งผู้กระทำผิดได้ยอมรับผิดต่อการกระทำของตนแล้วผู้กระทำผิดก็ควรจะได้รับ การลงโทษเป็นลำดับถัดมาซึ่งบรรดาครูอาจารย์ทั้งหลายก็คิดทำนองนี้เช่นเดียวกัน เพราะเราต่างก็ใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมที่เชื่อว่า “การลงโทษคือคำตอบสุดท้าย ที่ทำให้มันใจได้ว่าผู้คนสมควรจะได้รับเมื่อกระทำผิด” จึงเป็นเรื่องท้าทายอีกประการหนึ่งว่าเราจะสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนี้ได้หรือไม่เพียงไร

ประการที่เก้า ความท้าทายเรื่อง “การบริหารจัดการ” (administration implementation) ความท้าทายเรื่องนี้โดยตรงที่ว่า “ใครควรเป็นคนทำหน้าที่สร้างและบริหารจัดการกลไกและระบบสมานฉันท์ในโรงเรียนให้เกิดขึ้น และต้องการทรัพยากรสนับสนุนใดบ้าง ครูจะเป็นคนจัดหาและจัดการทรัพยากรเหล่านั้น เราจะปรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนไปสู่ “โรงเรียนร่วมใจ” (school accord) ซึ่งเหมาะสมกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งทุกชนิดอย่างมีหลักปฏิบัติเป็นขั้นตอนจากการนำเรื่องราวความขัดแย้งเข้าสู่กระบวนการการกำหนดโครงสร้างถ้อยคำที่ใช้สนทนาได้ตอบกัน จนกระทั่งมีการจัดการประชุมเชิงสมานฉันท์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำทลายให้เรากำหนดกระบวนการเหล่านั้นขึ้นและเป็นประเด็นที่มีความยากมากพอสมควร โดยเฉพาะเมื่อพูดถึงการนำไปใช้กับเยาวชนวัยรุ่นอายุประมาณ 16-21 ปี เด็กที่อายุต่ำกว่านั้นซึ่งกำลังเป็นกลุ่มเสี่ยงที่มีปัญหาในโลกปัจจุบัน

ประการที่สิบ ความท้าทายเรื่อง “การสมานฉันท์ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น ๆ ในบริบทแวดล้อม” (Restorative justice for schools and their context) ความท้าทายนี้เกิดขึ้น เมื่อโรงเรียนหนึ่งๆ มีการนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ไปใช้ในโรงเรียนและประสบผลสำเร็จแล้วระยะหนึ่ง แต่เนื่องจากโรงเรียนมิได้ตั้งอยู่อย่างโดดเดี่ยวในสังคม และเยาวชนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนหนึ่ง ต่างก็มีชีวิตอีกส่วนหนึ่งอยู่นอกโรงเรียนในชุมชนต่างๆ ตามสภาพ “ชุมชนทางภูมิศาสตร์” ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างเช่น ชุมชนแวดล้อมละแวกโรงเรียนที่ค้าขายขนม ของเล่นต้องห้ามหรือไม่เหมาะสม สมานฉันท์เชิงรุกระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เหล่านั้นเพื่อให้แสดงบทบาทมีส่วนร่วมในการเอื้อประโยชน์ทางการศึกษาเรียนรู้และส่งเสริมสุขภาพพลานามัย

ความท้าทายเหล่านี้ล้วนเป็นการแสดงความพยายามหาทางออกต่อปัญหาความขัดแย้งร่วมกันของสังคมส่วนรวม โดยเริ่มต้นจากการสร้างทางเลือกเบื้องต้นในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ให้แก่สังคมด้วยวิธีการง่ายๆ ไม่ซับซ้อนที่ระดับรากหญ้าของสถาบันซึ่งให้การขัดเกลาทางสังคมอย่างมีระบบ คือ โรงเรียนเป็นสำคัญ

การนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียน: ข้อสังเกตที่ควรตระหนัก

การนำการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียน จัดว่าเป็นการพัฒนาเชิงยกระดับมาตรฐานศีลธรรมของสังคมสู่ระดับที่มีความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งด้วยสันติวิธีทางหนึ่ง อันจะช่วยนำพาให้สังคมเคลื่อนตัวเข้าใกล้เป้าหมายแห่งการสร้างสันติสุขยุทธธรรมสู่การเป็น “สังคมสมานฉันท์” ที่น่าพึงพอใจสำหรับทุกคนเป็นผลลัพธ์สุดท้ายเมื่อผลผลิตรุ่นต่อไปจากสถาบันโรงเรียนที่ใช้ยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์เหล่านั้นถูกผลิตออกสู่สังคมพร้อมด้วยองค์ความรู้ความเข้าใจในหลักการเชิงสมานฉันท์และมียุทธวิธีรับมือกับปัญหาความขัดแย้งในชีวิตประจำวันที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการขับเคลื่อนกระบวนการทางสังคม การนำการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียนครั้งนี้จึงควรได้รับการสนับสนุนทั้งรัฐและสังคม เช่นเดียวกับครั้งที่มีการนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ไปใช้ในการปรับกระบวนการทัศน์ กระบวนการยุทธธรรมไทยและนำไปใช้ปฏิบัติจริงอย่างประสบผลสำเร็จมาแล้วตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามาทั้งนี้เนื่องจาก

ประการแรก การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญทางสังคมคือ การกำหนดนิยามความหมายใหม่ให้กับคำว่า “วินัย” (discipline) และเปลี่ยนจุดเน้นของการแทรกตัวเข้าจัดการปัญหาอย่างเป็นทางการจากระบบ “การกล่าวหา” (accusation) พัฒนาไปสู่ระบบ “การจัดการกับอารมณ์อย่างใช้สติปัญญา” (emotional intelligence) จากธรรมเนียมปฏิบัติที่ผ่านมามีปรากฏด้านวินัยของโรงเรียนทั่วไปนั่นคือ การเรียนรู้ที่จะประยุกต์ใช้ปรัชญาและภาษาของยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ทะลุผ่านชั้นตอนและกลไกต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันในเวทีการประชุมกลุ่ม

ประการที่สอง การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนดูเหมือนเป็นการเปิดเวทีใหม่ในการแปลความหมายทางสังคม ด้วยการใช้ภาษาที่ฟังเพื่อยกย่องและใช้พื้นที่ของอิสระชนมากกว่า เนื่องจากมีวิธีการยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ตามแบบของตนในห้องประชุม เชิงสมานฉันท์

โดยที่กระบวนการเรียนรู้เหล่านั้นไม่ต้องมีครูอาจารย์คนใดเข้าไปเกี่ยวข้องหรือเข้าไปมีส่วนในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของพวกเขาแต่อย่างใด พวกเขารู้สึกอิสระที่จะพูดแสดงความรู้สึกของเหยื่อผู้ถูกรกระทำ รวมทั้งคำพูดแทนครูและพ่อแม่ของตนซึ่งเป็นประสบการณ์ที่พัฒนาขึ้นในความคิดของชุมชนที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับทั้งครูและพ่อแม่ผู้ปกครอง ทั้งๆ ที่โดยปกติกลไกของช่วงชั้นทางการปกครองมักจะตรึงบทบาทของผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ไว้โดยไม่เปิดโอกาสให้ครูและพ่อแม่ผู้ปกครองแสดงความรู้สึกดังกล่าวออกมาได้อย่างอิสระก็ตาม

ประการที่สาม การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนในช่วงแรกๆ จะมีลักษณะเป็นการเน้นที่ “การจัดการต่อพฤติกรรม” (behavior management approach) ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมเกรง พฤติกรรมฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ของโรงเรียน ฯลฯ ก็ตาม ซึ่งมีลักษณะมุ่งเน้นที่ผู้กระทำผิด (offender-focus) เป็นสำคัญ จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องค่อยๆ ปรับเปลี่ยนหันเหแนวความคิดไปสู่การมุ่งเน้นที่ “การจัดการต่อสัมพันธภาพ” (relationship management approach) ซึ่งมีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ทางสังคมอันเป็นแก่นสาร หลักของวิธีการเชิงสมานฉันท์ที่ผู้คนประสงค์จะใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหามีผลกระทบในเชิงของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในสังคมมากกว่า รวมทั้งเป็นการกำหนดนิยามใหม่ให้กับบทบาทของครูในการสนับสนุนให้เกิดการรักษาระเบียบวินัยในหมู่เยาวชน ซึ่งเป็นบทบาทแบบเปิดและสมัครใจที่เคลื่อนย้ายปรับเปลี่ยนจากบทบาทตามธรรมเนียม (traditional roles) ของครูแต่เดิมมา

ประการที่สี่ เป็นเรื่องบทบาท “คนกลาง” ในการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน แม้ว่าการสวมบทบาท “คนกลาง” หรือ “ผู้ประสานงาน” จัดให้มีการประชุมเชิงสมานฉันท์นั้นเป็นบทบาทที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญสูงที่ต้องได้รับการฝึกหัดอบรมก่อนนำไปใช้ซึ่งอาจดูว่าเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน แต่แนวคิดยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ก็สามารถนำไปใช้เป็นวิธีการจัดการปัญหาความขัดแย้งแบบไม่เป็นทางการได้และใช้ได้ดีกว่าการนำไปใช้ตรงๆ แบบเต็มรูปแบบกับเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดกฎเกณฑ์โรงเรียนหรือฝ่าฝืนข้อบังคับของครูอาจารย์ที่กำหนดไว้

ประการที่ห้า บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ ประสบความสำเร็จในโรงเรียน คือ อาจารย์ใหญ่ ความยากของการนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้อยู่ที่การปรับเปลี่ยน “นโยบายการลงโทษ” ต่อพฤติกรรมเกรงของนักเรียนไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ในการ “ปรับพฤติกรรมเชิงบวก” ให้แก่เยาวชนเหล่านี้ว่าจะทำให้เกิดความพอเหมาะพอควรกับแต่ละประชาคมโรงเรียนได้อย่างไร ดังนั้น อาจารย์ใหญ่จึงเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนว่าจะบริหารจัดการไปในทิศทางเชิงสมานฉันท์หรือเชิงแก้แค้นลงโทษทัณฑ์

ประการที่หก การนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้แบบ “ทั้งโรงเรียน” (whole-school approach) จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบและกระบวนการ การคิดอย่างรอบครอบหลายประการทั้งการจัดระบบค่านิยม พัฒนาความเป็นมืออาชีพ สร้างหลักสูตร รวมทั้งการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ โรงเรียนควบคู่กันไปแต่ก็เป็นเรื่องท้าทายที่คุ้มค่าแก่การลงทุนแรงสำหรับอนาคตของสังคมไทย

ประการที่เจ็ด ยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์เป็นวิธีการที่ใช้จัดการความขัดแย้งที่ใช้ได้ในทุกที่ที่เกิดความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงระดับที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมหรือระดับเล็กๆ น้อยๆ ในโรงเรียนก็ตาม ทั้งนี้ เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียในปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีลักษณะไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ

1. ผู้เสียหายหรือเหยื่อที่ได้รับอันตราย มีลักษณะเจ็บปวด ทุกข์ระทม โกรธแค้น เช่นเดียวกับเหยื่ออาชญากรรมทั่วไปในสังคม แตกต่างกันตรงที่การกระทำนั้นเกิดขึ้นในหรือนอกรั้วโรงเรียนเท่านั้น
2. ผู้กระทำให้เกิดความเสียหาย มีลักษณะไม่ต่างจากเด็กและเยาวชนกระทำผิดทั่วไป เพียงแต่พฤติกรรมหรือการกระทำในโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีระดับความรุนแรงน้อยกว่า
3. กฎเกณฑ์ของโรงเรียนเปรียบเทียบกับกฎหมายของบ้านเมืองที่ผู้ฝ่าฝืนจะต้องได้รับลงโทษ
4. ครู อาจารย์ คือ ผู้รักษากฎกติกาของโรงเรียน เช่นเดียวกับการทำหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
5. อาจารย์ใหญ่เปรียบได้กับผู้พิพากษาที่ตัดสินลงโทษอย่างหนึ่งอย่างใด ต่อความผิดที่เกิดขึ้นซึ่งอาจกระทำด้วยตนเองหรือโดยรับฟังความเห็นของคณะกรรมการฝ่ายปกครองเมื่อใช้กับเด็กและเยาวชนกระทำผิดที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรมได้สำเร็จก็น่าจะสามารถใช้กับเด็กและเยาวชนทั่วไปได้ผลดีเช่นเดียวกัน

ประสบการณ์ความสำเร็จการใช้ยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนในต่างประเทศ

ประเทศสหราชอาณาจักร มีการนำยุทธธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1999 เช่นที่ Drayton School, Oxford Shire โดยเป็นโครงการความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับสถานีตำรวจในพื้นที่ คือ Thames Valley Police การใช้มีหลากหลาย เช่น ใช้กับเด็กและเยาวชนอายุระหว่าง 11-16 ปี สถานที่ที่ใช้ดำเนินการมีตั้งแต่ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องแนะแนว ฯลฯ โดยในระยะแรกมีเจ้าหน้าที่ตำรวจชุมชนสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานการประชุม

(facilitator) ต่อมาในปี ค.ศ.2000 สภายุติธรรม (Youth Justice Board หรือ YJB) เริ่มนำไปทดลองใช้ที่โรงเรียนนำร่อง 2 แห่งในลอนดอน และแพร่กระจายออกไปตามเมืองต่างๆ ในปีถัดมา ต่อมาในปี ค.ศ.2002 สถานพินิจ 7 แห่ง ได้ร่วมมือกับโรงเรียนต่างๆ ในพื้นที่รับผิดชอบนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ไปใช้ในโรงเรียน จนกระทั่งปี ค.ศ. 2005 ปรากฏว่ามีการใช้ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน 26 แห่ง (เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 20 แห่ง และระดับประถมศึกษา 6 แห่ง) ใน 9 เขตพื้นที่รับผิดชอบของสถานพินิจในส่วนภูมิภาค³⁶

ผลจากการประเมินผลโครงการ “ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน” พบว่า มีการจัดประชุมกลุ่มที่เป็นทางการ 625 ครั้ง เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการนี้ โดย ร้อยละ 92 สามารถตกลงสมานฉันท์กันได้และร้อยละ 96 ของรายที่สมานฉันท์กันได้ยังคงมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเมื่อวัดผลในระยะเวลา 3 เดือนต่อมา อาจารย์และเจ้าหน้าที่เกือบทั้งหมด (ยกเว้น 3 คนจากโรงเรียนเดียวกัน) เชื่อมั่นว่าการที่ความขัดแย้งเหล่านั้นยุติลงเป็นผลมาจากการใช้ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ นอกจากนี้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ยังพบว่าการนำยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ทั้งโรงเรียน (whole-school approach) ช่วยให้เกิดการปรับแต่งพฤติกรรมและวิถีชีวิตคนทั้งโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ประเทศนิวซีแลนด์ การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนของในประเทศนิวซีแลนด์ปรากฏว่ามีความก้าวหน้าถึงขั้นที่กระทรวงศึกษาธิการให้งบประมาณสนับสนุนการริเริ่มกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในโรงเรียนผ่านโครงการ “Suspension Reduction Initiative” โดยโรงเรียนสามารถแนะนำให้ความรู้แก่นักเรียน และพ่อแม่ ผู้ปกครองเพื่อให้เข้าใจปรัชญาของยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้เด็กนักเรียนและครอบครัวมีเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังมี “ทางเลือก” ที่เหมาะสมในการตอบโต้และจัดการต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาที่เกิดขึ้นในสังคมแวดล้อมอีกแบบหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากการจัดการต่อปัญหาความขัดแย้งตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติเชิงอำนาจที่ครอบครองความคิดผู้คนในสังคมที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งซึ่งจะลืมไม่ได้ก็คือการที่โรงเรียนมีคุณูปการอย่างมหาศาลที่ไม่มีการกล่าวถึงให้ปรากฏมาก่อนว่าเป็นแหล่งเพาะบ่มที่มีบทบาทสำคัญในการป้องกันปัญหาอาชญากรรมให้แก่สังคม

³⁶ www.youth-justice-board.gov.uk/, March 2005.

สรุปเรื่องการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน

การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนมีลักษณะ เป็นกระบวนการเชิงป้องกันที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น การจัดการสัมพันธภาพ (relationship management) ระหว่างบุคคล มิใช่เน้นที่การจัดพฤติกรรม (behavior management) ของบุคคล

สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียนได้ ก็คือ การช่วยให้บรรดาครูอาจารย์เปลี่ยนมุมมองบทบาทของตัวเองว่าตนสามารถเป็นผู้ประสานงานให้เกิดการเยียวยาและสมานฉันท์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งเมื่อไรที่ครูรู้สึกว่าการแสดงบทบาทเดิมของตนมีความอ่อนแอไม่มีความมั่นคง เมื่อนั้นจะเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้สำหรับทั้งตัวครูเองและสำหรับนักเรียน

สำหรับบทบาทของ “หิริ-โอตตัปปะ” หรือ “ความรู้สึกละอายใจ” ในความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์นั้น ไม่ควรจะสร้างให้มีลักษณะเป็นเพียงเครื่องจักรหรือกลไกที่ผลิตวัฒนธรรมดังกล่าวออกมาอย่างปราศจากความจริงใจในลักษณะกระบวนการเปลี่ยนผ่านหรือมุ่งเน้นรับสารภาพเพื่อนำไปสู่รูปแบบการแสดงความละอายใจแบบฉาบฉวยโดยควรคำนึงถึงพิธีกรรมและนัยความสำคัญของพิธีกรรมในกระบวนการเชิงสมานฉันท์บางลักษณะประกอบด้วยเช่นกัน ขณะเดียวกันก็ต้องกำหนดครูให้ชัดเจนว่ากระบวนการขอกภัยและให้อภัยเชิงสมานฉันท์แบบไทยๆ ควรมีรูปแบบพิธีกรรมที่เหมาะสมอย่างไร เพื่อประยุกต์รูปแบบการแสดงออกทางวัฒนธรรมตะวันตกบางอย่างให้สอดคล้องเหมาะสมกับสังคมไทย

พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย

บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย คือ การช่วยเหลือคู่พิพาท การช่วยเหลืออาจหมายถึงเรื่องทั่วไป หรือจำเพาะเจาะจงลงไปถึงกิจกรรมบางอย่างหรือหลาย ๆ อย่างการพิจารณาถึง บทบาททั่วไป และหน้าที่เฉพาะของผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่จะช่วยคู่กรณีในการแก้ปัญหาข้อพิพาทระหว่างกัน จะต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมที่ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องมีหรือพัฒนาขึ้นซึ่งมีสาระที่สำคัญดังต่อไปนี้³⁷

1.เป็นผู้ริเริ่มเปิดช่องทางในการเจรจา ริเริ่มการสื่อสาร หรือเอื้อให้เกิดการสื่อสารกันที่ดีกว่า เมื่อคู่กรณีพร้อมที่จะเจรจา

³⁷ American Arbitration Association, Mediator Role and Performance (New York : Springer, 1999), 1.

2.เป็นผู้รักษากฎ กติกา เพื่อช่วยให้ผู้อื่นทั้งหลายคำนึงถึงสิทธิของคนอื่นที่เกี่ยวข้องในการเจรจา

3.เป็นผู้เอื้อให้กระบวนการเจรจาดำเนินไปได้โดยการกำกับดูแลกระบวนการ และเป็นประธานอย่างเป็นทางการในการเจรจาแต่ละครั้ง

4.เป็นผู้ให้การฝึกอบรมโดยให้การศึกษากระบวนการเจรจาต่อรองให้ผู้เจรจาใหม่ที่ยังไม่ชำนาญและไม่รู้จะเตรียมตัวอย่างไรได้รับทราบขั้นตอนวิธีการ เพื่อให้มีการเตรียมตัว

5.เป็นผู้ช่วยมองหาทรัพยากรเพิ่มเติมโดยการจัดหาความช่วยเหลือให้กับผู้อื่น และติดต่อหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกและทรัพยากรอื่น (เช่น ทุน ความ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ผู้มีอำนาจตัดสินใจ หรือสินค้านำเข้าอื่น ๆ เพื่อการแลกเปลี่ยน) ซึ่งทรัพยากรนี้อาจจะทำให้เขาเหล่านั้นมีทางเลือกมากขึ้น สำหรับการยอมรับข้อตกลง

6.เป็นผู้สำรวจปัญหาโดยเขาจะช่วยให้คนที่มีความขัดแย้งกันได้พิจารณาปัญหาจากมุมมองต่างๆ กัน เพื่อช่วยในการระบุถึงประเด็นพื้นฐานและผลประโยชน์ และเพื่อดูไปถึงทางเลือกซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกๆ ฝ่าย

7.เป็นผู้ชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงโดยช่วยสร้างข้อตกลงที่สมเหตุสมผลและนำไปปฏิบัติได้ และตั้งคำถามท้าทายให้กับผู้อื่นที่มีเป้าหมายห่างไกลจากความเป็นจริง

8.เป็นแพะรับบาปโดยอาจจะต้องยอมรับผิดชอบ หรือรับคำตำหนิสำหรับการตัดสินใจที่อาจจะไม่ค่อยเป็นที่นิยมทั่วไปนักแต่ผู้อื่นเต็มใจที่จะยอมรับทั้งนี้เพื่อรักษาหน้าและยังคงความน่าเชื่อถือ เพื่อให้เขายังคงได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มที่เขาเป็นตัวแทน

9.เป็นผู้นำที่จะเริ่มการเจรจาให้เดินหน้าไปโดยใช้กระบวนการต่างๆ หรือบางครั้งโดยให้คำแนะนำอย่างเป็นรูปธรรม

แมคคอลแนล ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ยตามแนวคิดทางพุทธศาสนาว่าควรตระหนักในบทบาทที่สำคัญของตนและควรเพิ่มพูนสมรรถนะที่สำคัญๆ โดยพิจารณาว่า บทบาทของตนคืออะไร และไม่ใช่อะไร การคาดหวังที่ผิดอาจแก้ไขได้ง่ายในตอนแรก แต่ถ้าไปบอกตอนหลังๆ จะทำให้เกิดความผิดหวังได้ การอธิบายโดยการตอบคำถามจะได้ผลดีกว่าการกล่าวสุนทรพจน์ ดังนั้นจึงควรให้ผู้ขัดแย้งตั้งคำถามหรือแสดงความสงสัยที่เขามีต่อเรา และเราควรพยายามตอบคำถามที่อยู่ในใจของเขาจริงๆ ไม่ใช่ตามที่เราคิดว่าเขามี

การเสนอขั้นตอนการไกล่เกลี่ยอาจมีวิธีการดังต่อไปนี้³⁸

1.บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยคือ การช่วยให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ใช่จัดการหรือให้คำแนะนำ ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างต่อไปนี้

“ในฐานะที่เป็นพระอมาตย์ต้องการช่วยให้โยมทั้งสองแก้ปัญหาอย่างชาวพุทธ อมาตย์จะช่วยโยมทั้งสองหาทางออกที่เป็นไปได้และจะเป็นตัวอย่าง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้แต่อาตมาจะไม่ตัดสินใจแทนโยม โยมต้องตัดสินใจเอง”

การเสนอแนะอาจมีผลดีตรงที่ว่าช่วยให้มีการตัดสินใจเร็วขึ้นแต่ก็มีข้อเสียตรงที่คู่พิพาทจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยลงถ้าคู่พิพาททั้งสองฝ่ายร่วมกันหาข้อตกลงและมีความรับผิดชอบร่วมกัน โอกาสที่จะตกลงกันได้สำเร็จก็มีมาก

2.เราต้องแน่ใจว่าการไกล่เกลี่ยเป็นความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย เราจะทำงานก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายตกลงให้เราทำ ดังนั้นหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจกับการข้องเกี่ยวของเราเราก็จะถอยออกมา

3.เราควรชี้แจงให้ชัดตั้งแต่แรกว่า เราจะให้ความสนับสนุนแต่ละฝ่ายเท่าๆ กัน เพื่อให้การไกล่เกลี่ยได้ผล เราจะต้องพบปะและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งสองฝ่าย เรื่องนี้ควรพูดให้ชัดเจนตั้งแต่การพบปะครั้งแรก เราจะต้องแจ้งให้ผู้ขัดแย้งทราบเข้าใจ และยอมรับว่าเราจะไปเยี่ยมเยียนอริของเขา เรื่องที่ไปพบกับอริของเขา เขาควรจะได้ยินจากเราเองไม่ใช่จากการซุบซิบนินทาของชาวบ้าน คำพูดที่เหมาะสมอาจเป็นได้แก่

“ถ้าจะให้เราช่วยในเรื่องนี้ เราจำเป็นต้องพบกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คุณไม่ขัดข้องใช่ไหม? ตอนนี้เรามีชื่อเจ้าของอยู่กับตัวคุณเอง มีใครอีกไหมที่เราควรจะไปพบ?”

ตารางเวลาการพบปะอาจบอกถึงความไม่ลำเอียง

“เรานัดจะไปพบกับเขาพรุ่งนี้เช้า พรุ่งนี้ตอนบ่ายเราจะพบกับคุณได้ไหม?”

4.ผู้ขัดแย้งจำต้องรู้ว่า เขาจะต้องบริจาคหรือจ่ายเงินเป็นค่าไกล่เกลี่ยหรือไม่ หรือว่าผู้ไกล่เกลี่ยยินดีช่วยเหลือโดยไม่คิดเงินการไม่พูดตรงไปตรงมาในเรื่องนี้ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งใหม่ระหว่างผู้ไกล่เกลี่ยและผู้ขัดแย้งได้

นอกจากพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว พฤติกรรมในการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ย [mediator performance] ตามทฤษฎีของ Wisconsin Employment Relations Commission³⁹,

³⁸ John A. McConnell, *Mindful Meditation: A Handbook for Buddhist Peacemakers* (New York: McGraw-hill international, 1993), 50.

³⁹ Wisconsin Employment Relations Commission. “*Mediation Effectiveness*.” 1985, 99.

Christopher Honeyman⁴⁰ และ The Test Design Project of National Institute for Dispute Resolution : NIDR⁴¹ ยังได้แก้ตัวแปรที่สำคัญอีก 7 ประการด้วยกันคือ

1. การสืบสวน	Investigation
2. ความเห็นใจ	empathy
3. ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนอ	persuasion and presentation skills
4. การเบี่ยงเบนความสนใจ	distraction
5. การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	managing the interaction
6. การคิดแก้ไขปัญหา	inventiveness and problem-solving
7. การมีแก่นสารความรู้ที่เกี่ยวข้อง	substantive knowledge

มัวร์ (Moore) เสนอว่าในกรณีนี้วิกฤตบางกรณี “การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยมีบุคคลที่สาม” เป็นวิธีการแก้ไขข้อพิพาทที่เหมาะสมที่สุดการเชิญคนกลางเพื่อการเจรจาดังนี้อาจจะใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

1. เมื่ออารมณ์ของคู่กรณีตึงเครียด และไม่อาจตกลงกันได้
2. การสื่อสารระหว่างคู่กรณีอยู่สภาพเลวร้ายและไม่น่าเชื่อว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยคู่กรณีเอง
3. ปัญหาจากการมองคนละมุมหรือออกมาเป็นทำนองเดียวกันหมดทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์
4. พฤติกรรมที่ออกมาในทางลบอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้มีกำแพงขวางกั้นมากขึ้น
5. มีความเป็นขัดแย้งในเรื่องข้อมูลอย่างรุนแรงข้อมูลอะไรที่สำคัญข้อมูลใดมาอย่างไร และมีการประเมินข้อมูลเหล่านั้นอย่างไร
6. มีประเด็นมากมายในข้อพิพาทนั้นๆ และคู่กรณีไม่เห็นด้วยกับการจัดลำดับความสำคัญและไม่เห็นด้วยกับการเอาประเด็นบางอย่างมารวมกันเพื่อการพิจารณา
7. มีผลประโยชน์ที่มองเห็นได้ว่าไม่สอดคล้องกัน ที่ทำให้คู่กรณีมีความยากลำบากในการจะหาทางประนีประนอม

⁴⁰Honeyman, Christopher, “On Evaluating Mediators,” *Negotiation Journal*, 4 (1990) : 149-160.

⁴¹The Test Design Project of National Institute for *Dispute Resolution* : NIDR 1993, 97.

8. มีค่านิยมที่ต่างกัน ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างคู่กรณี
9. คู่กรณีทั้งสองไม่มีกระบวนการเจรจาต่อรอง หรือใช้กระบวนการอย่างไม่ถูกต้อง หรือไม่ใช้กระบวนการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดในการเจรจา
10. ไม่มีโครงสร้าง หรือเวทีแห่งการยอมรับ เพื่อการเจรจาต่อรอง
11. คู่กรณีมีความต้องการที่จะเริ่มเจรจา หรือมาถึงทางอับจนที่จะนำไปสู่การเจรจาต่อรอง⁴²

นพพร โพธิ์รังสียากร เสนอความเห็นว่าคุณที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediator) ไม่จำเป็นจะต้องมีความรู้เฉพาะทางในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แม้แต่ในเรื่องร้องเรียนที่จะทำการไกล่เกลี่ยหากแต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับ กระบวนการไกล่เกลี่ยทั้งหมด และมีสำนึกถึงเป้าประสงค์และพันธกิจในการช่วยเหลือฝ่าย หรือหน่วยงานต่างๆ ในการหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกัน โดยทั่วไปแล้ว แต่ละบุคคลย่อมแสวงหาทางออกของปัญหาที่เป็นการคืนอำนาจในการตัดสินใจ และในการแก้ไขปัญหาสู่ประชาชนผู้ร่วมกรณี ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแสดงบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในการคลี่คลายความขัดแย้งในข้อพิพาทที่เกิดขึ้น⁴³

การเจรจาด้วยความสมัครใจ

ความสมัครใจของคู่กรณีในการเข้าเจรจาไกล่เกลี่ยนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งนี้ หากขาดองค์ประกอบนี้ไปแล้วการเจรจาไกล่เกลี่ยย่อมไม่อาจประสบความสำเร็จได้เลย แต่นี่ไม่ได้หมายความว่าคู่กรณีจะต้องมีความสมัครใจตั้งแต่แรกเริ่ม ถึงจะเข้าร่วมกระบวนการได้เสมอไป เพราะหลายครั้งที่คู่กรณี ไม่ยินยอมที่จะใช้วิธีการเจรจาแต่ภาพหลังจากที่ได้มีการพูดคุยและพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถี่ถ้วนแล้ว คู่กรณีก็มักจะยินยอมคืออภิปรายปัญหาจนได้ข้อยุติ

การเจรจามักจะครอบคลุมไปถึงการประนีประนอมกัน ทั้งนี้หากคู่กรณีสามารถที่จะประนีประนอมต่อกันได้โอกาสที่การเจรจาไกล่เกลี่ยจะประสบความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การประนีประนอมต้องอาศัยองค์ประกอบสนับสนุนต่างๆ จำนวนมาก อาทิ เวลา ทุน ค่าใช้จ่าย เหตุผลเฉพาะบุคคล ผลลัพธ์อื่นๆ จำนวนมากที่อาจเกิดขึ้นตามมาภายหลังโดยไม่อาจ

⁴²Moore. Christopher W, The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict. (San Francisco : Jossey-Bass, 2003), 79.

⁴³นพพร โพธิ์รังสียากร, "การยอมรับความไกล่เกลี่ยประนีประนอมในศาล," วารสารผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา. 5, 1 (เมษายน-กันยายน 2549), 34.

คาดการณ์ล่วงหน้าได้ อย่างไรก็ตามหากคู่กรณีไม่สนใจที่จะเข้าร่วมเจรจาหรือประนีประนอมก็จะนำเรื่องดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาล หรือพิจารณาหาข้อยุติโดย Ombudsman

การจัดการกับอารมณ์ (Dealing with Emotions)

บ่อยครั้งที่ในระหว่างการเจรจาโต้เถียงและกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกละเลยเป็นการปลุกเร้าอารมณ์ของคู่กรณีให้หวนกลับไปเหมือนเมื่อครั้งอยู่ในเหตุการณ์พิพาทที่เป็นปัญหาหรือความขัดแย้งนั้นอีกครั้งหนึ่งอารมณ์ของคู่กรณีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าจัดการควบคุมให้ได้ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการ โดยผู้ดำเนินการจะต้องชี้แจงให้คู่กรณีทราบถึง กติกาเบื้องต้นก่อนว่า พฤติการณ์ใดที่ไม่พึงกระทำระหว่างดำเนินการ

การข่มขู่กัน ความรุนแรง ข่มขู่ที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะจากสาเหตุหลักคือ “การไม่ฟังกัน” แน่แน่นอนว่าคู่กรณีย่อมแสดงอาการ วาจาที่ไม่เหมาะสมต่อกันและกัน ดังนั้นบุคคลกลางที่ทำหน้าที่เจรจาโต้เถียงจะต้องคอยตักเตือนให้คู่กรณีเข้าใจและยอมรับในกติกาข้อตกลงเบื้องต้นว่า สิ่งใดควร / ไม่ควรประพฤติปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในมุมมองของคู่กรณีอาจมองว่า กติกาดังกล่าวเป็นอุปสรรค ปิดกั้น ทำให้พวกเขาไม่สามารถแสดงออกซึ่งความรู้สึกและความคิดเห็นของตนเองออกมาได้เต็มที่

พฤติกรรมที่ก้าวร้าวนั้นย่อมไม่เป็นที่ยอมรับได้ เช่นเดียวกับ การตะคอกหรือการระรานเสียดสีด้วยวาจาก็เป็นสิ่งที่บุคคลไม่อาจอดทนรับฟังได้ด้วยเหตุนี้ คนกลางผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องกำหนดและแจ้งให้ทราบถึงกติกา ข้อตกลงร่วมพื้นฐาน (Ground Rules) ให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อปฏิบัติ อันจะช่วยป้องกันการใช้อารมณ์รุนแรงบนโต๊ะเจรจา นอกจากนี้บุคคลกลางยังสามารถสั่งพักการเจรจาไว้ก่อนได้ เพื่อให้คู่กรณีไปสงบอารมณ์ ดังสถิติหากเห็นว่า คู่เจรจามีอารมณ์รุนแรงมากจนไม่สามารถควบคุมได้

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย

ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย ควรจะเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดี เพราะบุคคลทั่วไปอาจไม่มีความเชี่ยวชาญมากพอในการดำเนินการไกล่เกลี่ยคนกลางที่ได้รับการอบรมมาแล้วนั้นจะเข้าใจกระบวนการทั้งหมดได้เป็นอย่างดีและมีโอกาสที่จะสร้างปัญหาน้อยมากอย่างไรก็ตามกลางความพยายามในการดำเนินกระบวนการ การระงับข้อพิพาททางเลือกละเลยหรือการเจรจาโต้เถียงต่างก็มีหลุมพรางอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น ความโน้มเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือ การทำคนให้กลายเป็นคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา นอกจากนี้กับอีกข้อหนึ่ง คือ การที่คนกลางมีความรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหานั้นเสียเองกล่าวคือ สถานการณ์บนโต๊ะเจรจาอาจชักพาให้ผู้ไกล่เกลี่ยเสนอแนะทางแก้ปัญหให้กับคู่กรณีตามความเห็นของผู้ไกล่เกลี่ยเสียเอง ซึ่งจะส่งผลเสียเอง

คือ คู่กรณีต่างไม่รู้ถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และคู่กรณีอาจมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในผลลัพธ์ที่ได้จากการเจรจา เนื่องจากไม่มีความรู้สึกถึง "ความเป็นเจ้าของ" ในปัญหาและผลลัพธ์จากการเจรจานั้นๆ อุปสรรคอีกประการหนึ่งก็คือ ความไม่เห็นพ้องกันระหว่างผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งกรณีเช่นนี้เกิดขึ้นได้เสมอ หากผู้ไกล่เกลี่ยไม่ได้ผ่านการอบรมก่อน ดังนั้น หากจำเป็นต้องใช้ผู้ไกล่เกลี่ยมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป ควรเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมมาก่อน ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยในออสเตรเลียต่างเปิดอบรมหลักสูตรเทคนิควิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทขึ้นเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีความต้องการมากขึ้น

ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ที่ได้จากการเจรจาไกล่เกลี่ยและกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของข้อพิพาทนั้นๆ ด้วยเหตุนี้เอง คู่กรณีทุกฝ่ายจึงต้องรับรู้และตกลงร่วมกันในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ฉะนั้นควรสรุปผลที่ได้จากการเจรจาให้อยู่ในรูปของเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรในช่วงท้ายของการดำเนินการหรือมีฉันทามติให้มีการยืนยันรับรอง เช่น การลงนามรับทราบผลหรือข้อตกลงที่ได้จากการเจรจา เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ภายหลังในการเจรจาไกล่เกลี่ยหากไม่ได้มาซึ่งข้อตกลงในปัญหาใดๆ เลย ระหว่างคู่กรณี ผลจากการเจรจาครั้งนั้นก็มักจะออกมาในรูปของการตกลงในประเด็นอื่นนอกเหนือ ตัวอย่างเช่น ความพยายามในการหาทางเริ่มเจรจาในครั้งต่อไป

จากที่กล่าวมาจึงมีความสำคัญซึ่งจะต้องมีการเตรียมขั้นตอนดำเนินการต่อเพื่อรองรับหากเกิดกรณีที่คู่กรณียังไม่อาจตกลงกันได้ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจริงก็อาจสามารถเลือกที่จะดำเนินวิธีอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม ในส่วนของสำนักงานการเจรจาไกล่เกลี่ยมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากการสอบสวนข้อเท็จจริงในข้อร้องเรียน ดังนั้น จึงเป็นการสมควรกว่าที่จะแยกส่วนงานเจรจาไกล่เกลี่ยออกจากงานสอบสวนข้อเท็จจริง

ประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ย

การพิจารณาประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ย มีผู้ให้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายมุมมองด้วยกัน โดยที่บางคนมองที่กระบวนการ และ บางคนก็พิจารณาที่ผลลัพธ์ ซึ่งอย่างไรก็ดีสามารถนำเสนอประเด็นพิจารณาเหล่านั้นได้ดังนี้

สมาคมวิชาชีพเพื่อการแก้ไขความขัดแย้ง (SPIDR : The Society for Professionals in Dispute Resolution) มีความเห็นว่าการพิจารณาประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยนั้นจะต้องดูที่ความสามารถในการไกล่เกลี่ยหลายประเด็นอันจำแนกได้ดังต่อไปนี้คือ 1)ความสามารถในการ

เข้าใจกระบวนการเจรจาต่อรองและบทบาทของการกระตุ้นหรือสนับสนุน 2) ความสามารถที่จะได้รับการเชื่อถือและคงไว้ซึ่งการเป็นที่ยอมรับ 3) ความสามารถในการเปลี่ยนจุดยืนของคู่พิพาทต่างๆ เป็นความต้องการและผลประโยชน์ 4) ความสามารถในการตรวจหาประเด็นที่ไม่สามารถเจรจาไกล่เกลี่ยได้ 5) ความสามารถในการช่วยคู่พิพาทในการสร้างทางเลือกที่สร้างสรรค์ 6) ความสามารถในการช่วยคู่พิพาทต่างๆ ให้ระบุหลักการและเกณฑ์ซึ่งจะช่วยชี้นำการตัดสินใจของพวกเขา 7) ความสามารถในการช่วยคู่พิพาทต่างๆ ในการประเมินทางเลือกที่ยังไม่ใช่เป็นข้อตกลง 8) ความสามารถในการช่วยคู่พิพาทต่างๆ ให้กำหนดทางเลือกที่เป็นที่รู้จักกันของพวกเขาเอง และ 9) ความสามารถในการช่วยคู่พิพาทต่างๆ ประเมินว่าข้อตกลงของพวกเขาสามารถนำมาปฏิบัติได้หรือไม่⁴⁴

หยวน (Yuan) เสนอทฤษฎี แบบของการไกล่เกลี่ย (mediation type) ว่ามีอยู่สามแบบ ได้แก่

1. แบบเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitative type) ได้แก่การที่ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่คู่เจรจา จัดว่าเป็นแบบการไกล่เกลี่ยดั้งเดิมที่ถือปฏิบัติกันมา คู่เจรจายเจรจากันโดยตรงผู้ไกล่เกลี่ยจะไม่เข้าไปโน้มน้าวหรือก้าวผ่านการตกลง ของคู่เจรจา เพียงแต่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรืออำนวยความสะดวกในข้อมูลหรือข้อสงสัยต่างๆแก่คู่เจรจา

2. แบบการเป็นผู้ประเมิน (evaluative type) ได้แก่การที่ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางทำหน้าที่เหมือนผู้ประเมิน โดยให้ข้อมูลในเชิงประเมินกรณีทำการไกล่เกลี่ย กรณีเช่นนี้คู่เจรจาจะได้ทราบข้อเด่นและข้อด้อยในกรณีที่ต้องเจรจากับมุมมองของผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง

3. แบบการเป็นผู้ชี้นำ (directive type) ได้แก่การที่ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางทำหน้าที่อยู่ระหว่างการไกล่เกลี่ยแบบแรกกับแบบที่สอง คือไม่ประเมินกรณีขัดแย้งด้วยมุมมองต่างๆ แต่ก็ไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลหรืออำนวยความสะดวกเท่านั้น

เขายังสรุปได้ว่าไม่ว่าจะเป็นการไกล่เกลี่ยแบบใด เราสามารถพิจารณาถึงประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยได้โดยพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญสี่ประการคือ 1. การบรรลุเป้าหมายของสังคม (to attain societal goals) 2. การก่อให้เกิดความชอบธรรม (to engender moral growth) 3. การ

⁴⁴ Society for Professionals in Dispute Resolution, Qualifying Neutrals : The Basic Principles. Report of the SPIDR Commission on Qualification (Washington D.C. : SPIDR, 1989), 124-125.

เยียวยารักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย (healing dimension of mediation) และ 4. การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง (to reduce hostility between disputants)⁴⁵

มัวร์ (Moore) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ย จะต้องพิจารณาในภาพรวมของกระบวนการไกล่เกลี่ยว่าได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้โดยแบ่งกระบวนการไกล่เกลี่ยออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การเริ่มการเจรจา(beginning the mediation session) ซึ่งต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องการกล่าวเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม และการส่งผ่านไปยังขั้นตอนต่อไป 2) การระบุประเด็นปัญหาและการกำหนดหัวข้อการเจรจา (defining issues and setting an agenda) ซึ่งต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องการระบุและจัดกรอบประเด็นปัญหา ตัวแปรต่างๆในการวางกรอบและการปรับกรอบประเด็นใหม่ การกำหนดวาระการประชุม การพิจารณาประเด็นที่ง่ายก่อน การช่วยเหลือเกี่ยวกับวิธีการจากผู้ไกล่เกลี่ย และ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม 3) การค้นหา "ผลประโยชน์" ที่ซ่อนเร้นของคู่กรณี (uncovering hidden interests of the disputing parties) ซึ่งต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องความยากลำบากในการจำแนกประเด็นปัญหา วิธีการในการระบุผลประโยชน์ ทศนคติที่ดีต่อการค้นหาผลประโยชน์ วิธีการโดยอ้อมในการค้นหาผลประโยชน์ วิธีการโดยตรงในการค้นหาผลประโยชน์ จุดยืนเกี่ยวกับผลประโยชน์ การขู่ให้กลัว การระบุผลประโยชน์ การยอมรับและการตกลง และ การวางกรอบการระบุเกี่ยวกับปัญหาร่วมกันในรูปของผลประโยชน์ และ 4) การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (generating options for settlement) ซึ่งต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องการสร้างความตระหนักต่อความจำเป็นที่ต้องมีทางเลือก การแยกคู่พิพาทออกจากจุดยืนที่ไม่เป็นที่ยอมรับ กลยุทธ์ในการสร้างทางเลือก วิธีการทั่วไปในการสร้างทางเลือก วิธีการในการสร้างทางเลือกเฉพาะ เวทีในการสร้างทางเลือก ประเภทของทางเลือกในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง การสร้างทางเลือกในกรณีความเห็นของนักวิชาการ และ ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมในการสร้างทางเลือก⁴⁶

⁴⁵Yuan, Lim Lan The Theory & Practice of Mediation (Singapore : FT Law & Tax Asia Pacific, 1997), 77-78.

⁴⁶Christopher W. Moore, The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict (San Francisco : Jossey-Bass, 2003), 211- 269.

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้ หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลได้ย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย

ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

วิลาวุธ ไพโรจน์ ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติช่วยพัฒนานุคลิกภาพ ทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดีและมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่อัตภาพของตน⁴⁷

มนัส พลายชุม กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตรโดยจะต้องเกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่ ด้าน 12 ปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข⁴⁸

วิไล ธนวิวัฒน์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้เด็กนักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป⁴⁹

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและ ตัดสินใจที่จะ

⁴⁷วิลาวุธ ไพโรจน์, “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 12.

⁴⁸มนัส พลายชุม, “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 16.

⁴⁹วิไล ธนวิวัฒน์, “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541), 16.

ดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม⁵⁰

สุรพล พุฒคำ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา⁵¹

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการเพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา⁵²

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์กรปฏิบัติคือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของ

⁵⁰วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2542), 11.

⁵¹สุรพล พุฒคำ, โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา (ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, 2544), 11.

⁵²ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2544), 8.

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ⁵³

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา กล่าวได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง⁵⁴ ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศที่เป็นของรัฐในปัจจุบัน สังกัดอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการและทบวงมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากการความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาและสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่

⁵³ธีระ รุญเจริญ, “รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย”, เอกสารในการสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน 8-9 กุมภาพันธ์ 2545 (ม.ป.ท.,สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งชาติ, 2545), 11-12.

⁵⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 38.

แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ตลอดจนพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ที่ประกาศใช้ในปีต่อมา ขึ้นอยู่กับสถานศึกษา การบริหาร สถานศึกษาจึงเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรการศึกษาที่อยู่ระดับ ล่างสุดแต่สำคัญมากที่สุดเพราะเป็นหน่วยที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การบรรลุซึ่ง คุณภาพการศึกษาอย่างเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ การศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ขับเคลื่อน ให้เห็นนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหาร สถานศึกษาให้มีคุณภาพย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติในที่สุดด้วย⁵⁵

อนุสนธิจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ข้างต้น ทำให้เกิดมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาด้วย คือมีการยกร่างและ ประกาศใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปี พุทธศักราช 2544 แทนหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.2521 (ปรับปรุง พ.ศ.2533) หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ.2521 (ปรับปรุง พ.ศ.2533) และ หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ.2524 (ปรับปรุง พ.ศ.2533) ด้วยเหตุนี้จึงเกิดเป็นความนิยมที่จะ จัดแบ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามช่วงชั้นที่มีการสอนในสถานศึกษานั้นๆ เช่นสถานศึกษาที่เปิด สอนช่วงชั้นที่ 1 และ 2 หมายถึงสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา ช่วงชั้นที่ 1 - 3 หมายถึง สถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับขยายโอกาสทางการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นด้วย หรือหมายถึงสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับการศึกษาภาคบังคับนั่นเอง สำหรับสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 ย่อมหมายถึงสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่เปิดสอน ชั้น ม.1 – 6 เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะจัดการเรียนการสอนในช่วงชั้นใด สถานศึกษาเหล่านี้ก็รวมเรียกว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกันทั้งสิ้น

สำหรับจำนวนสถานศึกษาของรัฐที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้น พื้นฐานในปัจจุบันนี้มีประเภทและสังกัดที่น่าสนใจดังตารางต่อไปนี้

⁵⁵ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 11-12.

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	35,662 โรงเรียน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	962 โรงเรียน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	54 โรงเรียน
รวม	36,678 โรงเรียน

ที่มา; กระทรวงศึกษาธิการ. สถิติการศึกษารายปี 2547. (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สารสนเทศ, 2548), 29.

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดมากที่สุด (35,662 โรงเรียน) สถานศึกษาเหล่านี้เดิมสังกัดอยู่ในกรมสามัญศึกษา และ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รองลงมาคือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เทศบาล และ เมืองพัทยา (962 โรงเรียน) สำหรับหน่วยงานของรัฐที่มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนน้อยอยู่ในสังกัดด้วยคือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหล่านี้นอกจากจะมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับสถานศึกษาประเภทเดียวกันสังกัดอื่นๆแล้ว ยังทำหน้าที่พิเศษเป็นห้องปฏิบัติการของนักศึกษาและอาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ครุศาสตร์อีกด้วย ได้แก่โรงเรียนสาธิตของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ (54 โรงเรียน) สถานศึกษาเหล่านี้กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไทย⁵⁶

ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลากหลายตามความเชื่อ และความคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้ ไมล์สทีน และเบลสโก (Milstein and Belasco) นิยามความหมายการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทาง และควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ลักษณะที่คล้ายกัน⁵⁷

⁵⁶ กระทรวงศึกษาธิการ สถิติการศึกษารายปี 2547 (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สารสนเทศ, 2548), 29. (อัคราณา)

⁵⁷ Milstein and Belasco, Educational Administration (N.Y. : Prentice-Hall, 1973),161.

ดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่าการบริหารคือการทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ⁵⁸ เฮอร์เซ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึงการทำงานร่วมกันผ่านแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จากความหมายที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปความหมายได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งอาจทำกับบุคคลอื่นหรืออาจผ่านบุคคลอื่น ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁹

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 หมวด 2 การจัดระเบียบราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 ได้กำหนดให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1.บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
- 2.ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และ ทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการ
- 3.เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
- 4.จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 5.อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

⁵⁸Peter F. Drucker, Practice of Management : Reconsideration (New Jersey : Prentice-Hall,Inc.,1975), 79.

⁵⁹P.Hersey and K.H.Blanchard Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited,1988), 2.

6.ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย⁶⁰

การบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมีลักษณะเฉพาะตามกฎหมายที่น่าสนใจคือ การบัญญัติให้สถานศึกษาเป็น “นิติบุคคล” ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ นับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ โดยได้บัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล และงานบริหารทั่วไปฯ ยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลได้กล่าวว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า ธรรมภิบาล มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าวได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนักรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า⁶¹

การจัดองค์กรที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามนัยข้างต้น ก็เพื่ออำนาจให้สถานศึกษา สามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอิสระ และเข้มแข็ง เพื่อให้การบริการเป็นไป อย่างคล่องตัวรวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และ

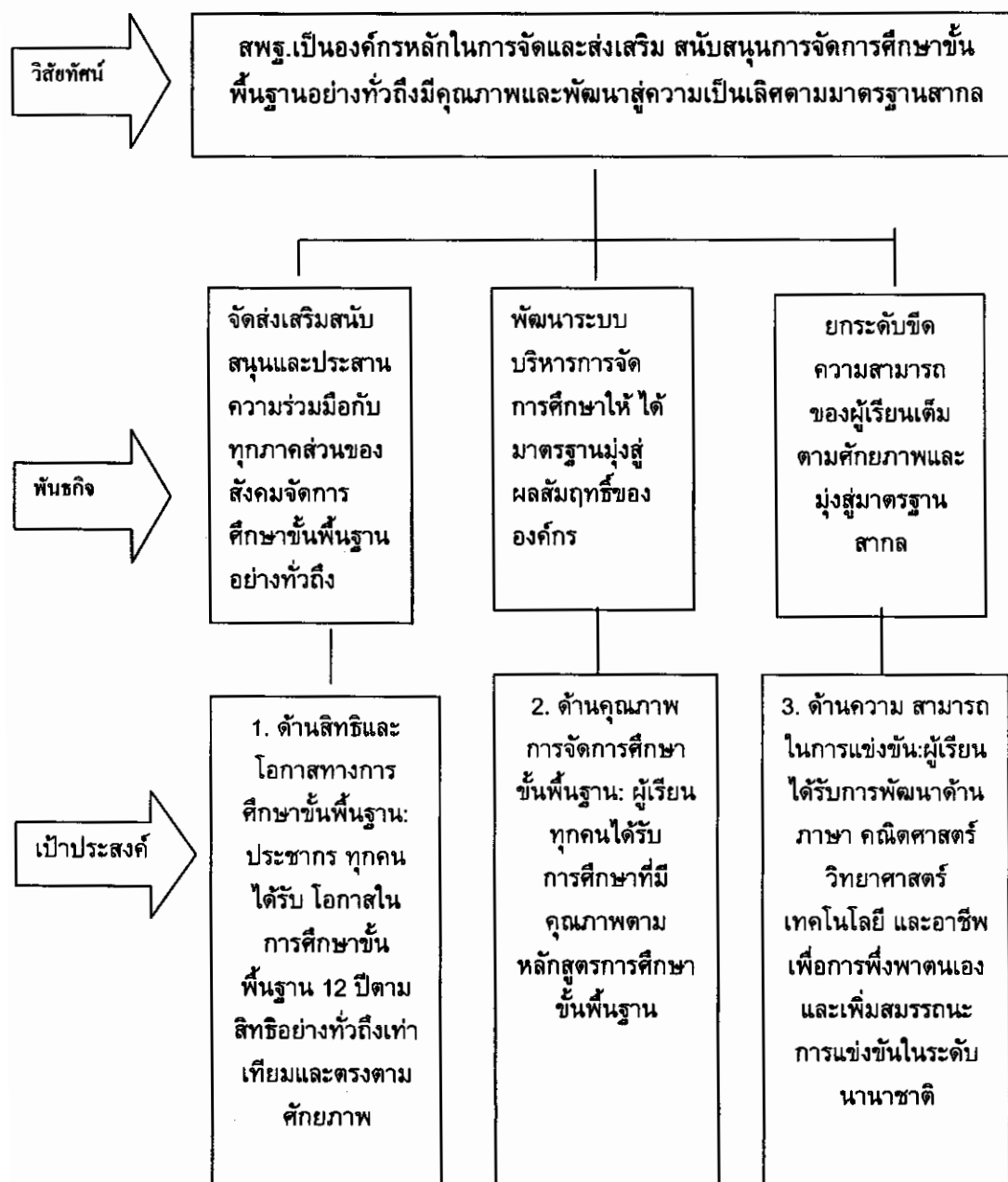
⁶⁰พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ร.ศ.พ., 2546), 38.

⁶¹พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

(กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 17.

ประเทศไทยโดยรวม⁶² สอดคล้องกับหลักยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2547-2553

⁶²กระทรวงศึกษาธิการ, “คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล” (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 6.

การบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิหน้าที่ และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ตามความในมาตรา 68-70 ได้ให้ความหมายตลอดจนสิทธิและหน้าที่ของนิติบุคคลไว้พอสรุปได้ว่านิติบุคคลจะมีขึ้นได้ก็ด้วยอาศัยอำนาจแห่งบทบัญญัติทั้งหลายของประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่นในส่วนของสิทธิและหน้าที่นั้น กำหนดไว้ว่า นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ตามบทบัญญัติทั้งปวงของกฎหมาย ภายในกรอบวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง อนึ่งนิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่เหมือนบุคคลธรรมดา เว้นเสียแต่สิทธิและหน้าที่ซึ่งว่าโดยสภาพจะพึงมีพึงได้เฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้นนอกจากนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของนิติบุคคลไว้หลายประการ⁶³ เช่น

วิจิตร ศรีสะอ้าน ให้ความหมายของนิติบุคคลว่าหมายถึง องค์กรหรือคณะบุคคลซึ่งกฎหมายสมมติให้เป็นบุคคล มีสิทธิและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย⁶⁴

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความหมายของนิติบุคคลว่า นิติบุคคลเป็นกลุ่มของบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าประสงค์เดียวกัน และถ้ากลุ่มบุคคลเหล่านั้นต้องการให้กฎหมายรับรองสถานะความเป็นบุคคลของตนเอง ก็ต้องไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นิติบุคคล คือ กลุ่มบุคคลหรือทรัพย์สินที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินธุรกรรมต่างๆ ตามกฎหมายมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย และหรือมีการจัดตั้งขึ้นตามข้อกำหนดแห่งกฎหมาย

นิติบุคคล แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน และนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน

⁶³กระทรวงศึกษาธิการ, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การบริหารจัดการและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ. 2546 (กรุงเทพฯ : อัดสำเนา, 2546), 32.

⁶⁴วิจิตร ศรีสะอ้าน, “คำอธิบายสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน”, เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546), 2.

นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคล เพื่อจัดทำธุรกรรมต่าง ๆ และเพื่อให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวสามารถจัดทำธุรกรรมได้ กฎหมายจึงกำหนดให้มีการจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งเป็นนิติบุคคลขึ้น อนึ่ง การจัดการร่วมทรัพย์สินเป็นกองทุนเพื่อเป็นประโยชน์สาธารณะ โดยมีได้มุ่งผลกำไร เมื่อมีการจดทะเบียนแล้ว ย่อมเป็นนิติบุคคลเช่นกัน เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น

นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นโดยผลของกฎหมายที่กำหนดให้มีการจัดตั้งเป็นการเฉพาะ เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์กรมหาชนของรัฐ วัด เทศบาล และรวมถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล⁶⁵

จึงกล่าวได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นนิติบุคคล ตามนัยแห่งบทบัญญัติของกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ดังกล่าวมาข้างต้น

ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคลเป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิหน้าที่และสามารถทำการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นิติบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) นิติบุคคลในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลธรรมดาาร่วมกันทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่งและเพื่อให้ดำเนินกิจการนั้นๆ ได้ นิติบุคคลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมทรัพย์สินและสามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้ดังนั้นเพื่อความสะดวกในการดำเนินกิจการกฎหมายจึงกำหนดให้บุคคลจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งนิติบุคคลขึ้นตามกฎหมาย และดำเนินกิจการภายใต้นิติบุคคลเพียงคนเดียว หรือในกรณีที่เป็นารรวมทรัพย์สินที่จัดสรรไว้เป็นกองทุนเพื่อดำเนินกิจการอันใดอันหนึ่ง เช่น เพื่อการศึกษา ศาสนาหรือเพื่อสาธารณะประโยชน์อย่างอื่น โดยมีได้มุ่งหาประโยชน์และเมื่อได้จดทะเบียนตามกฎหมายแล้วย่อมเป็นนิติบุคคล เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น นิติบุคคลตามประมวล

⁶⁵สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, “การเข้าถึงความหมายขององค์กร” (ม.ป.ท., 2546), 2. (อัดสำเนา)

กฎหมายแพ่งและพาณิชย์จึงเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของเอกชนและไม่มีการใช้อำนาจมหาชน 2).นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายมหาชน กล่าวคือมีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติกำหนดให้จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะและมีการใช้อำนาจมหาชนเช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การมหาชนของรัฐ เทศบาล วัด เป็นต้น

ดังนั้น นิติบุคคลก็คือ กลุ่มของบุคคลหรือทรัพย์สินที่จัดตั้งขึ้น โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย นิติบุคคลสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย⁶⁶

นิติบุคคลสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมให้สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลไว้หลายประการ อาทิเช่น

รุ่ง แก้วแดง กล่าวไว้ว่า ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา ตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น ขณะนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลยังคงมีสถานภาพเป็นส่วนราชการ บุคลากรเป็นข้าราชการและลูกจ้าง การดำเนินงานยังต้องถือปฏิบัติตามระเบียบราชการและกฎหมายเหมือนเดิม⁶⁷

⁶⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 6.

⁶⁷ รุ่ง แก้วแดง, โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2546), 3.

สงขลา วิชัยทัตะ กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และให้อำนาจอิสระในการบริหาร ทั้งด้านการคลัง การบริหารบุคคล และการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายโดยเฉพาะ⁶⁸

สุรพล นิติไกรพจน์ กล่าวถึง ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ว่า เมื่อโรงเรียนเป็นอิสระอยู่แล้วอยู่ๆ มาเติมให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลเพิ่มขึ้นจะทำให้โรงเรียนเปลี่ยนอะไรบ้างหรือไม่ คำตอบคือ เปลี่ยนบ้างเหมือนกัน หลักการเดิมในเรื่องความเป็นอิสระไม่เปลี่ยน แต่มีบางประเด็นที่อาจเปลี่ยนไปคือ อำนาจในการจัดการทรัพย์สินที่ได้มาจากการบริจาค ซึ่งเป็นไปตาม มาตรา 59 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งจริงๆ แล้วมาตรานี้เขียนเพื่อไว้สำหรับสถาบัน อุดมศึกษา โดยเฉพาะที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐเป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น สามารถบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้จากการบริจาค ดูแลจัดการผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุค่าปรับที่ได้จากสัญญาจัดซื้อจัดจ้างหรือค่าปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาต่างๆ ให้ตกเป็นรายได้ของสถานศึกษานั้นๆ⁶⁹

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นิติบุคคลสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดตั้งขึ้นโดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ และตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติของกฎหมาย

ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับ

⁶⁸สงขลา วิชัยทัตะ, “บทวิเคราะห์เรื่อง สภาพความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาอย่างไร”, เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง นิติบุคคลนิติใหม่ของการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546), 8. (อัคราณา)

⁶⁹สุรพล นิติไกรพจน์, “ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน,” เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546), 8. (อัคราณา)

เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management : SBM) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยให้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ในมาตรา 35 ดังนี้ มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการขุดเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง จากบทบัญญัตินี้ดังกล่าว

โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นนิติบุคคลโดยมีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ซึ่งการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนตามพระราชบัญญัตินี้จะไม่เหมือนกับการเป็นนิติบุคคลประเภทอื่น ๆ เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ กล่าวในภาพกว้างจะแตกต่างจากนิติบุคคลทั่วไป ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของนิติบุคคลเป็นไปตามรูปแบบ หลักหรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ส่วนโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลยังจะต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือการดำเนินการต่างๆ ในกรอบที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนโยบายมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ซึ่งคล้ายกับนิติบุคคลของจังหวัด แต่การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนก็นำมาซึ่งสิทธิและหน้าที่ต่างๆ เช่นเดียวกันกับนิติบุคคลอื่นหรือบุคคลธรรมดาตามนัยมาตรา 66 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่บัญญัติว่า "นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น ภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้ง" เช่น สามารถทำนิติกรรมสัญญาด้วยตนเอง หรือการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่างๆ ที่มีผู้อุทิศหรือบริจาคให้หรือมีอำนาจปกครอง ดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้หรือบริจาคให้

รวมทั้งการดำเนินคดีในศาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นศาลยุติธรรม (ศาลแพ่ง ศาลอาญา) ศาลปกครอง ศาลชำนาญพิเศษต่างๆ เช่น ศาลแรงงาน เป็นต้น

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำการต่างๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ จากแนวคิดดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องใช้อำนาจตามมาตรา 8 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ สถานศึกษาขั้นพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นกรอบขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่และวางหลักเกณฑ์ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง⁷⁰ ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้

1.ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 1)การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3)การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน 4)การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

⁷⁰ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : บริษัทพรทิทวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 38.

2.ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.ด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ 7) เงินเดือนและค่าตอบแทน 8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 9) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 10) การลาศึกษาต่อ 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 12) การส่งเสริม และยกย่องเชิดชูเกียรติ 13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 14) การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 15) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การสั่งพักราชการการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 17) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 18) การอุทธรณ์ 19) การร้องทุกข์ 20) การออกจากราชการ 21) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 22) งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาและ 23) งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

4.ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ 9) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร 10) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 11) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 12) การรับนักเรียน 13) การจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา 14) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษา ในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย 15) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 16) การทัศนศึกษา 17) การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน 18) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 19) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการ ศึกษา 20) งาน

ประธานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 21) งานกำกับดูแลสถานศึกษา : ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน และ 22) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน⁷¹

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนไม่ได้มีความหมายว่า เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลแล้ว จะมีความอิสระในการบริหารงานหรือมีอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างไม่มีขอบเขต และเนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ไม่มีหมวดใดที่ได้บัญญัติเกี่ยวกับขอบเขตหรืออำนาจการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลไว้ จึงมีปัญหว่าขอบเขตที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติได้แก่เรื่องใดบ้าง โดยที่ทราบแล้วว่าเมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีผลบังคับใช้ หน่วยงานระดับภูมิภาค จะมีการยุบรวมกันและมีการโอนสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในสังกัดกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาต่างๆจึงโอนมาอยู่ในสายบังคับบัญชาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นหน้าที่ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ สำหรับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรายละเอียดในเรื่องต่างๆดังแผนภูมิในหน้าต่อไป⁷² และเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2550 กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยออกกฎกระทรวงว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และเพื่อให้การกระจายอำนาจเป็นไปตามกฎกระทรวงดังกล่าว

⁷¹กระทรวงศึกษาธิการ, “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การบริหารจัดการและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ. 2546” (กรุงเทพฯ : อัดสำเนา, 2546), 32.

⁷²กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 3.

บทบาทอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษา

นิติบุคคลสถานศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจแห่งบทบัญญัติของกฎหมายได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ในส่วนของสิทธิ และหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติไว้ใน มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงเมื่อ พิจารณาถึงบทบาทอำนาจหน้าที่หรือสิทธิหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษา แล้วจะพบว่านิติบุคคลสถานศึกษานอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาแล้วยังมีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้เช่นกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติดอกกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดระเบียบการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พอสรุปได้ว่า สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคล สถานศึกษา ดำเนินงานกิจการทั่วไปเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารายงานสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

ในกรณีที่นิติบุคคลสถานศึกษาถูกฟ้องคดี และในกรณีที่นิติบุคคลสถานศึกษาเป็นโจทก์ฟ้องในนามของตน ให้กระทำได้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษานั้นสังกัด สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่ตั้งไว้สำหรับสถานศึกษาตามที่ได้รับกำหนดวงเงินและได้รับมอบอำนาจ สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัสดุ ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบ การรับบริจาคเงิน หรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารับบริจาคตามระเบียบกระทรวงการคลัง และตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐานกำหนด การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่าในปัจจุบันนี้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาระงานที่จะต้องบริหารจัดการให้ดีขึ้น 4 ด้านด้วยกันคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ไพฑูรย์ นามบุญลือ ได้ศึกษากระบวนการในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาของจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในสามอันดับแรกคือ ความแตกต่างในด้านความรู้สึกและทัศนคติ ประสิทธิภาพการทำงานและระดับการศึกษา และ การมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนสาเหตุสำคัญของการขยายความขัดแย้งก็คือ การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการอิจฉาริษยา วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการแก้ไขปัญหาคือ การแสวงความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม อย่างไรก็ตามก็มีความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการแสวงความร่วมมือด้วยว่า ผู้บริหารต้องมีพรหมวิหารธรรมต้องวางตัวเป็นกลาง และ ไกล่เกลี่ยตัดสินความขัดแย้งด้วยความมีอุเบกขาไม่มีอคติเข้าข้างฝ่ายใด⁷³

อุดม บัวศรี และ ชอบ ศิสมโคก นำเสนองานวิจัยเรื่อง “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน” มีสาระสำคัญว่าสังคมวัฒนธรรมและประเพณีไทยแต่เดิมมายอมรับการใช้วิธีการประนีประนอมข้อพิพาท โดยมีบุคคลที่สามซึ่งเป็นที่เคารพนับถือในหมู่บ้านเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยมานานแล้ว เช่นมี “สภาผู้เฒ่า” ของหมู่บ้านในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเรียกว่า เจ้าโคตร ทำหน้าที่ดังกล่าว บุคคลที่สามดังกล่าวนี้จะมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีงามเป็นที่เชื่อถือของลูกหลาน ดังนั้นการเจรจาไกล่เกลี่ยจึงมักจะได้อรรถประโยชน์และเป็นประโยชน์และยอมรับได้ของกลุ่มขัดแย้งเสมอ นอกจากนี้บรรดาชนกลุ่มน้อยที่กระเจาอยู่ในชนบทไทยต่างก็ใช้กระบวนการและ

⁷³ไพฑูรย์ นามบุญลือ, “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544), บทคัดย่อ.

บุคคลในลักษณะเดียวกันนี้เช่นเดียวกันเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งต่างๆจนอาจถือได้ว่าเป็นหนทางในการประนีประนอมข้อพิพาทเชิงจารีต⁷⁴

รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษาว่า ด้วยเหตุที่ครูและนักเรียนเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของโรงเรียน ถ้าครูและนักเรียนของโรงเรียนทุกคนมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความขัดแย้งและใช้วิธีการทางบวกในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในห้องเรียน รวมทั้งการบูรณาการกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งในหลักสูตรของโรงเรียนให้ได้ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะสามารถการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างราบรื่นนอกจากนี้ถ้าผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำวิธีการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในทางบวก นอกห้องเรียนด้วยแล้ว ก็จะเกิดประโยชน์ในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของโรงเรียนฝ่ายต่างๆได้เป็นอย่างดี⁷⁵

อมรรัตน์ อริยไชยประดิษฐ์ ศึกษาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในกรณีต่างๆ โดยได้นำรูปแบบและการดำเนินการจากต่างประเทศมาศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ใช้รูปแบบการไกล่เกลี่ยในชั้นอัยการและศาล ในขณะที่ประเทศแคนาดาได้ใช้เพียงรูปแบบการปรึกษาคดีในศาลเท่านั้น เมื่อพิจารณาถึงการนำรูปแบบกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในกระบวนการยุติธรรมของไทยแล้วก็มีความเหมาะสม เนื่องจากมีความยืดหยุ่น และสามารถใช้กับความผิดหรือกรณีขัดแย้งอื่นๆ ได้หลายสถานการณ์ หากคู่กรณีตกลงกันได้ในการกระทำความผิด ก็น่าจะเป็นข้อยุติที่ดีได้ รวมทั้งเป็นการสร้างความสงบสุขและความปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคม นอกจากนี้ยังอาจพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยออกไปนอกกระบวนการยุติธรรมได้ด้วย อาทิ ในวงการแรงงาน ในวงการทรัพยากรบุคคล และ ในวงการศึกษาก็เป็นต้น⁷⁶

⁷⁴อุดม บัวศรี และ ชอบ คีสมโคก, “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสานงานวิจัยสนับสนุนโดยสถาบันพระปกเกล้า, 2546), บทคัดย่อ.

⁷⁵รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, “การบริหารความขัดแย้งในห้องเรียนด้วยวิธีเชิงบวก กรณี ศึกษาโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา” (สารนิพนธ์ สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547), บทคัดย่อ.

⁷⁶อมรรัตน์ อริยไชยประดิษฐ์, “ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : กรณีศึกษาการนำมาใช้ในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ.

วิทยา สุกรกรรม ค้นพบจากการวิจัยเรื่องการใกล้เคียงข้อขัดแย้งทางความเห็นของกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจว่า ในแต่ละสหภาพจะมีผู้มีบารมีที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอยู่จำนวนหนึ่ง บุคคลเหล่านี้สามารถโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ มีความคิดเห็นคล้อยตามตนได้ แม้จะโดยความไม่ยินยอมพร้อมใจอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็ยินดียอมตามความคิดเห็นหรือข้อเสนอดังกล่าวของผู้มีบารมี กรณีเช่นนี้สามารถทำให้ข้อขัดแย้งของบุคคลธรรมดาในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจยุติลงได้ อย่างไรก็ตามวิถีบารมีของบุคคลเหล่านั้นก็มีความสั่งสมมายาวนานและแน่นอนว่าต้องประกอบด้วยคุณงามความดีที่บุคคลเหล่านั้นมีต่อองค์กรหรือบุคคลอื่นที่อยู่ด้วย บุคคลเหล่านี้มักจะมีพฤติกรรมที่เด็ดขาด เป็นผู้นำ และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองสูงสามารถอ้างอิงไปยังบุคคลหรืออำนาจอื่นที่มีความสำคัญต่อสหภาพได้เป็นอย่างดีและปรากฏให้เห็นโดยสม่ำเสมออย่างทั่วไป พฤติกรรมเหล่านี้ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการใกล้เคียงข้อพิพาทขัดแย้งให้ยุติลงได้โดยง่าย⁷⁷

งานวิจัยต่างประเทศ

แคนนอน (Cannon) เสนอผลการวิจัยประเมินผลรูปแบบการใกล้เคียงระหว่างเหยื่อและผู้กระทำผิดพบว่าผู้มีส่วนร่วมในการใกล้เคียงแสดงความพึงพอใจต่อกระบวนการความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มากเช่น จากการศึกษาเด็กและเยาวชนกระทำผิดในประเทศสหรัฐอเมริกา 4 แห่งคือ อัลบูเคิร์ก มินิอาโพลิส โอคแลนด์ และ ออสติน ร้อยละ 79 ของเหยื่ออาชญากรรม และร้อยละ 87 ของผู้กระทำผิดที่มีส่วนร่วมในกระบวนการใกล้เคียง มีความพึงพอใจในกระบวนการเชิงสมานฉันท์ งานวิจัยยังพบด้วยว่าร้อยละ 83 ของเหยื่อและร้อยละ 89 ของผู้กระทำผิดแสดงความคิดเห็นว่า กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มีความยุติธรรมดี การศึกษาเรื่องโครงการการใกล้เคียงเหยื่อ-ผู้กระทำผิดที่เมืองเมนิโซตา แสดงให้เห็นว่าเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิดซึ่งมีส่วนร่วมในการใกล้เคียง มีความพึงพอใจต่อกระบวนการยุติธรรม (ร้อยละ 100 ของเหยื่ออาชญากรรม และร้อยละ 88.4 ของผู้กระทำผิด) มากกว่าเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิดที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการใกล้เคียง (ร้อยละ 88 ของเหยื่ออาชญากรรม และร้อยละ 61.5 ของผู้กระทำผิด) เมื่อเหยื่ออาชญากรรมที่เข้าร่วมในการใกล้เคียงถูกถามว่ามีความพึงพอใจในส่วนตัวของกระบวนการใกล้เคียงมากที่สุด คำตอบคือ “โอกาสในการเข้าร่วมและเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากการประชุม”

⁷⁷วิทยา สุกรกรรม, “การใกล้เคียงข้อขัดแย้งทางความเห็นของกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ” (วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549), บทคัดย่อ.

ร้อยละ 91 ของเหยื่ออาชญากรรมรู้สึกว่าการกระทำผิดได้แสดงความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ในที่สุดพบว่าร้อยละ 91 ของเหยื่ออาชญากรรมซึ่งเข้าร่วมในโครงการรายงานว่าจะแนะนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ต่อเหยื่ออาชญากรรมคนอื่นๆ และร้อยละ 85 ของผู้กระทำผิดรายงานว่าเขาจะแนะนำโครงการนี้ต่อเพื่อนผู้กระทำผิดเช่นเดียวกัน⁷⁸

เอดเวิร์ด (Edward) ค้นพบจากการศึกษาความคิดเห็นของประชากรในรัฐแคลิฟอร์เนียที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมพบว่า ในกรณีที่ชุมชนมีความขัดแย้งและต้องการจะหาข้อยุติก่อนที่จะกลายเป็นกรณีใหญ่โตหรือเป็นคดีความต่อไป ผู้เกี่ยวข้องทุกคนต่างพากันแสวงหาข้อตกลงที่เป็นข้อยุติซึ่งต่างก็ได้รับความพึงพอใจ กรณีนี้การไกล่เกลี่ยและผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยถือเป็นสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่ผลการไกล่เกลี่ยจะเป็นที่พึงพอใจได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพอใจของกลุ่มแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและความเป็นไปได้ในทางสังคมด้วย กล่าวคือสังคมจะต้องได้รับประโยชน์และความยุติธรรมจากข้อตกลงที่เกิดจากการไกล่เกลี่ยนั้น รวมทั้งข้อตกลงดังกล่าวจะต้องไม่สร้างปัญหาให้แก่สังคมด้วย การคำนึงถึงสังคมด้วยนอกเหนือจากความพึงพอใจของกลุ่มแต่เพียงอย่างเดียว จึงจะถือได้ว่าเป็นประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยอย่างแท้จริง⁷⁹

วิลเลียม (William) ศึกษาพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ยในกระบวนการยุติธรรมโดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก เขาพบว่า พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยนั้นนอกจากจะเป็นไปตามหลักวิชาการไกล่เกลี่ยแล้ว อาทิ ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร การคิดรวบยอด การตั้งคำถาม ทักษะการพูดที่มีเมตตา การคิดเชิงวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธภาพ พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา การแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา การควบคุมอย่าให้ใช้เวลานานเกินไปโดยเปล่าประโยชน์ การยอมรับข้อตกลง และการบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ยังมีพฤติกรรมที่ผู้ไกล่เกลี่ยมีเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่มีคุณธรรมมีอีกด้วย อาทิ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย การยอมรับข้อผิดพลาด การมีวุฒิภาวะในงาน การซื่อสัตย์และมี

⁷⁸Lawrance D. Cannon. "The Evaluation of Mediation Model of Victim-Offenders in Urban Community." (Ph.D. Dissertation, Texas State University, 2002).

⁷⁹John G. Edward. "Mediation Effectiveness in Multicultural Society." (Ph.D. Dissertation, San Alto Neo College of Psychology, 2004).

จริยธรรม และการมีจรรยาบรรณ เป็นต้น ดังนั้นพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยจึงไม่ได้จำกัดอยู่แต่เพียงหลักการตามหลักวิชาเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับ ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ยด้วย⁸⁰

ซูซาน (Susan) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาของรัฐโอไฮโอ พบว่า ร้อยละ 60 เป็นการแก้ไขปัญหโดยประสบการณ์ของครูและผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ก็กระทำ เช่นเดียวกับการสั่งสอนอบรมในชั้นเรียนตามปกติ ร้อยละ 20 ใช้กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทโดย คณะกรรมการสถานักเรียน และวิธีไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน (peer mediation) ร้อยละ 15 แก้ไขโดยฝ่าย บริหารของสถานศึกษาโดยความร่วมมือของสภาผู้ปกครองและครูนอกจากนั้นเป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในลักษณะของการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าแล้วแต่สถานการณ์จะเห็นได้ว่าลักษณะ เช่นนี้ความขัดแย้งได้รับการแก้ไขที่เหมาะสมและถูกวิธีเพียงประมาณร้อยละ 40 เท่านั้น ซึ่งควรจะ ได้รับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมต่อไป อย่างไรก็ตามการแก้ไขโดยวิธีอื่นๆหากได้รับการพัฒนา ที่ถูกต้อง ก็น่าจะมีความเป็นไปได้ที่การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งจะยุติลงด้วยความพึงพอใจของทุก ฝ่าย⁸¹

ฟิเคเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษาลักษณะของการเริ่มต้นถึงการเข้าแทรกแซงและ ประสิทธิภาพของโครงการไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นพบว่า การแสวงหา ประสิทธิภาพในการไกล่เกลี่ย นั้นขึ้นอยู่กับจังหวะเริ่มต้นในการเข้าไปแทรกแซงอยู่ระหว่างผู้ขัดแย้ง กล่าวคือถ้าผู้ขัดแย้งยังไม่ต้องการอย่างแท้จริงที่จะให้มีบุคคลที่สามเข้ามาแทรกแซง การทำหน้าที่ ของผู้ไกล่เกลี่ยก็จะได้รับการปฏิเสธ แต่ถ้าสถานการณ์สุกงอมจนคู่กรณีเห็นว่าไม่สามารถจะตกลง แก้ไขปัญหาร่วมกันได้ มีความจำเป็นต้องมีบุคคลอื่นยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ เมื่อนั้นการเข้า แทรกแซงของผู้ไกล่เกลี่ยก็จะมีผลดี การศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลจากการโครงการไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในรัฐแคลิฟอร์เนีย⁸²

เยกเลย์ (Yeagley) ทำการวิจัยเรื่อง ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ในการไกล่เกลี่ย : อิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาสองแห่ง” ใน ซานตา บาร์บารา แคลิฟอร์เนีย โดย

⁸⁰ Amitai K. William “Opinion on mediators performance and Mediation Role in Justice Process of Boston Court” (Ph.D. Dissertation. State University of New York, 2005).

⁸¹ Elizabeth S. Susan “ Dispute Resolution Methodology in Ohio State Schools” (M.Ed. Thesis. Ohio State University, 2005).

⁸² Jennifer Ann Fiedler. “ Characteristics of bullying interventions and effectiveness of middle school peer mediation program” (Ph.D. Dissertation, California State University, Fresno. 2007).

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของ ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใดต่อโรงเรียนประถมศึกษาทั้งนี้โดยการศึกษาเปรียบเทียบโรงเรียนประถมศึกษาสองแห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของ ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ตามทัศนคติของคู่กรณีเห็นว่า มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยเป็นทางการ ชีกระเบียบแบบแผน มีความเป็นกันเองน้อย ค่อนข้างจะมีการชี้นำ และมีทางเลือกสำหรับให้คู่กรณี พิจารณาสำหรับครูจะมีพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยในลักษณะเป็นกันเองมากกว่ามีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับคู่กรณีสูงกว่าผู้บริหาร ไม่ชี้นำ และ ไม่เสนอทางเลือก ปล่อยให้คู่กรณีแสวงหาทางเลือกเอง ส่วนผู้รับมอบอำนาจให้ทำการไถ่เกลี่ยมีลักษณะพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยโดยเฉลี่ยอยู่ที่การสงวนท่าที ดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการอย่างระมัดระวัง ไม่เสนอทางเลือก ไม่ชี้นำ และ ไม่สามารถตอบสนองต่อคำถามบางประการได้เท่าที่ควร การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและกฎระเบียบแบบแผนมากกว่าความชำนาญการ ทัศนคติของคู่ขัดแย้งอยากให้คุณลักษณะพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของ ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ เป็นคุณลักษณะที่ประสมประสานรวมกันคือมีความเป็นกันเอง แม่นยำในการเสนอประเด็นพิจารณา สามารถให้ความกระจ่างและคำตอบที่คู่ขัดแย้งประสงค์จะทราบ ได้อย่างครอบคลุมถูกต้องและตรงประเด็นคู่ขัดแย้งพิจารณาเห็นว่า การอำนวยความสะดวก มีความเป็นกลาง ไม่มีอคติเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใด เป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าที่สุด ยิ่งกว่าข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เพราะการได้ทราบจากพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ยว่าดำเนินไปโดยไม่หวังผลใดนอกจากความตกลงใจร่วมกันของคู่ขัดแย้งโดยบริสุทธิ์ใจ ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการไถ่เกลี่ยอย่างแท้จริง⁸³

สรุป

การศึกษารูปแบบ การไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการไถ่เกลี่ย พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย ประสิทธิภาพการไถ่เกลี่ย จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยภายในและภายนอกประเทศ การสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องนั้น พฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา จะส่งผลถึงความสำเร็จของการลดปัญหาความขัดแย้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี

⁸³Pamela Yeagley. “ Principal Teachers, mandates, and site mediation : Influences on satisfaction in two elementary schools.” (Ph.D. Dissertation, University of California, Santa Barbara, 2008).

ทำให้ความขัดแย้งในสถานศึกษามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้น้อยลง และผู้ที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญห ความขัดแย้งต่างๆ ในสถานศึกษา ก็ต้องใช้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้มากยิ่งขึ้นเป็น ทวิคูณด้วยเช่นเดียวกันดังนั้นผู้ที่มีบทบาทรับผิดชอบในกรณีแก้ไขความขัดแย้งของสถานศึกษา ต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้มีการศึกษาปฏิบัติกันอย่างจริงจังให้กว้างขวางออกไปใน หมูผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ของรูปแบบในการบริหาร โดยยึดหลัก ความสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งการจัด การศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้แนวคิดเรื่อง ความ ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มาใช้ในสถานศึกษาให้ได้ผลดีโดยจะต้องมีองค์ประกอบของพฤติกรรม (Performance) ด้านต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมในด้านการไกล่เกลี่ย (mediation performance) ของผู้บริหาร ดังนั้น เมื่อพิจารณาในระดับสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาก็จัดเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะต้อง รับผิดชอบในการดำเนินการแก้ไขปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนเอง

รูปแบบการไกล่เกลี่ยภาพรวมโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพฤติกรรม การไกล่เกลี่ยที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ เพื่อ ให้เกิดประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยที่เป็นตัวแปรแฝง 7 ประการ คือ การสืบสวน ความเห็นใจ ทักษะการเกลี้ยกล่อมและร่าเอนอ การเบี่ยงเบนความสนใจ การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การคิดแก้ไขปัญหา และ แก่นสารความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยผู้บริหาร สถานศึกษาใช้ 4 ประการคือ การบรรลุเป้าหมายของสังคม การก่อให้เกิดความชอบธรรม การ เยียวยารักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย และ การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง ซึ่งต้องอาศัย หลักแนวคิด ทฤษฎีต่าง เป็นกรอบสำหรับการดำเนินงานรวมถึงความตั้งใจทุ่มเทมุ่งมั่นในการ พัฒนาของผู้บริหาร คณะครู บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารและกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ซึ่งหมายถึงความเจริญก้าวหน้าด้าน การศึกษาของบุคลากรทางการศึกษาของประเทศต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบพฤติกรรมการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทราบประสิทธิผลการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อทราบรูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ขั้นตอน และระเบียบวิธีในการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงร่างการวิจัย

ศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศของพฤติกรรมการไต่เถียงและประสิทธิผลการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดรูปแบบของการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์และเพื่อขอความเห็นชอบการจัดทำโครงร่างการวิจัยนำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างคณาจารย์นิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำต้นร่างปัจจัยพฤติกรรมการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาสร้างเป็นคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 การศึกษา วิเคราะห์เนื้อหา จากเอกสาร สิ่งพิมพ์และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีและบันทึกผลของการวิเคราะห์ กำหนดกรอบแนวคิดการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อสร้างเครื่องมือ

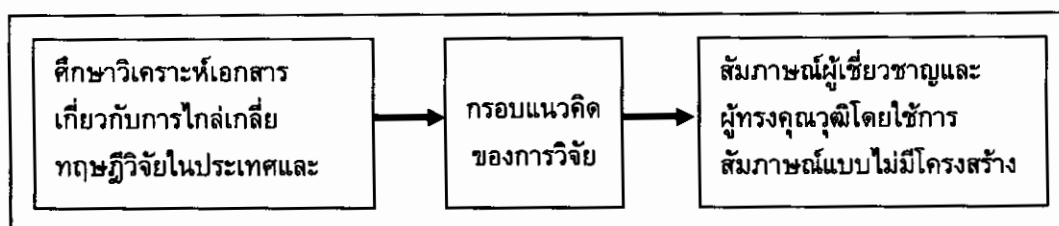
2.2 ร่างแบบสอบถามองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์กำหนดกรอบเนื้อหา ระเบียบวิธีตัวแปร กำหนดรายละเอียดของตัวแปร เพื่อกำหนดประเด็นคำถามในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 การสร้างแบบสอบถามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ โดยหาความตรงด้านเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) นำไปใช้ทดลองปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างไปพัฒนาแล้วเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

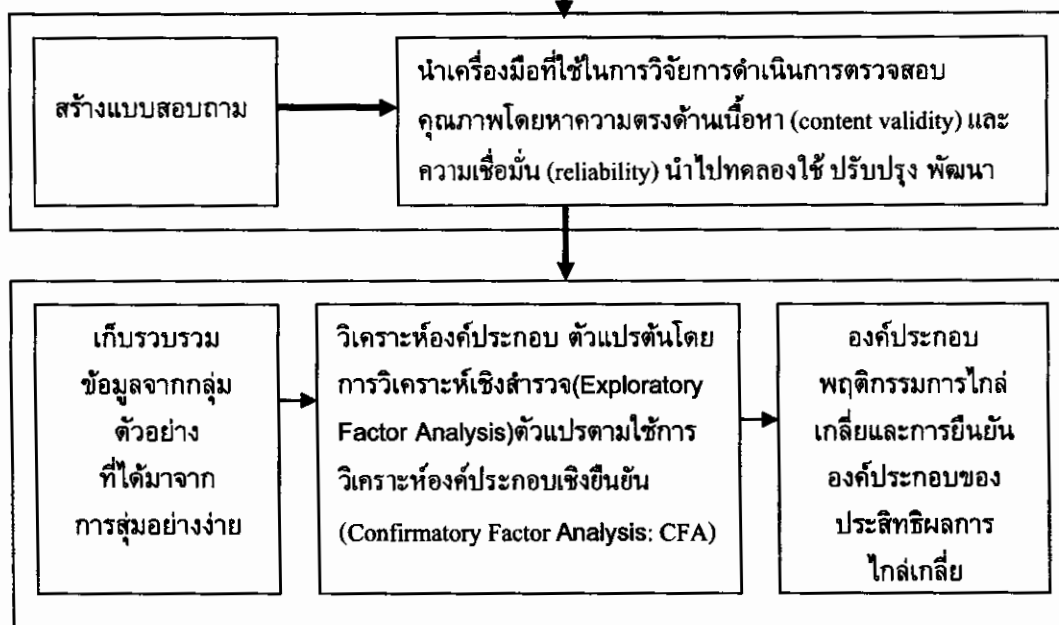
2.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง แบบการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง วิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis) ตัวแปรตามใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) วิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) และนำมาสร้าง รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ตรวจสอบความสอดคล้อง ของรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (EFR: ethnographic future research) จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมนำไปปรับปรุงตามที่เสนอแนะโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และ สร้างรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

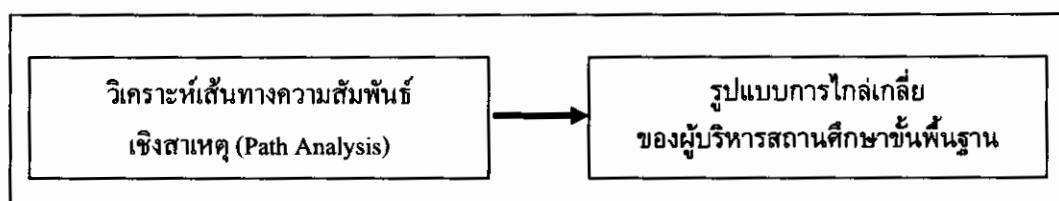
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาและกำหนดกรอบความคิดของการวิจัย



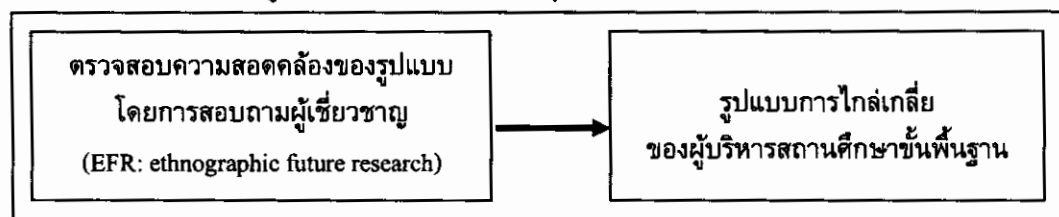
ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถาม พัฒนาเครื่องมือ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ



ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์รูปแบบการ กลั่นแกล้ง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบ



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

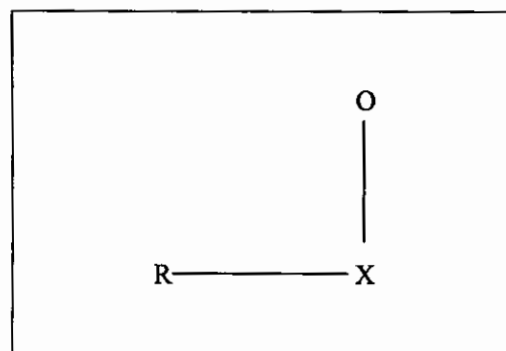
เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) แสดงด้วยแผนภูมิ (diagram) ดังนี้



- เมื่อ R คือ ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X คือ ตัวแปรที่ศึกษา
 O คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเฉพาะที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมในโครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 37 โรง และโรงเรียนนอกโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นรายชื่ออีก จำนวน 37 โรง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการกลุ่มตัวอย่างของ เครจซีและมอร์แกน (krejcie and morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 34 โรง ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยวิธี การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เมื่อได้สถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างแล้ว ทำการเลือกตัวอย่างจากสถานศึกษาอื่นที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการแต่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวอย่างที่สุ่มได้เป็นรายคู่รวม 34 โรง ด้วยวิธีเลือกตัวอย่าง แบบจับคู่ (matching cases) ทั้งนี้ เพื่อให้มีกลุ่มตัวอย่างประเภทเดียวกันคือ เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีขนาดของตัวอย่างเพียงพอต่อการศึกษาในเชิงปริมาณ

ผู้ให้ข้อมูล

ในแต่ละสถานศึกษากำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 6 คนแบ่งเป็น บริหาร 3 คนและ ครู 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจาก 68 สถานศึกษา เท่ากับ 408 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากร ตัวอย่าง และ ผู้ให้ข้อมูล สำหรับงานวิจัย

สถานศึกษา	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ฝ่ายบริหาร	ครู	รวม
เข้าร่วมโครงการ	37	34	102	102	204
ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ	37	34	102	102	204
รวม	74	68	204	204	408

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และ ตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังนี้

1.ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2.ตัวแปรต้น คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกาไกล่เกลี่ยของผู้บริหาร [mediator's performance] ตามทฤษฎีของ Wisconsin Employment Relations Commission (1985) Christopher Honeyman (1990) และ The Test Design Project of National Institute for Dispute Resolution : NIDR (1993) ตัวแปรต้นที่เป็นตัวแปรแฝง (latent variables) 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

องค์ประกอบที่ 1. ทักษะและพฤติกรรมกาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย 24 ตัวแปร ได้แก่ 1) การผสมรวมข้อเสนอมหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ 2) ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง 3) การซื่อสัตย์และมีจริยธรรม 4) การคิดรวบยอด 5) การตั้งคำถาม 6) การตัดสินใจ 7) ความสามารถในการวางแผนต่อกรณีขัดแย้ง 8) การยอมรับข้อตกลง 9) ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) ทักษะการพูดที่มีเมตตา 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) การมีจรรยาบรรณ 13) ความสามารถในการมองภาพรวม 14) การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ 15) การคิดเชิงวิเคราะห์ 16) การคิดเชิงกลยุทธ์ 17) พัฒนابรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาคือขัดแย้ง 18) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 19) การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของคู่กรณี 20) สมรรถนะด้านสติปัญญา 21) การสร้างสัมพันธภาพ 22) การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพ และ ความถูกต้อง 23) การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง 24) ทักษะและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม

องค์ประกอบที่ 2. การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การยอมรับข้อผิดพลาด 2) การมีวุฒิภาวะในงาน 3) ปฏิภาณไหวพริบ 4) ปฏิภาณไหวพริบ

องค์ประกอบที่ 3. ทักษะการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ทักษะในการทำงาน 2) ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย 3) ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย 4) ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 4. การคิดแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบรรลข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา 2) ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์ 3) ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย 4) การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

3. ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย (mediation model) ตามทฤษฎีของ Lim Lan Yuan (1997) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้คือ

องค์ประกอบที่ 1 การบรรลุเป้าหมายของสังคม (to attain societal goals) มี 9 ตัวแปร ได้แก่ 1) เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหาให้แก่คู่กรณี 3) กระทำการอย่างซื่อสัตย์และประนีประนอม 4) กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ 5) สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี 6) สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้ 7) สามารถหาหนทางสำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง 8) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์การที่อยู่ปัญหาข้อขัดแย้ง 9) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในสังคม

องค์ประกอบที่ 2 การก่อให้เกิดความชอบธรรม (to engender moral growth) มี 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ก่อให้เกิดความงอกเงยทางสติปัญญาระหว่างความแข็งแกร่งและความเมตตาสงสารของคู่ขัดแย้ง 2) จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างคู่ขัดแย้ง 3) เกิดความรู้สึกเข้าใจตนเองและเชื่อมั่นในตนเองในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน 4) สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง 5) สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคมโดยรวม 6) ขจัดความแข็งแกร่งและการหลงโลกที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นคู่ขัดแย้ง

องค์ประกอบที่ 3 การเยียวยารักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย (healing dimension of mediation) มี 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) เป็นโอกาสที่จะเยียวยารักษาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง 2) เป็นช่องทางที่คู่กรณีจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น 3) เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะขจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง 4) ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้คู่กรณีได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา

องค์ประกอบที่ 4 การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง (to reduce hostility between disputants) มี 4 ตัวแปร คือ 1) เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกันโดยการไกล่เกลี่ยอาจเกิดขึ้นกับคู่กรณีพร้อมๆ กันหรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล ก่อนการไกล่เกลี่ยก็ได้ 2) เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาจะช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง 3) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึกของคู่กรณีซึ่งจะช่วยให้คู่กรณีอีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจคู่กรณีมากยิ่งขึ้น 4) ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ไกล่เกลี่ยจะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaires)
3. แบบตรวจสอบรายการ (check list)

เพื่อศึกษาวเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเครื่องมือแต่ละประเภทได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้อง กับ การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบความคิดรูปแบบของการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามขึ้นนำ และวิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนารูปแบบของการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ หลักการ แนวคิดทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปเป็นตัวแปร แล้วสร้างข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม เพื่อนำไปสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบบสอบถามในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ตอนที่ 2 เพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์การไต่ถามของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert Five's Rating Scale)¹ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการณ์การไต่ถาม / ประสิทธิภาพการไต่ถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการณ์การไต่ถาม / ประสิทธิภาพการไต่ถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการณ์การไต่ถาม / ประสิทธิภาพการไต่ถาม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

¹Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw-Hill, 1961), 74.

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการใกล้เคียง / ประสิทธิภาพการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการใกล้เคียง / ประสิทธิภาพการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการนำค่าสถิติที่ได้จากเครื่องมือในขั้นตอนที่ 2 มาหาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ และ วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยวิธีสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR : ethnographic Delphi future research) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความถูกต้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำเสนอต่อไป

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เป็นกรอบแนวความคิด ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 การศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1.1.1 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบต่างๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบต่างๆ เกี่ยวกับการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

1.3 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ เป็นความรู้เกี่ยวกับการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.4 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.5 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1.5.1 เป็นผู้บริหารการศึกษา หรือ นักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในเรื่อง การใกล้เคียงคนกลางและการศึกษาเป็นที่ประจักษ์

1.5.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถ และ ประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ไม่ถามชี้นำ วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุด และลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หลังจากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน

1.6 นำบทสรุปองค์ประกอบของการสัมภาษณ์และข้อสรุป จากการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศมาสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อสรุปเป็นตัวแปรและนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 การสร้างแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยสร้างข้อกระทงคำถามจากตัวแปรที่จากสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์ประกอบของการใกล้เคียงคนกลางของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.2 นำข้อคำถามมาสร้างเป็นแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางสถิติ จำนวน 5 คน เพื่อหาค่าความสอดคล้องและความตรงกันกับสิ่งที่ต้องการวัด ที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of Item Objective Consistence)

2.1.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 โรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนและครูผู้สอน รวม 36 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient)² เท่ากับ .9450

ตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสมในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบเพิ่มความเชื่อถือของการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยวิธีสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR : ethnographic Delphi future research) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด และการนำไปใช้ประโยชน์และข้อวิจารณ์อื่น ๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำเสนอต่อไป

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบการใกล้เคียงคนกลางของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมเป็นไปได้มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนนี้

1. จัดทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียน เพื่อตอบแบบสอบถาม
2. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
3. การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
4. การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากสถานศึกษา

²Lee J.Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ในครั้งนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และการพัฒนารูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใด ก็แสดงว่า ลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)³ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย / ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย / ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย / ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย / ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย / ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายปิด เกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

³John W.Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

2.3 การวิเคราะห์เพื่อหา องค์ประกอบพฤติกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) ซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งโดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)⁴ และตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

2.4 การวิเคราะห์หารูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis)

3. วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบพฤติกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโครงการสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 34 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการที่มีลักษณะเหมือนกันเป็นรายชื่ออีก 34 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ครู 3 คน รวมโรงเรียนแต่ละ 6 คน ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 408 คน ตัวแปรต้นที่ศึกษาเป็นตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหาร (mediation performance) ทั้งหมด 132 ตัวแปร ตัวแปรตามประสิทธิผลการใกล้เคียงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (mediation effectiveness) ทั้งหมด 23 ตัวแปร เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มีสามประเภท คือ 1. แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) 2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3. แบบตรวจสอบรายการ (check list)

⁴Kaiser, Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York : Harper & Row, 1983), 411.

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง แบบตรวจสอบรายการ และแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้วิธีเก็บรวบรวมด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequencies) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอนดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศของพฤติกรรมการไต่เถียง และประสิทธิภาพการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดรูปแบบของการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งรูปแบบการไต่เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำข้อสรุปจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ในการเลือกแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามซ้ำ และวิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) นำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา หรือ นักวิชาการที่มีความรู้เรื่องการไต่เถียงคนกลางและการศึกษา ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถและประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 สรุปองค์ประกอบของการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับการไต่เถียงและความคิดเห็นจากการ

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปเป็นตัวแปรแล้วนำมาสร้างกระทรงคำถามของแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการณ์ใกล้เคียงและประสิทธิผลของการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญแล้วสร้างกระทรงคำถามของแบบสอบถามเพื่อนำไปสอบถามจากผู้ให้ข้อมูลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) พฤติกรรมการณ์ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการสกัดตัวแปร (Principal Component Analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรพฤติกรรมการณ์ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (frequencies) และ ค่าร้อยละ (percentage)

2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมการณ์ใกล้เคียงของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดตัวแปร (Principal Component Analysis) “PCA” เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญของพฤติกรรมการณ์ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการใกล้เคียง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันประสิทธิผลของการใกล้เคียง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis)

ตอนที่ 4 การตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยวิธีสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR : ethnographic delphi future research) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path analysis) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความถูกต้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ และ

ข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาและกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาพฤติกรรมกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการไกล่เกลี่ยในองค์กร ด้วยการศึกษาจากตำราเอกสารวิชาการข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารระดับสูง ที่วิจัยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตัวอักษรภาษาอังกฤษแทนหนังสือภาษาอังกฤษ และหนังสือภาษาไทย โดยใช้เครื่องหมาย ✓ แสดงสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษา ดังนี้

A= Beer, Jennifer E. and Stief, Eileen. The Mediator's Handbook. Gabriola

Island : New Society Publishers, 1997

B= Ellis, Desmond and Anderson, Dawn Conflict Resolution : An Introduction Text.

Toronto : Emond Montgomery Publications Limited., 2005.

C= Honeyman, Christopher. "On Evaluating Mediators" in Negotiation Journal Vol 4

(1990) pp.149-160.

D= Iacobucci, Dawn. Mediation Analysis. Los Angeles : SAGE, 2008.

E= Leviton, Sharon C. and James L. Greenstone, Elements of Mediation. Mason, Ohio :

CENGAGE Learning, 2004.

F= MacKinnon, David P. Introduction to Statistical Mediation Analysis. New York :

Psychology Press, 2008.

G= McConnell, John A. Mindful Mediation : A Handbook for Buddhist Peacemakers.

New York : McGraw-Hill International, 1993.

H= Moore, Christopher W. The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving

Conflict. San Francisco : Jossey-Bass. 2003.

I= National Institute for Dispute Resolution. Structure, Operations and Distinctive

Features. Melbourne : NIDR, 1993.

J= Picard, Cheryl and Others The Art and Science of Mediation. Toronto : Emond Montgomery Publications Limited., 2004.

K= The Test Design Project of National Institute for Dispute Resolution. Victoria's Dispute Settlement Centre in 1992

L= Weeks, Dudley. The Eight Essential steps to Conflict Resolution. New York : Penguin Putnam Inc, 1992.

M= Yuan, Lim Lan. The Theory & Practice of Mediation. Singapore : FT Law & Tax Asia Pacific, 1997.

N= Zwier, Paul J. and Thomas F. Guernsey, Advanced Negotiation and Mediation Theory and Practice. National Institute for Trial Advocacy, 2005.

O= กระบวนการไกล่เกลี่ย (อวิรุทธ์ ชาญชัยกิตติกร)

P= การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (ศูนย์ความรู้การระงับข้อพิพาททางเลือก สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม)

Q= การจัดการความขัดแย้งในระบบบริการสาธารณสุข (นายแพทย์บรรพด ดันธิรวงศ์)

R= การเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท (ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์ ดร. ถวิลวดี บุรีกุล และสุกัญญา เพิ่มพูนวิวัฒน์)

S= ความรู้เบื้องต้น กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่เหมาะสม (ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์)

T= คู่มือการระงับข้อพิพาทสำหรับประชาชน (สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม)

U= คำแนะนำประมวลผลจริยธรรมผู้ไกล่เกลี่ย (สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม)

V= เทคนิคจิตวิทยาและการสื่อสาร สำหรับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (สรวิศ ลิ้มปริงยี)

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสาร หนังสือภาษาอังกฤษและหนังสือภาษาไทย ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ 204 ประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้นำ สาระสำคัญดังกล่าวไปสรุปเป็นกระทงคำถาม ร่วมกับสาระสำคัญที่จะได้รับการสัมภาษณ์ต่อไป ตามรายละเอียดในตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
131	การรักษาความลับ						✓				✓												
132	ความเป็นกลาง						✓				✓												
133	การใส่ใจประเด็นปัญหา						✓					✓											
134	ทักษะการพูดที่มีเมตตา											✓											
135	การแถลงขององค์กรแต่ละฝ่ายและสรุปโดยผู้ไกล่เกลี่ย											✓				✓			✓			✓	
136	การกำหนดประเด็นปัญหาและการจัดลำดับของปัญหา											✓				✓					✓		✓
137	การพิจารณาร่วมกันเพื่อสร้างความกระจ่างและหาทางเลือก											✓				✓					✓		✓
138	การให้แต่ละฝ่ายแยกคุยกับผู้ไกล่เกลี่ย											✓				✓					✓		✓
139	การอำนวยความสะดวกการเจรจา											✓				✓		✓				✓	✓
140	การแถลงปิดการไกล่เกลี่ย											✓				✓			✓				
141	ผลลัพธ์ของการไกล่เกลี่ย(การทำข้อตกลง การเลิก การสิ้นสุดของการไกล่เกลี่ย																		✓		✓		✓
142	เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ															✓					✓		
143	หยั่งรู้ใจของคู่พิพาท															✓			✓			✓	
144	มีความยืดหยุ่น															✓					✓		
145	มีความซื่อสัตย์															✓					✓		
146	เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ / มีสติปัญญาดี															✓					✓		
147	มีความเป็นกลาง															✓			✓				
148	มีความเฉลียวฉลาด															✓					✓		
149	ไม่มีความรู้เกินต้องฝ่ายใด															✓			✓			✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
150	ไม่เป็นผู้ตัดสิน														✓	✓	✓			✓			✓
151	ไม่มีอคติ															✓	✓	✓			✓		
152	มองการ โกล่เกลี่ยในแง่ดี															✓	✓	✓			✓		
153	มีความอดทนและอดุสาหะ															✓	✓	✓			✓		
154	วางตัวให้เป็นผู้ที่สมควรได้รับความนับถือ															✓	✓	✓		✓	✓		
155	ให้เกียรติคู่พิพาท															✓	✓	✓			✓		
156	มีอารมณ์ขัน															✓	✓	✓					
157	การจัดเตรียมสถานที่ที่โกล่เกลี่ย															✓	✓	✓					
158	การกล่าวเปิดการโกล่เกลี่ย															✓	✓	✓					
159	การสร้างควมไว้วางใจและไม่เคร่งเครียด															✓	✓	✓					
160	การตั้งคำถาม															✓	✓	✓					✓
161	การฟัง															✓	✓	✓					✓
162	การกำหนดประเด็น															✓	✓	✓					✓
163	การแปลคำพูด															✓	✓	✓					✓
164	วางตัวเป็นกลาง															✓	✓	✓		✓	✓		✓
165	การให้อำนาจแก่คู่พิพาท															✓	✓	✓					✓
167	ตรวจสอบถึงความเข้าใจ															✓	✓	✓					✓
168	การทำสัญญา															✓	✓	✓		✓	✓		✓
169	การรวบรวมข้อมูลหรือเรื่องราวที่เกิดขึ้น															✓	✓	✓					✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
170	การกำหนดหัวข้อที่จะใกล้เคียง															✓	✓			✓		✓	✓
171	ทำให้การใกล้เคียงเด่นหน้าต่อไป															✓	✓	✓				✓	✓
172	การแยกประพจน์กับรูปพิพาทแต่ละฝ่าย															✓	✓	✓				✓	✓
173	การจดบันทึก															✓						✓	✓
174	การอธิบายความลับในกระบวนการใกล้เคียง															✓	✓					✓	✓
175	การสอบถามรูปพิพาทว่ามีข้อสงสัยหรือไม่															✓	✓			✓		✓	✓
176	คำถามเปิดเรื่องราวของผู้พิพาท															✓						✓	✓
177	บันทึกย่อส่วนตัว															✓						✓	✓
178	การฟัง															✓	✓	✓				✓	✓
179	ตั้งคำถาม															✓	✓	✓					
180	การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด															✓	✓	✓					
181	การกำหนดประเด็น															✓	✓	✓					✓
182	การกำหนดความสำคัญก่อนหลัง															✓	✓	✓					✓
183	การกำหนดแผนการเจรจา															✓	✓	✓					
184	การแยกคนออกจากรูปพิพาท															✓	✓	✓					✓
185	การเน้นที่ผลประโยชน์ที่มีไม่ใช่อารมณ์															✓	✓	✓					✓
186	การพยายามหาวิธีการหลาย ๆ อย่างก่อนการตัดสินใจว่าจะทำอะไรต่อไป															✓	✓	✓		✓			✓
187	การใช้เกณฑ์ที่เป็นไปได้															✓	✓	✓					
188	การทราบทางเลือกที่ดีที่สุด(และที่เลวร้ายที่สุด) ในการเจรจาต่อรอง															✓	✓	✓	✓				✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
189	การเปลี่ยนแปลงการเจรจา															✓							
190	การเน้นไปที่อนาคต															✓							✓
191	การมองโลกในแง่ดี															✓							✓
192	การใช้ความเรียบง่ายให้เป็นประโยชน์															✓							✓
193	การใช้อารมณ์ขันให้เป็นประโยชน์															✓							✓
194	การใช้ข้อสงสัยให้เป็นประโยชน์															✓							✓
195	ทางแก้แบบบูรณาการ															✓							
196	การใช้ข้อเท็จจริงให้เป็นประโยชน์															✓			✓				
197	ลำดับความสำคัญและการยอมรับอีกฝ่ายหนึ่ง															✓			✓				✓
198	การกลับบทบาทในการเจรจา															✓							
199	การชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่อาจขัดแย้งกันเอง															✓							✓
200	ขีดจำกัดของผู้อื่น															✓							✓
201	มองโลกด้วยสายตาที่เป็นจริง															✓							✓
202	การพูดถึงเหตุการณ์ในอดีต															✓							
203	การอธิบายให้เห็นถึงมาตรฐานและหลักการที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป															✓			✓				✓
204	การอธิบายให้เห็นถึงมาตรฐานและหลักการที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป															✓			✓				✓

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive method) ผ่านการหารายชื่อจากเทคนิคสโนว์บอล (snowball technique) จำนวน 11 คน โดยกำหนดคุณสมบัติให้เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในหมู่นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับการใกล้เคียงในประเทศไทย ทั้งจากสายงานอื่นและสายงานการศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตัวอักษรภาษาอังกฤษแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในตารางที่ 5 และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญของความคิดเห็น ประกอบการศึกษา ดังนี้

A = ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระปกเกล้า
B = นายโชติช่วง ทังวงศ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์
C = นายนพพร โพธิ์รังสิยากร	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์
D = นายปรัชญา อยู่ประเสริฐ	ผู้พิพากษาชั้นต้นประจำ สำนักประธานศาลฎีกา
E = รองศาสตราจารย์ สุจิระ ขจรจิตต์เมตต์	ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี
F = รองศาสตราจารย์ นิตยา เงินประเสริฐศรี	รองคณบดีฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะสังคมศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์
G = นางสาวบงกช นักเสียง	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ ภาควิจิตวิทยา มหาวิทยาลัยบูรพา
H = นายมานิต คงเจริญ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนพนมสารคาม "พนมอดุลวิทยา"
I = นายสมบัติ ธรรมานาถพงศ์	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนนาครประสิทธิ์ จังหวัดนครปฐม
J = นายสุริยา นุตตะบัติ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเพชรพิทยาคม จังหวัดกำแพงเพชร
K = นางกาญจนา วุฒิเจริญ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนนารีรัตน์ จังหวัดแพร่

การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้คุณวุฒิเกี่ยวกับพฤติกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 30 ประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญ

ดังกล่าวไปสรุปเป็นกระทงคำถาม ร่วมกับสาระสำคัญที่จะได้รับจากการศึกษาเอกสาร ตามรายละเอียดในตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สรุปสาระการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมกาไกล่เกลี่ย

สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1.ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	✓		✓		✓			✓		✓	✓
2.ทักษะการตีความและสรุปความ	✓	✓	✓		✓	✓				✓	
3.ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา	✓			✓	✓				✓		
4.ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน		✓	✓				✓	✓	✓		
5.ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	✓	✓	✓			✓		✓			
6.การให้ความสำคัญทั้ง 2 ฝ่าย	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	
7.มีทักษะการเรียนรู้ ใ้รู้ แก่ปัญหาอย่างมีเหตุผล		✓				✓			✓		
8.มีความรู้ความเข้าใจในหลักการเจรจาประนีประนอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. ทักษะและความสามารถในการฟัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. การมีลักษณะท่าทีที่สง่างามน่าเชื่อถือ	✓	✓	✓		✓				✓	✓	
11. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย	✓					✓		✓	✓		
12. สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง	✓		✓	✓	✓	✓				✓	
13. ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตกลงใจแทนคู่กรณี	✓							✓			
14.ความซื่อสัตย์และยุติธรรมเป็นกลาง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15.ทักษะที่จะช่วยกันหาทางออกที่ดีร่วมกัน	✓		✓		✓			✓		✓	
16. ความสามารถในการควบคุมเวลา	✓						✓				
17.การสร้างสัมพันธภาพที่ดี	✓	✓		✓		✓			✓		
18. ปฏิภาณไหวพริบและยืดหยุ่น	✓	✓			✓			✓			✓
19. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและแก้ไข ปัญหา		✓					✓				✓
20.ควบคุมสถานการณ์	✓									✓	
22.คำนึงถึงผลกระทบ	✓	✓	✓		✓	✓		✓			
23.ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา									✓		
24.ความสามารถสรุปและสร้างกรอบแนวคิด	✓			✓			✓				
25.ยอมรับกฎกติกาและข้อตกลงร่วมกัน	✓			✓							
26. มีความอดทนที่จะทำหน้าที่แก้ไขปัญหามิจะมี ความคืบหน้าไปทีละเล็กละน้อย	✓	✓		✓	✓				✓		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
27. การกำกับอารมณ์ความรู้สึกของคู่กรณีที่แสดงออก ต่อกรณีความขัดแย้ง						✓	✓				✓
28. การสร้างทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหา	✓		✓		✓						
29. การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของคู่กรณี		✓							✓		
30. การบรรลุผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหา	✓	✓				✓	✓			✓	

จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการไกล่เกลี่ย จากหนังสือภาษาอังกฤษ หนังสือภาษาไทย และ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 132 สาระสำคัญ ตามรายละเอียดในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับพฤติกรรม
การไกล่เกลี่ย (mediation performance) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พฤติกรรมกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
1) ความมั่นคงทางอารมณ์	17) การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร
2) การจัดลำดับความสำคัญ	18) การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
3) การมีจิตมุ่งบริการ	19) การตั้งคำถาม
4) การคิดเชิงกลยุทธ์	20) การเป็นผู้นำ
5) การตัดสินใจ	21) การคิดเชิงวิเคราะห์
6) ความสามารถในการมองภาพรวม	22) การคิดรวบยอด
7) ความมั่นใจในตนเอง	23) ความยืดหยุ่น
8) ความเข้าใจผู้อื่น	24) ปฏิภาณไหวพริบ
9) การควบคุมตนเอง	25) การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
10) ความเห็นอกเห็นใจ	26) ทักษะและความสามารถในการฟัง
11) การแปลงคำพูด	27) ความสามารถในการคิดพิจารณา
12) ความคิดริเริ่ม	28) ความน่าเชื่อถือ
13) ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	29) การตัดสินใจที่รวดเร็ว
14) การสร้างสัมพันธภาพ	30) การยอมรับข้อผิดพลาด
15) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	31) การมีอารมณ์ขัน
16) การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง	32) การมีลักษณะท่าทีที่สง่างามน่าเชื่อถือ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พฤติกรรมกาใกล้เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
33) การมีวุฒิภาวะในงาน	59) การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส
34) การใช้วัตรกรรมและการเปลี่ยนแปลง	60) การมีมนุษยสัมพันธ์
35) การมุ่งเน้นการเรียนรู้	61) การรักษาความมั่นคงสัญญา
36) การจัดการความเครียด	62) ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน
37) การรับรู้ด้านวัฒนธรรม	63) การคำนึงถึงผลกระทบ
38) ความสามารถในการปรับตัว	64) ความสามารถด้านการจดจำ
39) ที่ใช้ในช่วงการสนทนา	65) ความสามารถในการควบคุม
40) การมีวิสัยทัศน์	66) การยอมรับข้อดกลง
41) การจัดการเชิงกลยุทธ์	67) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
42) การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม	68) ความกระตือรือร้นในการทำงาน
43) การมีจรรยาบรรณ	69) ความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำ
44) การมุ่งผลลัพธ์	70) การยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรค
45) ทักษะในการทำงาน	71) การสร้างแรงบันดาลใจให้แกตนเองและผู้อื่น
46) ทักษะในการทำงาน	72) การคิดแก้ไข้ปัญหา
47) การแก้ไข้ปัญหาเฉพาะหน้า	73) การมีแก่นสารในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
48) ความคิดสร้างสรรค์	74) ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการดกลงใจแทนผู้อื่น
49) สมรรถนะด้านสติปัญญา	75) ช่วยผู้อื่นในการสื่อสารเพื่อการดกลงใจร่วมกันในการยุติปัญหา
50) ความซื้อสัตย์ โปร่งใส	76) ช่วยเหลือให้เกิดข้อดกลงด้วยกันโดยพื้นฐานของการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติ
51) ความสามารถในการประสานงาน	77) การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่
52) ความศรัทธาและรับผิดชอบต่อวิชาชีพ	78) ช่วยให้การเจรจาของผู้อื่นเกิดผลดี
53) ความรู้และความสามารถเชิงจิตวิทยา	79) การรักษาความลับ
54) ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	80) ความเป็นกลาง
55) ทักษะการตีความและสรุปความ	81) ทักษะการพูดที่มีเมตตา
56) ประสพการณ์ในการทำงานและการศึกษา	82) ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร
57) ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน	83) ทักษะและพฤติกรรมในด้านความน่าเชื่อถือ
58) ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	84) ทักษะและพฤติกรรมในด้านความร่วมมือช่วยเหลือ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พฤติกรรมที่ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
85) ทักษะคิดและพฤติกรรมในด้านการเห็นพ้องคล้อยตาม	99) มีความอดทนที่จะทำหน้าที่แก้ไขปัญหามิแม้จะมีความคับหน้ไปทีละเล็กละน้อย
86) ทักษะคิดและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม	100) มีความหนักแน่นและสุภาพในการตัดสินใจ
85) ทักษะคิดและพฤติกรรมในด้านการเห็นพ้องคล้อยตาม	101) มีความยุติธรรมที่จะรับฟังความคิดเห็นปฏิกิริยาหรือหลักการใดๆแม้จะเป็นเสียงส่วนน้อย
86) ทักษะคิดและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม	102) ไม่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ หรือสิ่งตอบแทนใดๆ
87) ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง	103) รักษาความยุติธรรม
88) ทักษะการสรุปและสร้างกรอบแนวคิด	104) การก่อให้เกิดโมติ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจ
89) การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง	105) ความสามารถที่จะช่วยผู้อื่นให้แก้ไขข้อขัดแย้งได้
90) ทักษะคิดและพฤติกรรมในด้านความเห็นอกเห็นใจ	106) ความสามารถในการวางแผนต่อกรณีขัดแย้ง
91) ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนอ	107) การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ
92) การเบี่ยงเบนความสนใจ	108) พัฒนารายการให้เข้าไปสู่การแก้ไขข้อขัดแย้ง
93) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	109) สร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการร่วมของผู้อื่น
94) ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย	110) การกำกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นที่แสดงออกต่อกรณีความขัดแย้ง
95) ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา	111) เปิดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน
96) รับมือได้กับ ความรุนแรงทางอารมณ์ การขัดจังหวะ น้ำตา และ ข้อต่อรอง	112) ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
97) มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ	113) แปรความและสื่อความระหว่างผู้อื่น
98) มีจินตนาการและความสามารถในการแก้ไขปัญหา	114) ช่วยผู้อื่นให้สามารถรักษาหน้าของแต่ละฝ่ายได้

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พฤติกรรมการณ์ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
115) กำหนดเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการไกล่เกลี่ย	122) เริ่มและควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ย
116) ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย	123) ประเมินความร่วมมือของคู่กรณีทั้งในด้านความรู้และทักษะ
117) จดบันทึกการไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	124) ให้ความรู้แก่คู่กรณี
118) ไม่เชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่คู่กรณีพูด	129) การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของคู่กรณี
119) เปลี่ยนมุมมองของคู่กรณีได้ แต่ไม่พยายามเปลี่ยน ความรู้สึกนึกคิดของคู่กรณี	130) การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
120) ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์	131) การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา
121) ประเมินท่าทีของคู่กรณีที่เกิดขึ้นภายหลังการเสนอข้อเสนอดีหรือไม่ดี	132) การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา

สรุปตารางที่ 6 การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบพฤติกรรมการณ์ใกล้เคียง (mediation performance) พบว่า สาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งหมดได้กระทงคำถาม 132 คำถาม จากการสรุปสาระสำคัญการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบพฤติกรรมการณ์ใกล้เคียง (mediation performance) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับ ประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ยตามทฤษฎีของหยวน ผู้วิจัยสรุปเป็นกระทงคำถาม ได้ดังนี้

ตารางที่ 7 สรุปสาระสำคัญของ ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ย

ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ย
การบรรลุเป้าหมายทางสังคม
1) เป็นการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์
2) สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหให้แก่คู่กรณี
3) กระทำการอย่างซื่อคหุ่นประนีประนอม
4) กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ
5) สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี
6) สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้
7) สามารถหาหนทางสำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง
8) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์การที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง
9) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหข้อขัดแย้งในสังคม
การก่อให้เกิดความชอบธรรม
10) ก่อให้เกิดความงอกเงยทางสติปัญญาระหว่างความแข็งแกร่งและความเมตตาสงสารของคู่ขัดแย้ง
11) จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกัน ระหว่างคู่ขัดแย้ง
12) เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และ เชื่อมั่นในตนเอง ในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้ง ของตน
13) สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง
14) สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคมโดยส่วนรวม
15) จัดความแข็งแกร่งและการลงมือปฏิบัติโดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นคู่ขัดแย้ง
การเยียวยารักษาโดยมิติของการไถ่เกลี่ย
16) เป็นโอกาสที่จะเยียวยา รักษาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง
17) เป็นช่องทางที่คู่กรณีจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น
18) เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะขจัดปัญหาทั้ง โดยหัวใจและหัวสมอง
19) ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้คู่กรณีได้แสดงความรู้ สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา

ตารางที่ 7 (ต่อ)

การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง
20) เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกัน โดยการไถ่เกลี่ยอาจเกิดขึ้นกับคู่กรณีพร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการไถ่เกลี่ยก็ได้
21) เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาจะช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง
22) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึกของคู่กรณี ซึ่งจะช่วยให้คู่กรณีอีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจคู่กรณีมากยิ่งขึ้น
23) ท่าทีที่เหมาะสมของผู้ไถ่เกลี่ยจะช่วยลด ภาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างคู่ขัดแย้ง

สรุปตารางที่ 7 การศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการไถ่เกลี่ย (mediation effectiveness) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของหยวน (Yuan) พบว่า ภาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 1) การบรรลุเป้าหมายทางสังคม 2) การก่อให้เกิดความชอบธรรม 3) การเขยวรักษ์โดยมิติของการไถ่เกลี่ย และ 4) การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกลี่ย (mediation

performance) และ ประสิทธิภาพการไถ่เกลี่ย (mediation effectiveness)

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกลี่ย (mediation performance) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นรายคู่ จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 68 โรงเรียน รวมทั้งหมด 408 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 64 โรงเรียนจำนวน 384 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.12 % นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ฝ่ายผู้บริหาร และ ครู จำนวน 64 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 384 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 8 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	54	56.20	34	35.40	88	45.80
2. หญิง	42	43.80	62	64.60	104	54.20
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
อายุ						
1. 21-30 ปี	-	-	-	-	-	-
2. 31-40 ปี	3	3.10	8	8.30	11	5.70
3. 41-50 ปี	31	32.30	43	44.80	74	38.60
4. 51 ปีขึ้นไป	62	64.60	45	46.90	107	55.70
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
ตำแหน่ง						
1. ผู้บริหาร	96	50.00	-	-	96	50.00
2. ครู	-	-	96	50.00	96	50.00
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
ระดับการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-
2. ปริญญาตรี	23	24.00	59	61.50	82	42.70
3. ปริญญาโท	7	76.00	36	37.50	109	56.80
4. สูงกว่าปริญญาโท	1	1.00	-	-	1	0.50
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน						
1. ไม่เกิน 5 ปี	-	-	-	-	-	-
2. 6 -10 ปี	2	2.10	5	5.20	7	3.60
3. 11-15 ปี	26	27.10	34	35.40	60	31.30
4. 16 ปีขึ้นไป	68	70.80	57	59.40	125	65.10
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้าง
 สันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น 192 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง
 จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 เป็นเพศชาย 88 คนคิดเป็นร้อยละ 45.80 ผู้ตอบแบบสอบถาม
 ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 107 คนคิดเป็นร้อยละ 55.70 น้อยที่สุด คือ อายุ 31-40 ปี
 จำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 5.7 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน
 109 คนคิดเป็นร้อยละ 56.80 น้อยที่สุด คือ ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ
 0.50 ด้านตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหารเพศชายจำนวน 54 คนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 56.30 ครู
 พบว่า เป็นเพศหญิงจำนวน 62 คนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 64.60 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน
 พบว่า ผู้บริหารและครูจำนวน 125 คน มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิด
 เป็นร้อยละ 65.10

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 54 คน
 คิดเป็นร้อยละ 56.30 เป็นเพศหญิงจำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 43.80 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ
 51 ปี ขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 107 คนคิดเป็นร้อยละ 55.70 น้อยที่สุดคืออายุ 31-41 ปี ไม่มีผู้ที่ไม่
 เกิน 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 73
 คนคิดเป็นร้อยละ 76.00 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาโท มีผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญา
 โท จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.50 ด้านตำแหน่ง พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
 จำนวน 96 คนคิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการ
 ทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 68 คนคิดเป็นร้อยละ 70.80 และน้อยที่สุด ไม่เกิน 5 ปี ไม่
 มีผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.00

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อย
 ละ 64.60 เป็นเพศชายจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป
 มีมากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 น้อยที่สุดคืออายุ 21-30 ปี ไม่มีผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี
 คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรี มีมากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็น
 ร้อยละ 61.50 น้อยที่สุด คือระดับปริญญาเอก ไม่มีผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ
 0.00 ด้านตำแหน่ง พบว่า มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งครู 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 57 คน คิด
 เป็นร้อยละ 59.40 และ น้อยที่สุด 6-10 ปี จำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 5.20

ตารางที่ 9 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ของโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	53	55.20	37	38.50	90	46.90
2. หญิง	43	44.80	59	61.50	102	53.10
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
อายุ						
1. 21-30 ปี	-	-	-	-	-	-
2. 31-40 ปี	9	9.40	18	18.80	27	14.10
3. 41-50 ปี	37	38.50	47	49.00	84	43.70
4. 51 ปีขึ้นไป	50	52.10	31	32.30	81	42.20
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
ระดับการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	1	1.00	1	.50
2. ปริญญาตรี	38	39.60	69	71.90	107	55.70
3. ปริญญาโท	58	60.40	26	27.10	84	43.80
4. สูงกว่าปริญญาโท	-	-	-	-	-	-
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
ตำแหน่ง						
1. ผู้บริหาร	96	50.00	-	-	96	50.00
2. ครู	-	-	96	50.00	96	50.00
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน						
1. ไม่เกิน 5 ปี	-	-	-	-	-	-
2. 6-10 ปี	2	2.10	1	1.00	3	1.60
3. 11-15 ปี	26	27.10	41	42.70	67	34.90
4. 16 ปีขึ้นไป	68	70.80	54	56.30	122	63.50
รวม	96	100.00	96	100.00	192	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น 192 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 102 คนคิดเป็นร้อยละ 53.10 เป็นเพศชาย 90 คนคิดเป็นร้อยละ 46.90 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปีมีมากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 43.70 น้อยที่สุด คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 14.10 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 107 คนคิดเป็นร้อยละ 55.70 น้อยที่สุด คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.50 ด้านตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหารเพศชายจำนวน 53 คนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 55.20 ครู พบว่า เป็นครูเพศหญิงจำนวน 59 คนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 61.50 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูจำนวน 122 คน มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.50

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 เป็นเพศหญิงจำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 44.80 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 50 คนคิดเป็นร้อยละ 52.10 น้อยที่สุดคืออายุ 21-30 ปี ไม่มีผู้ที่ไม่เกิน 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 58 คนคิดเป็นร้อยละ 60.40 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาโท มีผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.50 ด้านตำแหน่ง พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 96 คนคิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 68 คนคิดเป็นร้อยละ 70.80 และน้อยที่สุด ไม่เกิน 5 ปี ไม่มีผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.00

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 เป็นเพศชายจำนวน 37 คนคิดเป็นร้อยละ 38.50 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 49.00 น้อยที่สุดคืออายุ 21-30 ปี ไม่มีผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 69 คนคิดเป็นร้อยละ 71.90 น้อยที่สุด คือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 1.00 ไม่มีผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านตำแหน่ง พบว่า มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งครู 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 54 คนคิดเป็นร้อยละ 56.30 และ น้อยที่สุด 6-10 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

ตารางที่ 10 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ของโรงเรียนทั้งหมด

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	107	55.70	71	37.00	178	46.40
2. หญิง	85	44.30	121	63.00	206	53.60
รวม	192	100.00	192	100.00	384	100.00
อายุ						
1. 21-30 ปี	-	-	-	-	-	-
2. 31-40 ปี	12	06.30	26	13.50	38	09.90
3. 41-50 ปี	68	35.40	90	46.90	158	41.10
4. 51 ปีขึ้นไป	112	58.30	76	39.60	188	49.00
รวม	192	100.00	192	100.00	384	100.00
ระดับการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	1	00.50	1	00.30
2. ปริญญาตรี	61	31.80	128	66.70	189	49.20
3. ปริญญาโท	131	68.20	62	32.30	193	50.30
4. สูงกว่าปริญญาโท	1	00.50	-	-	1	00.30
รวม	192	100.00	192	100.00	384	100.00
ตำแหน่ง						
1. ผู้บริหาร	96	50.00	96	50.00	192	50.00
2. ครู	96	50.00	96	50.00	192	50.00
รวม	192	100.00	192	100.00	384	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน						
1. ไม่เกิน 5 ปี	-	-	-	-	-	-
2. 6-10 ปี	4	02.10	6	03.10	10	02.60
3. 11-15 ปี	52	27.10	75	39.10	127	33.10
4. 16 ปีขึ้นไป	136	70.80	111	57.80	247	64.30
รวม	192	100.00	192	100.00	384	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 384 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 เป็นเพศชาย 178 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 น้อยที่สุด คือ อายุ 31-40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.90 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 น้อยที่สุด คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .50 ด้านตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหารเพศชายจำนวน 107 คนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.70 ครู พบว่า เป็นเพศหญิงจำนวน 121 คนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.00 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูจำนวน 247 คน มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.30

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 เป็นเพศหญิงจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 น้อยที่สุดคืออายุ 21-30 ปี ไม่มีผู้ที่ไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 68.20 น้อยที่สุดคือระดับสูงกว่าปริญญาโท มีผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ด้านตำแหน่ง พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 และน้อยที่สุด ไม่เกิน 5 ปี ไม่มีผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.00

ผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 เป็นเพศชายจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 46.90 น้อยที่สุดคืออายุ 21-30 ปี ไม่มีผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 น้อยที่สุด คือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ไม่มีผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 0.00 ด้านตำแหน่ง พบว่า มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งครู 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80 และ น้อยที่สุด 6-10 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10

2.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ การใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนที่

ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ ในแต่ละตัวแปรของค่าระดับความคิดเห็นขององค์ประกอบพฤติกรรมการ
ใกล้เกลี่ยมีรายละเอียดตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็น ของแต่ละตัวแปรพฤติกรรมกรรมการ ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร				ครู				รวม			
		ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าระดับ ความคิดเห็น
1	ความมั่นคงทางอารมณ์	4.67	0.47	มากที่สุด	4.47	.56	มาก	4.57	.53	มากที่สุด			
2	การจัดลำดับความสำคัญ	4.47	0.50	มาก	4.23	.49	มาก	4.35	.51	มาก			
3	การมีจิตมุ่งบริการ	4.24	0.50	มาก	4.21	.48	มาก	4.23	.49	มาก			
4	การคิดเชิงกลยุทธ์	4.02	0.61	มาก	3.87	.73	มาก	3.95	.67	มาก			
5	การตัดสินใจ	3.95	0.74	มาก	3.77	.59	มาก	3.86	.67	มาก			
6	ความสามารถในการมองภาพรวม	4.14	0.46	มาก	3.95	.57	มาก	4.04	.52	มาก			
7	ความมั่นใจในตนเอง	4.14	0.68	มาก	3.97	.69	มาก	4.06	.59	มาก			
8	ความเข้าใจผู้อื่น	4.30	0.52	มาก	4.18	.43	มาก	4.24	.48	มาก			
9	การควบคุมตนเอง	4.35	0.52	มาก	4.20	.47	มาก	4.27	.50	มาก			
10	ความเห็นอกเห็นใจ	4.00	0.43	มาก	3.99	.51	มาก	3.99	.47	มาก			
11	การแปลงคำพูด	3.90	0.43	มาก	3.77	.53	มาก	3.83	.49	มาก			
12	ความคิดริเริ่ม	4.31	0.53	มาก	4.08	.55	มาก	4.20	.55	มาก			
13	ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.04	0.52	มาก	3.82	.58	มาก	3.93	.56	มาก			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
14	การสร้างสัมพันธ์ภาพ	4.22	0.67	มาก	4.06	.74	มาก	4.14	.71	มาก
15	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.48	0.54	มาก	.52	4.27	มาก	4.37	.62	มาก
16	การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพ และ ความ ถูกต้อง	4.11	0.48	มาก	.47	4.52	มากที่สุด	4.08	.49	มาก
17	การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร	4.29	0.50	มาก	.55	4.16	มาก	4.30	.56	มาก
18	การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	4.10	0.53	มาก	.50	4.40	มาก	4.09	.59	มาก
19	การตั้งคำถาม	3.84	0.57	มาก	.66	4.18	มาก	3.77	.59	มาก
20	การเป็นผู้นำ	4.39	0.48	มาก	.44	4.33	มาก	4.33	.47	มาก
21	การคิดเชิงวิเคราะห์	4.14	0.60	มาก	.62	4.23	มาก	4.02	.61	มาก
22	การคิดรวบยอด	3.87	0.56	มาก	.65	4.18	มาก	3.76	.58	มาก
23	ความยืดหยุ่น	4.39	0.49	มาก	.41	4.27	มาก	4.33	.53	มาก
24	ปฏิภาณไหวพริบ	4.25	0.60	มาก	.53	4.33	มาก	4.23	.56	มาก
25	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.23	0.47	มาก	.43	4.25	มาก	4.20	.46	มาก
26	ทักษะและความสามารถในการฟัง	4.63	0.52	มากที่สุด	.50	4.56	มากที่สุด	4.54	.55	มากที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมที่วัด ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
27	ความสามารถในการคิดพิจารณา	4.09	0.48	มาก	.46	4.22	มาก	4.07	.53	มาก
28	ความน่าเชื่อถือ	4.29	0.45	มาก	.50	4.43	มาก	4.29	.45	มาก
29	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	3.21	0.79	ปานกลาง	.75	3.46	ปานกลาง	3.19	.75	ปานกลาง
30	การยอมรับข้อผิดพลาด	3.93	0.77	มาก	.78	3.90	มาก	3.91	.77	มาก
31	การมีอารมณ์ขัน	3.22	0.71	ปานกลาง	3.18	.82	ปานกลาง	3.19	.77	ปานกลาง
32	การมีลักษณะท่าทีที่สง่างามน่าเชื่อถือ	4.29	0.58	มาก	4.40	.53	มาก	4.35	.56	มาก
33	การมีวุฒิภาวะในงาน	4.07	0.71	มาก	4.04	.61	มาก	4.06	.66	มาก
34	การใช้วินัยและการเปลี่ยนแปลง	3.67	0.49	มาก	3.56	.54	มาก	3.61	.52	มาก
35	การมุ่งเน้นการเรียนรู้	4.28	0.57	มาก	4.10	.59	มาก	4.19	.59	มาก
36	การจัดการความเครียด	3.36	0.66	ปานกลาง	3.31	.64	ปานกลาง	3.34	.65	ปานกลาง
37	การรับรู้ด้านวัฒนธรรม	3.92	0.49	มาก	3.86	.47	มาก	3.89	.48	มาก
38	ความสามารถในการปรับตัว	4.41	0.49	มาก	4.22	.48	มาก	4.31	.50	มาก
39	น้ำเสียงที่ใช้ในระหว่างการสอน	4.05	0.49	มาก	3.95	.51	มาก	4.00	.50	มาก
40	การมีวิสัยทัศน์	4.32	0.60	มาก	4.22	.50	มาก	4.27	.56	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมที่สังเกตได้ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
41	การจัดการเชิงกลยุทธ์	3.76	0.57	มาก	3.63	.63	มาก	3.70	.61	มาก
42	การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม	4.08	0.66	มาก	4.06	.64	มาก	4.07	.65	มาก
43	การมีจรรยาบรรณ	3.99	0.55	มาก	4.00	.54	มาก	3.99	.54	มาก
44	การมุ่งผลลัพธ์	4.31	0.64	มาก	4.19	.65	มาก	4.25	.65	มาก
45	ทัศนคติในการทำงาน	4.12	0.58	มาก	4.06	.56	มาก	4.09	.57	มาก
46	ทักษะในการทำงาน	4.36	0.48	มาก	4.31	.53	มาก	4.33	.50	มาก
47	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	4.09	0.79	มาก	3.98	.78	มาก	4.03	.79	มาก
48	ความคิดสร้างสรรค์	4.19	0.53	มาก	4.06	.52	มาก	4.12	.52	มาก
49	สมรรถนะด้านสติปัญญา	3.87	0.53	มาก	3.80	.69	มาก	3.84	.61	มาก
50	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส	4.58	0.49	มากที่สุด	4.55	.50	มากที่สุด	4.57	.49	มากที่สุด
51	ความสามารถในการประสานงาน	4.23	0.42	มาก	4.10	.39	มาก	4.17	.41	มาก
52	ความศรัทธาและรับผิดชอบต่อวิชาชีพ	4.17	0.40	มาก	4.15	.46	มาก	4.16	.43	มาก
53	ความรู้และความสามารถเชิงจิตวิทยา	3.83	0.69	มาก	3.83	.66	มาก	3.83	.67	มาก
54	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	3.94	0.54	มาก	3.94	.64	มาก	3.97	.59	มาก

ข้อ	พฤติกรรมการใกล้เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
55	ทักษะการตีความและสรุปความ	4.19	0.39	มาก	4.02	.38	มาก	4.10	.39	มาก
56	ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา	4.39	0.49	มาก	4.18	.52	มาก	4.28	.52	มาก
57	ความสามารถในการใ้มน้ำใจคน	4.02	0.60	มาก	3.94	.68	มาก	3.98	.64	มาก
58	ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	4.31	0.46	มาก	4.29	.52	มาก	4.30	.49	มาก
59	การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส	4.04	0.52	มาก	3.88	.64	มาก	3.96	.59	มาก
60	การมีมนุษยสัมพันธ์	4.27	0.51	มาก	4.25	.50	มาก	4.26	.50	มาก
61	การรักษาความลับ	4.40	0.55	มาก	4.46	.56	มาก	4.42	.55	มาก
62	ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน	4.05	0.57	มาก	4.07	.68	มาก	4.06	.63	มาก
63	การคำนึงถึงผลกระทบ	4.23	0.42	มาก	4.19	.53	มาก	4.21	.49	มาก
64	ความสามารถด้านการเจรจา	4.13	0.42	มาก	4.13	.59	มาก	4.13	.51	มาก
65	ความสามารถในการควบคุม	4.06	0.47	มาก	4.03	.47	มาก	4.04	.47	มาก
66	การยอมรับข้อดก	3.94	0.63	มาก	3.86	.76	มาก	3.90	.70	มาก
67	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.34	0.54	มาก	4.27	.57	มาก	4.31	.55	มาก
68	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.25	0.50	มาก	4.24	.50	มาก	4.24	.50	มาก

ข้อ	พฤติกรรมมารไก่อเกิด ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร				ครู				รวม			
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)
69	ความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำ	4.32	0.49	มาก	4.26	.56	มาก	4.29	.53	4.29	.53	มาก	4.29
70	การขึ้นหัตถ์ต่อผู้กับอุปสรรค	3.81	0.74	มาก	3.69	.68	มาก	3.75	.71	3.75	.71	มาก	3.75
71	การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดตนเองและ ผู้อื่น	4.35	0.54	มาก	4.26	.56	มาก	4.31	.55	4.31	.55	มาก	4.31
72	การคิดแก้ไขปัญหา	4.57	0.56	มากที่สุด	4.45	.64	มาก	4.51	.60	4.51	.60	มากที่สุด	4.51
73	การมีแกนสวในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	3.89	0.53	มาก	3.83	.59	มาก	3.86	.56	3.86	.56	มาก	3.86
74	ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตกลงใจแทนผู้กระฉิ	4.38	0.49	มาก	4.31	.58	มาก	4.35	.54	4.35	.54	มาก	4.35
75	ช่วยผู้กระฉิในการสื่อสารเพื่อการตกลงใจ ร่วมกันในการยุติปัญหา	4.02	0.29	มาก	3.98	.41	มาก	4.00	.35	4.00	.35	มาก	4.00
76	ช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงด้วยกันโดยพื้นฐาน ของการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติ	4.07	0.62	มาก	3.98	.60	มาก	4.02	.61	4.02	.61	มาก	4.02
77	การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกัน เป็นทางเลือกใหม่	3.48	0.54	ปาน กลาง	3.37	.55	ปานกลาง	3.43	.54	3.43	.54	ปานกลาง	3.43
78	ช่วยให้การเจรจาของผู้กระฉิเกิดผลดี	4.38	0.53	มาก	4.31	.60	มาก	4.35	.57	4.35	.57	มาก	4.35

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมภายใต้กลีย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
79	การรักษาความลับ	4.62	0.48	มากที่สุด	4.58	.49	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด
80	ความเป็นกลาง	4.53	0.52	มากที่สุด	4.53	.50	มากที่สุด	4.53	.51	มากที่สุด
81	ทักษะการพูดที่มีเมตตา	3.95	0.53	มาก	3.79	.68	มาก	3.87	.61	มาก
82	ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร	4.11	0.45	มาก	4.13	.47	มาก	4.12	.46	มาก
83	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความน่าเชื่อถือ	4.32	0.49	มาก	4.32	.47	มาก	4.32	.48	มาก
84	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความร่วมมือช่วยเหลือ	3.94	0.54	มาก	3.86	.59	มาก	3.90	.56	มาก
85	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นพ้อง คล้อยตาม	4.02	0.38	มาก	4.05	.44	มาก	4.03	.41	มาก
86	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถาม ที่เที่ยงธรรม	3.99	0.60	มาก	3.79	.71	มาก	3.89	.66	มาก
87	ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาทางการ	3.72	0.80	มาก	3.56	.72	มาก	3.64	.76	มาก
88	ทักษะการสรุปและสร้างกรอบแนวคิด	3.84	0.51	มาก	3.80	.66	มาก	3.82	.59	มาก
89	การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง	3.73	0.71	มาก	3.62	.65	มาก	3.68	.68	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมที่กล่าวถึง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
90	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นอกเห็นใจ	4.17	0.53	มาก	4.16	.64	มาก	4.16	.59	มาก
91	ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนองาน	3.72	0.86	มาก	3.70	.81	มาก	3.71	.83	มาก
92	การเป็นแบบอย่างที่ดี	3.10	0.65	ปานกลาง	3.14	.58	ปานกลาง	3.12	.62	ปานกลาง
93	การจัดการปฏิบัติงานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.78	0.94	มาก	3.76	.97	มาก	3.77	.95	มาก
94	ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน ทักษะเชิงมนุษย	4.02	0.65	มาก	4.03	.59	มาก	4.02	.62	มาก
95	ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา	4.12	0.50	มาก	4.11	.66	มาก	4.12	.59	มาก
96	รับมือได้กับความรุนแรงทางอารมณ์ การจัดจังหวะ น้ำตา และข้อต่อ	4.36	0.48	มาก	4.29	.52	มาก	4.33	.50	มาก
97	มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ	4.43	0.51	มาก	4.47	.50	มาก	4.45	.51	มาก
98	มีจินตนาการและความสามารถในการแก้ไข ปัญหา	4.01	0.49	มาก	4.06	.61	มาก	4.03	.55	มาก

ข้อ	พฤติกรรมและการก่อเกิด ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม	
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง ฐาน(S.D)
99	มีความอดทนที่จะทำหน้าที่แก้ไขปัญหามี ความคับหน้ไปทีละเล็กละน้อย	4.36	0.48	มาก	4.40	.55	มาก	4.38	.52
100	มีความหนักแน่นและสุภาพในการตัดสินใจ	4.30	0.46	มาก	4.45	.56	มาก	4.27	.51
101	มีความยุติธรรมที่จะรับฟังความคิดเห็น ปฏิบัติรักษา หรือ หลักการใดๆแม้จะเป็นเสียงส่วน น้อย	4.37	0.56	มาก	4.49	.54	มาก	4.43	.55
102	ไม่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ หรือ สิ่งตอบแทนใดๆ	4.12	0.62	มาก	3.94	.63	มาก	4.03	.63
103	รักษาความยุติธรรม	4.80	0.40	มากที่สุด	4.76	.43	มากที่สุด	4.78	.41
104	การก่อให้เกิดโมตร ความเชื่อมั่น และความ ไว้วางใจ	4.34	0.47	มาก	4.14	.53	มาก	4.24	.51
105	ความสามารถที่จะช่วยผู้กระทำผิดให้แก้ไขข้อ ขัดแย้งได้	3.98	0.65	มาก	3.94	.57	มาก	3.96	.61
106	ความสามารถในการวางแผนต่อกรณีขัดแย้ง	3.70	0.46	มาก	3.60	.55	มาก	3.65	.51

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
107	การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ	3.96	0.66	มาก	3.99	.69	มาก	3.97	.67	มาก
108	พัฒนาบรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง	3.80	0.62	มาก	3.78	.74	มาก	3.79	.68	มาก
109	สร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการร่วมของทุกกรณี	3.78	0.56	มาก	3.78	.56	มาก	3.78	.56	มาก
110	การกำกับอาารมณั้ควมรู้สึคขงทุ่กรณั้ที่ แสดงออกต่อกรณั้ควมขัดแย้ง	4.03	0.30	มาก	4.00	.38	มาก	4.01	.34	มาก
111	เปิดให้มีช่องทางกรสือสราระหว่างกัน	3.96	0.50	มาก	3.98	.58	มาก	3.97	.54	มาก
112	ควมสมการถนถนการประกฎค้ทุคณั้ผู้ส่การ ปฏบัตั้	4.25	0.43	มาก	4.21	.54	มาก	4.23	.49	มาก
113	แปรควมและสือควมระหว่างทุ่กรณั้	4.11	0.45	มาก	4.12	.60	มาก	4.12	.53	มาก
114	ช่วยทุ่กรณั้ให้สมการรกษาน้หน้าขงแต่ละฝ่าย ได้	4.07	0.48	มาก	3.94	.45	มาก	4.00	.47	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
115	กำหนดเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการใกล้เคียง.	4.09	0.41	มาก	3.99	.59	มาก	4.04	.51	มาก
116	ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาใกล้เคียง	3.20	0.62	ปานกลาง	3.16	.67	ปานกลาง	3.18	.65	ปานกลาง
117	จัดบันทึกการใกล้เคียงอย่างยุติธรรม	4.42	0.49	มาก	4.24	.56	มาก	4.33	.53	มาก
118	ไม่เชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้กรณีพูด	4.11	0.61	มาก	4.08	.49	มาก	4.10	.55	มาก
119	เปลี่ยนมุมมองของผู้กรณีได้ แต่ไม่พยายามเปลี่ยนความรู้สึคนึกคิดของผู้กรณี	4.12	0.58	มาก	4.09	.72	มาก	4.11	.66	มาก
121	ประเมินหน้าที่ของผู้กรณีที่เกิดขึ้นภายหลังการเสนอข้อเสนอที่ดีหรือไม่ดี	4.00	0.52	มาก	3.83	.66	มาก	3.91	.60	มาก
123	ประเมินความร่วมมือของผู้กรณีที่ทั้งในด้านความรู้และทักษะ	4.01	0.64	มาก	3.81	.60	มาก	3.91	.63	มาก
124	ให้ความรู้แก่ผู้กรณี	3.98	0.41	มาก	3.82	.48	มาก	3.90	.45	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมการไถ่เกลีย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
125	อำนาจความสะดวก สื่อสาร ร่วมมือ หรือ แทรกแซงอย่างเหมาะสม	4.49	0.50	มาก	4.30	.52	มาก	4.39	.52	มาก
126	ช่วยผู้กรณีเสนอทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อสรุป ที่เกิดประโยชน์สูงสุด	4.32	0.51	มาก	4.38	.59	มาก	4.35	.55	มาก
127	ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย	4.20	0.51	มาก	4.19	.55	มาก	4.19	.53	มาก
128	การระบุประเด็นปัญหาและการกำหนดหัวข้อ การประชุม	4.00	0.20	มาก	3.96	.35	มาก	3.98	.29	มาก
129	การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของ คู่กรณี	3.51	0.56	มาก	3.48	.60	มาก	3.50	.58	มาก
130	การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	4.35	0.48	มาก	4.40	.55	มาก	4.38	.52	มาก
131	การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไข้ปัญหา	4.26	0.44	มาก	4.29	.52	มาก	4.27	.48	มาก
132	การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไข้ปัญหา	4.50	0.50	มาก	4.45	.61	มาก	4.47	.56	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 132 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.10-4.80

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.79 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.22 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.71 และตัวแปรที่ 36 โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.36 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.66 และตัวแปรที่ 77 การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.48 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.54 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.10 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.65 และตัวแปรที่ 116 ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไถ่เกลี่ย โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.20 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.62 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีทั้งหมด 7 ตัวแปรคือ ตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.47 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.63 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.52 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์โปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.58 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 72 การคิดแก้ไขปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.57 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.56 และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.62 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.48 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.52 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.80 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.40 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.20-0.94 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

กลุ่มตัวอย่าง ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.14-4.76 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.17 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.72 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.82 และตัวแปรที่ 36 การจัดการ

ความเครียด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.64 และตัวแปรที่ 77 การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.37 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.55 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.58 และตัวแปรที่ 116 ช่วยผู้กรณีให้สามารถรักษาหน้าของแต่ละฝ่ายได้ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.67 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 16 การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.47 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.56 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์โปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.55 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.58 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.76 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.43 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.35-0.97 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุปโดยภาพรวมโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.75-4.66 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร และครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.19 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.75 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.19 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.77 และตัวแปรที่ 36 การจัดการความเครียด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.34 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.65 และตัวแปรที่ 77 การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.54 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.62 และตัวแปรที่ 116 ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.65 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.29-0.95 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน และตัวแปรที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุดมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.75 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.53 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.55 และตัวแปรที่ 72 การคิดแก้ไขปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.60 และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.41

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็น ของแต่ละตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร				ครู				รวม			
		ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าระดับ ความคิดเห็น
1	ความมั่นคงทางอารมณ์	4.76	.43	มากที่สุด	4.60	.51	มากที่สุด	4.68	.48	มากที่สุด			
2	การจัดลำดับความสำคัญ	4.51	.50	มากที่สุด	4.48	.50	มาก	4.49	.50	มาก			
3	การมีจิตมุ่งบริการ	4.33	.61	มาก	4.23	.60	มาก	4.28	.61	มาก			
4	การคิดเชิงกลยุทธ์	4.12	.65	มาก	4.02	.63	มาก	4.07	.64	มาก			
5	การตัดสินใจ	4.37	.63	มาก	4.10	.65	มาก	4.24	.66	มาก			
6	ความสามารถในการมองภาพรวม	4.31	.62	มาก	4.12	.62	มาก	4.22	.62	มาก			
7	ความมั่นใจในตนเอง	4.32	.47	มาก	4.18	.48	มาก	4.25	.48	มาก			
8	ความเข้าใจผู้อื่น	4.52	.50	มากที่สุด	4.28	.45	มาก	4.40	.49	มาก			
9	การควบคุมตนเอง	4.40	.49	มาก	4.29	.48	มาก	4.35	.49	มาก			
10	ความเห็นอกเห็นใจ	4.13	.72	มาก	4.24	.71	มาก	4.19	.71	มาก			
11	การแปลงคำพูด	4.16	.58	มาก	4.10	.67	มาก	4.13	.63	มาก			
12	ความคิดริเริ่ม	4.28	.52	มาก	4.24	.56	มาก	4.26	.53	มาก			
13	ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.28	.45	มาก	4.14	.41	มาก	4.21	.43	มาก			
14	การสร้างสัมพันธภาพ	4.45	.50	มาก	4.36	.50	มาก	4.40	.50	มาก			

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
15	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.34	.52	มาก	4.27	.49	มาก	4.31	.50	มาก
16	การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง	4.33	.47	มาก	4.52	.54	มากที่สุด	4.43	.51	มาก
17	การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร	4.17	.55	มาก	4.16	.61	มาก	4.16	.58	มาก
18	การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	4.45	.50	มาก	4.40	.49	มาก	4.42	.49	มาก
19	การตั้งคำถาม	4.20	.66	มาก	4.18	.58	มาก	4.19	.62	มาก
20	การเป็นผู้นำ	4.23	.44	มาก	4.33	.53	มาก	4.28	.49	มาก
21	การคิดเชิงวิเคราะห์	4.23	.62	มาก	4.23	.55	มาก	4.23	.59	มาก
22	การคิดรวบยอด	4.25	.65	มาก	4.18	.65	มาก	4.21	.65	มาก
23	ความยืดหยุ่น	4.21	.41	มาก	4.27	.67	มาก	4.24	.44	มาก
24	ปฏิภาณไหวพริบ	4.38	.53	มาก	4.33	.59	มาก	4.36	.56	มาก
25	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.21	.43	มาก	4.25	.50	มาก	4.23	.47	มาก
26	ทักษะและความสามารถในการฟัง	4.55	.50	มากที่สุด	4.56	.50	มากที่สุด	4.56	.50	มากที่สุด
27	ความสามารถในการคิดพิจารณา	4.18	.46	มาก	4.22	.54	มาก	4.20	.50	มาก
28	ความน่าเชื่อถือ	4.45	.50	มาก	4.43	.50	มาก	4.44	.50	มาก
29	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	3.49	.75	ปานกลาง	3.46	.79	ปานกลาง	3.47	.77	ปานกลาง
30	การยอมรับข้อผิดพลาด	4.09	.70	มาก	4.01	.77	มาก	4.05	.73	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมกาไรใกล้เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
31	การมีอารมณ์ขัน	3.39	.76	ปานกลาง	3.35	.79	ปานกลาง	3.37	.77	ปานกลาง
32	การมีลักษณะท่าทีที่สง่างามน่าเชื่อถือ	4.14	.61	มาก	4.20	.64	มาก	4.17	.63	มาก
33	การมีวุฒิภาวะในงาน	4.09	.63	มาก	4.04	.61	มาก	4.07	.62	มาก
34	การใช้นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	3.84	.46	มาก	3.78	.56	มาก	3.81	.52	มาก
35	การมุ่งเน้นการเรียนรู้	4.08	.55	มาก	4.08	.62	มาก	4.08	.59	มาก
36	การจัดการความเครียด	3.64	.52	มาก	3.59	.53	มาก	3.62	.53	มาก
37	การรับรู้ด้านวัฒนธรรม	4.01	.45	มาก	4.02	.35	มาก	4.01	.40	มาก
38	ความสามารถในการปรับตัว	4.37	.48	มาก	4.27	.44	มาก	4.32	.47	มาก
39	น้ำเสียงที่ใช้ในระหว่างการสนทนา	3.86	.49	มาก	3.96	.56	มาก	3.91	.53	มาก
40	การมีวิสัยทัศน์	4.28	.59	มาก	4.29	.54	มาก	4.28	.56	มาก
41	การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.16	.46	มาก	4.13	.55	มาก	4.14	.51	มาก
42	การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม	4.44	.50	มาก	4.40	.51	มาก	4.42	.50	มาก
43	การมีจรรยาบรรณ	4.24	.43	มาก	4.20	.40	มาก	4.21	.41	มาก
44	การมุ่งผลลัพธ์	4.09	.54	มาก	4.31	.55	มาก	4.20	.55	มาก
45	ทัศนคติในการทำงาน	4.10	.51	มาก	4.16	.59	มาก	4.13	.55	มาก
46	ทักษะในการทำงาน	4.46	.50	มาก	4.39	.53	มาก	4.43	.51	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
47	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	4.42	.49	มาก	4.33	.47	มาก	4.43	.48	มาก
48	ความคิดสร้างสรรค์	4.20	.42	มาก	4.24	.54	มาก	4.22	.48	มาก
49	สมรรถนะด้านสติปัญญา	4.00	.54	มาก	4.02	.56	มาก	4.01	.55	มาก
50	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส	4.77	.42	มากที่สุด	4.66	.49	มากที่สุด	4.72	.46	มากที่สุด
51	ความสามารถในการประสานงาน	4.28	.45	มาก	4.30	.46	มาก	4.29	.45	มาก
52	ความศรัทธาและรับผิดชอบต่อวิชาชีพ	4.30	.46	มาก	4.32	.47	มาก	4.31	.46	มาก
53	ความรู้และความสามารถเชิงจิตวิทยา	4.09	.46	มาก	3.90	.61	มาก	4.00	.55	มาก
54	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	4.22	.44	มาก	4.16	.49	มาก	4.19	.47	มาก
55	ทักษะการตีความและสรุปความ	4.25	.43	มาก	4.27	.44	มาก	4.26	.44	มาก
56	ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา	4.30	.46	มาก	4.35	.48	มาก	4.33	.47	มาก
57	ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน	4.26	.53	มาก	4.08	.61	มาก	4.17	.57	มาก
58	ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	4.28	.45	มาก	4.28	.45	มาก	4.28	.45	มาก
59	การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส	4.13	.34	มาก	4.15	.36	มาก	4.14	.35	มาก
60	การมีมนุษยสัมพันธ์	4.59	.49	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด
61	การรักษาความลับสัญญา	4.38	.49	มาก	4.48	.50	มาก	4.43	.49	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมภารกิจที่เกี่ยวข้อง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
62	ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน	4.19	.71	มาก	4.05	.70	มาก	4.12	.71	มาก
63	การคำนึงถึงผลกระทบ	4.39	.49	มาก	4.39	.49	มาก	4.39	.49	มาก
64	ความสามารถด้านการเจรจา	4.03	.44	มาก	4.01	.47	มาก	4.02	.46	มาก
65	ความสามารถในการควบคุม	4.30	.48	มาก	4.27	.47	มาก	4.28	.47	มาก
66	การยอมรับข้อด้อย	4.37	.48	มาก	4.35	.48	มาก	4.36	.48	มาก
67	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.39	.49	มาก	4.48	.52	มาก	4.44	.51	มาก
68	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.30	.46	มาก	4.30	.46	มาก	4.30	.46	มาก
69	ความเป็นอิสระสภาพทางความคิดและการกระทำ	4.25	.43	มาก	4.20	.40	มาก	4.22	.42	มาก
70	การยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรค	4.20	.40	มาก	4.21	.43	มาก	4.20	.41	มาก
71	การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดตนเองและผู้อื่น	4.43	.49	มาก	4.23	.50	มาก	4.43	.49	มาก
72	การคิดแก้ไขปัญหา	4.18	.43	มาก	4.26	.46	มาก	4.21	.50	มาก
73	การมีแกนสวในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	4.20	.40	มาก	4.12	.36	มาก	4.16	.38	มาก
74	ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตกลงใจแทนผู้อื่น	4.36	.54	มาก	4.37	.56	มาก	4.37	.55	มาก
75	ช่วยเหลือผู้อื่นในการสื่อสารเพื่อการตกลงใจร่วมกันในการยุติปัญหา	4.24	.43	มาก	4.25	.48	มาก	4.24	.45	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมกรไถ่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ ความเห็น
76	ช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงด้วยกันโดยพื้นฐานของการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติ	4.22	.41	มาก	4.24	.43	มาก	4.23	.42	มาก
77	การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่	4.11	.48	มาก	4.14	.56	มาก	4.13	.52	มาก
78	ช่วยให้การเจรจาของผู้กรณีเกิดผลดี	4.34	.47	มาก	4.30	.50	มาก	4.32	.49	มาก
79	การรักษาความลับ	4.75	.43	มากที่สุด	4.59	.49	มากที่สุด	4.67	.47	มากที่สุด
80	ความเป็นกลาง	4.52	.50	มากที่สุด	4.47	.50	มาก	4.49	.50	มาก
81	ทักษะการพูดที่มีเมตตา	4.30	.46	มาก	4.32	.47	มาก	4.31	.46	มาก
82	ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร	4.28	.45	มาก	4.20	.41	มาก	4.24	.43	มาก
83	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความน่าเชื่อถือ	4.35	.49	มาก	4.46	.50	มาก	4.43	.49	มาก
84	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความร่วมมือช่วยเหลือ	4.07	.48	มาก	4.05	.49	มาก	4.06	.49	มาก
85	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นพ้องคล้อยตาม	3.93	.50	มาก	3.99	.51	มาก	3.96	.51	มาก
86	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านการจัดตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม	4.17	.37	มาก	4.10	.37	มาก	4.13	.37	มาก
87	ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง	3.95	.44	มาก	3.87	.48	มาก	3.91	.46	มาก
88	ทักษะการสรุปและสร้างกรอบแนวคิด	4.03	.42	มาก	4.01	.49	มาก	4.02	.46	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมกรไถ่เกลีย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D))	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D))	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
89	การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง	3.93	.48	มาก	3.97	.47	มาก	3.95	.48	มาก
90	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นอกเห็นใจ	4.02	.35	มาก	3.97	.47	มาก	3.99	.41	มาก
91	ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนอ	3.89	.39	มาก	3.82	.43	มาก	3.86	.41	มาก
92	การเบี่ยงเบนความสนใจ	3.36	.60	ปานกลาง	3.31	.65	ปานกลาง	3.34	.62	ปานกลาง
93	การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.51	.65	มาก	3.51	.65	มาก	3.51	.65	มาก
94	ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย์	4.29	.50	มาก	4.18	.50	มาก	4.23	.50	มาก
95	ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา	4.24	.45	มาก	4.25	.46	มาก	4.25	.45	มาก
94	ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน ทักษะเชิงมนุษย์	4.29	.50	มาก	4.18	.50	มาก	4.23	.50	มาก
95	ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา	4.24	.45	มาก	4.25	.46	มาก	4.25	.45	มาก
96	รับมือได้กับความรุนแรงทางอารมณ์ การจัดจังหวะ น้ำตา และข้อต่อรอง	4.07	.46	มาก	4.05	.57	มาก	4.06	.52	มาก
97	มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ	4.52	.50	มากที่สุด	4.45	.54	มาก	4.48	.52	มาก
98	มีจินตนาการและความสามารถในการแก้ไขปัญหา	4.30	.46	มาก	4.27	.44	มาก	4.28	.45	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมกรรมการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
99	มีความอดทนที่จะทำหน้าที่แก้ปัญหามันจะมีความคืบหน้า ไปทีละเล็กละน้อย	4.36	.48	มาก	4.38	.49	มาก	4.37	.48	มาก
100	มีความหนักแน่นและสุภาพในการตัดสินใจ	4.40	.49	มาก	4.46	.50	มาก	4.43	.49	มาก
101	มีความยุติธรรมที่จะรับฟังความคิดเห็น ปฏิบัติหรือ หลักการใดๆแม้จะเป็นเสียงส่วนน้อย	4.31	.46	มาก	4.36	.48	มาก	4.34	.47	มาก
102	ไม่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ หรือสิ่งตอบแทน ใดๆ	4.19	.70	มาก	4.19	.57	มาก	4.19	.63	มาก
103	รักษาความยุติธรรม	4.54	.50	มากที่สุด	4.50	.50	มากที่สุด	4.52	.50	มากที่สุด
104	การก่อให้เกิดโมติ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจ	4.20	.40	มาก	4.25	.43	มาก	4.22	.42	มาก
105	ความสามารถที่จะช่วยผู้กรณีให้แก้ไขข้อขัดแย้งได้	4.35	.48	มาก	4.24	.43	มาก	4.29	.46	มาก
106	ความสามารถในการวางยุทธวิธีขัดแย้ง	4.23	.42	มาก	4.29	.48	มาก	4.26	.45	มาก
107	การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ	4.27	.44	มาก	4.18	.38	มาก	4.22	.42	มาก
108	พัฒนาบรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาคือขัดแย้ง	4.16	.51	มาก	4.08	.53	มาก	4.12	.52	มาก
109	สร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความ ต้องการร่วมของผู้กรณี	4.02	.38	มาก	3.99	.45	มาก	4.00	.41	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมมารการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
110	การกำกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้กรณีที่แสดงออกต่อกรณี ความขัดแย้ง	3.91	.53	มาก	3.91	.57	มาก	3.91	.55	มาก
111	เปิดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน	4.23	.38	มาก	4.19	.39	มาก	4.18	.39	มาก
112	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	4.23	.42	มาก	4.27	.44	มาก	4.25	.43	มาก
113	แปรความและสื่อความระหว่างผู้กรณี	4.07	.44	มาก	4.06	.54	มาก	4.07	.49	มาก
114	ช่วยผู้กรณีให้สามารถรักษาน้ำของแต่ละฝ่ายได้	4.21	.56	มาก	4.21	.46	มาก	4.21	.51	มาก
115	กำหนดเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการไกล่เกลี่ย.	4.21	.41	มาก	4.20	.43	มาก	4.21	.42	มาก
116	ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย	3.63	.61	มาก	3.53	.58	มาก	3.58	.60	มาก
117	จัดบันทึกการไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	4.09	.56	มาก	3.89	.69	มาก	3.99	.63	มาก
118	ไม่เชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้กรณีพูด	3.87	.63	มาก	3.89	.60	มาก	3.88	.62	มาก
119	เปลี่ยนมุมมองของผู้กรณีได้ แต่ไม่พยายามเปลี่ยน ความรู้สึกนึกคิดของผู้กรณี	4.00	.56	มาก	4.05	.57	มาก	4.02	.56	มาก
120	ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์	3.99	.49	มาก	3.82	.65	มาก	3.90	.58	มาก
121	ประเมินท่าทีของผู้กรณีที่เกิดขึ้นภายหลัง การเสนอข้อเสนอมือที่ตีหรือ ไม่ตี	3.99	.42	มาก	3.89	.51	มาก	3.94	.47	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมทางใจที่เกี่ยวข้อง ของผู้บริหารสถานศึกษานับพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
110	การกำกับอบรมความรู้สึกรู้สึกของครูที่แสดงออกต่อกรณีความขัดแย้ง	3.91	.53	มาก	3.91	.57	มาก	3.91	.55	มาก
111	เปิดให้มีช่องทางสื่อสารระหว่างกัน	4.23	.38	มาก	4.19	.39	มาก	4.18	.39	มาก
112	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	4.23	.42	มาก	4.27	.44	มาก	4.25	.43	มาก
113	แปรความและสื่อความระหว่างผู้กรณ	4.07	.44	มาก	4.06	.54	มาก	4.07	.49	มาก
114	ช่วยผู้กรณให้สามารถรักษาน้ำของแต่ฝ่ายได้	4.21	.56	มาก	4.21	.46	มาก	4.21	.51	มาก
115	กำหนดเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการไกล่เกลี่ย	4.21	.41	มาก	4.20	.43	มาก	4.21	.42	มาก
116	ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย	3.63	.61	มาก	3.53	.58	มาก	3.58	.60	มาก
117	จัดบันทึกการไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	4.09	.56	มาก	3.89	.69	มาก	3.99	.63	มาก
118	ไม่เชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้กรณพูด	3.87	.63	มาก	3.89	.60	มาก	3.88	.62	มาก
119	เปลี่ยนมุมมองของผู้กรณได้ แต่ไม่พยายามเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดของผู้กรณ	4.00	.56	มาก	4.05	.57	มาก	4.02	.56	มาก
120	ควบคุมอย่าให้ใช้เวลานานเกินไปโดยเปล่าประโยชน์	3.99	.49	มาก	3.82	.65	มาก	3.90	.58	มาก
121	ประเมินทำที่ของผู้กรณที่เกิดขึ้นภายหลังการเสนอข้อเสนอดีหรือไม่	3.99	.42	มาก	3.89	.51	มาก	3.94	.47	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	พฤติกรรมกาไร่ล่เกลีย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
122	เริ่มและความคุมกระบวนกาไร่ล่เกลีย	4.10	.44	มาก	4.09	.56	มาก	4.10	.51	มาก
123	ประเมินความร่วมมืือของคูักรณั้ทั้งในด้านความรู้และทักษะ	3.97	.34	มาก	3.90	.54	มาก	3.94	.45	มาก
124	ให้ความรู้แก่คูักรณั้	4.01	.44	มาก	3.99	.45	มาก	4.00	.44	มาก
125	อำนวยความสะดวกสือสารร่วมมืือหรือแทรกแซงอย่าง เหมาะสม	4.24	.43	มาก	4.24	.52	มาก	4.24	.47	มาก
126	ช่วยคูักรณั้เสนอทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกิดประโยชน์ สูงสุด	4.20	.47	มาก	4.16	.59	มาก	4.18	.53	มาก
127	ความสามารถในการเปิดการเจรจาไร่ล่เกลีย	4.10	.30	มาก	4.23	.53	มาก	4.16	.44	มาก
128	การระบุประเด็นปัญหาและการกำหนดหัวข้อการประชุม	4.17	.49	มาก	4.16	.55	มาก	4.16	.52	มาก
129	การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของคูักรณั้	3.99	.60	มาก	3.78	.54	มาก	3.88	.58	มาก
130	การสร้างทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา	4.04	.50	มาก	4.05	.51	มาก	4.04	.50	มาก
131	การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไข้ปัญหา	4.20	.49	มาก	4.24	.61	มาก	4.22	.55	มาก
132	การบรรจุข้อตกลงในการแก้ไข้ปัญหา	4.38	.51	มาก	4.25	.54	มาก	4.32	.53	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมกาไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 132 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.36 – 4.77

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมีทั้งหมด 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.49 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.75 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.76 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.36 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.60 และตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 9 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.76 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.43 และตัวแปรที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 8 ความเข้าใจผู้อื่น โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.55 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์โปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.42 และตัวแปรที่ 60 การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.75 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.43 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 97 มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.30-0.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

กลุ่มตัวอย่าง ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.31– 4.66 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมีทั้งหมด 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.79 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.79 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบน

ความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.65 และตัวแปรที่ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 7 ตัวแปรคือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.60 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 และตัวแปรที่ 16 การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.54 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.56 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์โปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.66 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 60 การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.60 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.35-0.79 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุป โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมกาไถ่เกี้ยวของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.34 – 4.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.77 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.77 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.77 และตัวแปรที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) มากที่สุดมีทั้งหมด

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของพฤติกรรมมารการไถ่เลี้ยง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนทั้งหมด

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมมารการไถ่เลี้ยง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่า เฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
1	ความมั่นคงทางอารมณ์	4.71	.45	มากที่สุด	4.53	.54	มากที่สุด	4.62	.49	มาก
2	การจัดลำดับความสำคัญ	4.49	.50	มาก	4.35	.51	มาก	4.42	.50	มาก
3	การมีจิตมุ่งบริการ	4.28	.55	มาก	4.22	.55	มาก	4.25	.55	มาก
4	การคิดเชิงกลยุทธ์	4.07	.63	มาก	3.94	.68	มาก	4.00	.66	มาก
5	การตัดสินใจ	4.16	.72	มาก	3.94	.64	มาก	4.05	.68	มาก
6	ความสามารถในการมองภาพรวม	4.23	.55	มาก	4.03	.60	มาก	4.13	.57	มาก
7	ความมั่นใจในตนเอง	4.23	.59	มาก	4.07	.60	มาก	4.15	.59	มาก
8	ความเข้าใจผู้อื่น	4.41	.52	มาก	4.23	.44	มาก	4.325	.48	มาก
9	การควบคุมตนเอง	4.38	.51	มาก	4.24	.47	มาก	4.31	.49	มาก
10	ความเห็นอกเห็นใจ	4.07	.60	มาก	4.11	.63	มาก	4.09	.61	มาก
11	การแปลงคำพูด	4.03	.53	มาก	3.94	.63	มาก	3.98	.58	มาก
12	ความคิดริเริ่ม	4.29	.52	มาก	4.16	.56	มาก	4.22	.54	มาก
13	ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.16	.50	มาก	3.98	.52	มาก	4.07	.51	มาก
14	การสร้างสัมพันธภาพ	4.34	.60	มาก	4.21	.65	มาก	4.27	.62	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
15	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.41	.53	มาก	4.27	.59	มาก	4.34	.56	มาก
16	การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพ และ ความถูกต้อง	4.22	.49	มาก	4.28	.57	มาก	4.25	.53	มาก
17	การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร	4.22	.53	มาก	4.24	.62	มาก	4.23	.57	มาก
18	การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	4.27	.54	มาก	4.24	.59	มาก	4.25	.56	มาก
19	การตั้งคำถาม	4.02	.64	มาก	3.94	.64	มาก	3.98	.64	มาก
20	การเป็นผู้นำ	4.31	.47	มาก	4.30	.49	มาก	4.30	.48	มาก
21	การคิดเชิงวิเคราะห์	4.19	.61	มาก	4.07	.59	มาก	4.13	.60	มาก
22	การคิดรวบยอด	4.06	.63	มาก	3.91	.67	มาก	3.98	.65	มาก
23	ความยืดหยุ่น	4.30	.46	มาก	4.26	.52	มาก	4.28	.49	มาก
24	ปฏิภาณไหวพริบ	4.31	.57	มาก	4.27	.56	มาก	4.29	.56	มาก
25	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.22	.45	มาก	4.21	.48	มาก	4.21	.46	มาก
26	ทักษะและความสามารถในการฟัง	4.59	.51	มากที่สุด	4.51	.53	มาก	4.55	.52	มาก
27	ความสามารถในการคิดพิจารณา	4.13	.47	มาก	4.14	.56	มาก	4.13	.51	มาก
28	ความน่าเชื่อถือ	4.37	.48	มาก	4.35	.48	มาก	4.36	.48	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรม การใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
29	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	3.35	.78	ปานกลาง	3.31	.77	ปานกลาง	3.33	.77	ปานกลาง
30	การยอมรับข้อผิดพลาด	4.01	.74	มาก	3.26	.78	ปานกลาง	3.63	.76	มาก
31	การมีอารมณ์ขัน	3.31	.74	ปานกลาง	3.26	.81	ปานกลาง	3.28	.78	ปานกลาง
32	การมีลักษณะท่าทีที่สง่างามน่าเชื่อถือ	4.22	.60	มาก	4.30	.60	มาก	4.26	.60	มาก
33	การมีวุฒิภาวะในงาน	4.08	.67	มาก	4.04	.61	มาก	4.06	.64	มาก
34	การใช้วินัยกรรมและการเปลี่ยนแปลง	3.75	.49	มาก	3.67	.56	มาก	3.71	.52	มาก
35	การมุ่งเน้นการเรียนรู้	4.18	.57	มาก	4.09	.60	มาก	4.13	.58	มาก
36	การจัดการความเครียด	3.50	.61	มาก	3.45	.60	ปานกลาง	3.47	.60	ปานกลาง
37	การรับรู้ด้านวัฒนธรรม	3.96	.47	มาก	3.94	.42	มาก	3.95	.44	มาก
38	ความสามารถในการปรับตัว	4.39	.49	มาก	4.24	.46	มาก	4.31	.47	มาก
39	น้ำเสียงที่ใช้ในระหว่างการสนทนา	3.96	.50	มาก	3.95	.53	มาก	3.95	.56	มาก
40	การมีวิสัยทัศน์	4.30	.60	มาก	4.25	.52	มาก	4.27	.56	มาก
41	การจัดการเชิงกลยุทธ์	3.96	.56	มาก	3.55	.64	มาก	3.75	.60	มาก
42	การข้อขัดแย้งและมีจริยธรรม	4.26	.61	มาก	4.23	.61	มาก	4.24	.61	มาก
43	การมีจรรยาบรรณ	4.11	.51	มาก	4.09	.48	มาก	4.10	.49	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
44	การมุ่งผลลัพธ์	4.20	.60	มาก	4.25	.60	มาก	4.22	.60	มาก
45	ทัศนคติในการทำงาน	4.11	.55	มาก	4.11	.57	มาก	4.11	.56	มาก
46	ทักษะในการทำงาน	4.41	.49	มาก	4.35	.53	มาก	4.38	.51	มาก
47	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	4.25	.68	มาก	4.15	.67	มาก	4.20	.67	มาก
48	ความคิดสร้างสรรค์	4.19	.48	มาก	4.15	.53	มาก	4.17	.50	มาก
49	สมรรถนะด้านสติปัญญา	3.94	.54	มาก	3.91	.63	มาก	3.92	.58	มาก
50	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส	4.68	.47	มากที่สุด	4.61	.50	มาก	4.64	.48	มากที่สุด
51	ความสามารถในการประสานงาน	4.25	.44	มาก	4.20	.44	มาก	4.22	.44	มาก
52	ความศรัทธาและรับผิดชอบต่อวิชาชีพ	4.23	.43	มาก	4.24	.47	มาก	4.23	.45	มาก
53	ความรู้และความสามารถเชิงจิตวิทยา	3.96	.60	มาก	3.97	.64	มาก	3.96	.62	มาก
54	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	4.07	.51	มาก	4.05	.58	มาก	4.06	.54	มาก
55	ทักษะการตีความและสรุปความ	4.22	.41	มาก	4.14	.43	มาก	4.18	.42	มาก
56	ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา	4.35	.48	มาก	4.26	.51	มาก	4.30	.49	มาก
57	ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน	4.14	.57	มาก	4.01	.65	มาก	4.08	.61	มาก
58	ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	4.29	.46	มาก	4.28	.48	มาก	4.28	.47	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมที่กล่าวถึง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
59	การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส	4.09	.44	มาก	4.02	.54	มาก	4.05	.49	มาก
60	การมีมนุษยสัมพันธ์	4.43	.53	มาก	4.42	.52	มาก	4.42	.52	มาก
61	การรักษาความลับสัญญา	4.39	.52	มาก	4.46	.53	มาก	4.42	.52	มาก
62	ใช้คำพูดที่สันและชัดเจน	4.12	.65	มาก	4.06	.69	มาก	4.09	.67	มาก
63	การคำนึงถึงผลกระทบ	4.31	.46	มาก	4.29	.52	มาก	4.30	.49	มาก
64	ความสามารถด้านการเจรจา	4.08	.44	มาก	4.07	.53	มาก	4.07	.48	มาก
65	ความสามารถในการควบคุม	4.18	.49	มาก	4.15	.48	มาก	4.16	.48	มาก
66	การยอมรับข้อบกพร่อง	4.15	.60	มาก	4.11	.68	มาก	4.13	.64	มาก
67	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.37	.51	มาก	4.37	.55	มาก	4.37	.53	มาก
68	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.27	.48	มาก	4.27	.58	มาก	4.27	.53	มาก
69	ความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำ	4.28	.46	มาก	4.23	.49	มาก	4.25	.47	มาก
70	การขึ้นหัตถ์ต่อผู้กับอุปสรรค	4.00	.62	มาก	3.95	.63	มาก	4.25	.62	มาก
71	การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่นตนเองและผู้อื่น	4.39	.52	มาก	4.34	.58	มาก	3.36	.55	มาก
72	การคิดแก้ไข้ปัญหา	4.37	.53	มาก	4.35	.57	มาก	4.36	.55	มาก
73	การมีแก่นสาร ในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	4.04	.49	มาก	3.98	.51	มาก	4.01	.50	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมมารการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
74	ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตกลงใจแทนผู้กรณ	4.37	.51	มาก	4.34	.57	มาก	4.5	.54	มาก
75	ช่วยผู้กรณในการสื่อสารเพื่อการตกลงใจร่วมกันในการยุติ ปัญหา	4.13	.38	มาก	4.11	.46	มาก	4.12	.42	มาก
76	ช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงด้วยกันโดยพื้นฐานของการปฏิบัติที่ เป็นธรรมชาติ	4.14	.53	มาก	4.10	.53	มาก	4.12	.53	มาก
77	การผสมรวมข้อเสนอลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่	3.79	.60	มาก	3.76	.67	มาก	3.77	.63	มาก
78	ช่วยให้การเจรจาของผู้กรณเกิดผลดี	4.36	.50	มาก	4.31	.55	มาก	4.33	.52	มาก
79	การรักษาความลับ	4.68	.46	มากที่สุด	4.59	.49	มากที่สุด	4.64	.47	มากที่สุด
80	ความเป็นกลาง	4.52	.51	มากที่สุด	4.50	.50	มากที่สุด	4.51	.50	มากที่สุด
81	ทักษะการพูดที่มีเมตตา	4.12	.52	มาก	4.06	.64	มาก	4.09	.58	มาก
82	ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร	4.19	.46	มาก	4.17	.44	มาก	4.18	.45	มาก
83	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความน่าเชื่อถือ	4.35	.49	มาก	4.39	.49	มาก	4.37	.49	มาก
84	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความร่วมมือช่วยเหลือ	4.00	.51	มาก	3.95	.55	มาก	3.97	.53	มาก
85	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นพ้องคล้อยตาม	3.97	.45	มาก	4.02	.48	มาก	4.00	.46	มาก
86	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านการค้าถามที่เที่ยงธรรม	4.07	.51	มาก	3.94	.58	มาก	4.00	.54	มาก
87	ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง	3.83	.65	มาก	3.71	.63	มาก	3.77	.64	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมกรการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
88	ทักษะการสรุปและสร้างกรอบแนวคิด	3.93	.47	มาก	3.90	.59	มาก	3.91	.53	มาก
89	การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง	3.82	.62	มาก	3.79	.59	มาก	3.80	.60	มาก
90	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นอกเห็นใจ	4.09	.55	มาก	4.07	.57	มาก	4.08	.56	มาก
91	ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนอ	3.80	.68	มาก	3.76	.65	มาก	3.78	.66	มาก
92	การเบี่ยงเบนความสนใจ	3.23	.64	ปานกลาง	3.23	.62	ปานกลาง	3.23	.63	ปานกลาง
93	การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.64	.81	มาก	3.63	.83	มาก	3.63	.82	มาก
94	ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย์	4.15	.59	มาก	4.10	.55	มาก	4.12	.57	มาก
95	ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา	4.18	.48	มาก	4.18	.57	มาก	4.18	.52	มาก
96	รับมือได้กับความรุนแรงทางอารมณ์ การขัดจังหวะ น้ำตา และ ข้อต่อรอง	4.22	.49	มาก	4.17	.56	มาก	4.19	.52	มาก
97	มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ	4.47	.51	มาก	4.45	.52	มาก	4.46	.51	มาก
98	มีจินตนาการและความสามารถในการแก้ไขปัญหา	4.15	.50	มาก	4.17	.54	มาก	4.16	.52	มาก
99	มีความอดทนที่จะทำหน้าที่แก้ไข้ปัญหาแม้จะมีความคับหน้ไป ทีละเล็กละน้อย	4.36	.48	มาก	4.39	.52	มาก	4.37	.50	มาก
100	มีความหมั่นก่แน่นอนและสุภาพในการตัดสินใจ	4.35	.48	มาก	4.45	.53	มาก	4.40	.50	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
101	มีความยุติธรรมที่จะรับฟังความคิดเห็น ปฏิกริยา หรือ หลักการ ใดๆแม้จะเป็นเสียงส่วนน้อย	4.34	.52	มาก	4.42	.51	มาก	4.38	.51	มาก
102	ไม่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ หรือสิ่งตอบแทนใดๆ	4.15	.66	มาก	4.06	.61	มาก	4.10	.63	มาก
103	รักษาความยุติธรรม	4.67	.47	มากที่สุด	4.63	.48	มากที่สุด	4.65	.47	มากที่สุด
104	การก่อให้เกิดข้อโมครี ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจ	4.27	.44	มาก	4.19	.48	มาก	4.23	.46	มาก
105	ความสามารถที่จะช่วยผู้กรณีให้แก้ไขข้อขัดแย้งได้	4.16	.60	มาก	4.09	.53	มาก	4.12	.56	มาก
106	ความสามารถในการวางเฉยต่อกรณีขัดแย้ง	3.96	.51	มาก	3.95	.62	มาก	3.95	.56	มาก
107	การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ	4.11	.58	มาก	4.08	.56	มาก	4.09	.57	มาก
108	พัฒนาบรรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้ง	3.98	.60	มาก	3.93	.56	มาก	3.95	.58	มาก
109	สร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการ ร่วมของผู้กรณี	3.90	.49	มาก	3.88	.52	มาก	3.89	.50	มาก
110	การกำกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้กรณีที่แสดงออกต่อกรณี ความขัดแย้ง	3.97	.44	มาก	3.95	.49	มาก	3.96	.46	มาก
111	เปิดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน	4.07	.46	มาก	4.08	.49	มาก	4.07	.47	มาก
112	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	4.24	.43	มาก	4.24	.50	มาก	4.24	.46	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมมารไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
113	แปรความและสื่อความระหว่างผู้กรณี	4.09	.45	มาก	4.09	.50	มาก	4.09	.47	มาก
114	ช่วยผู้กรณีให้สามารถรักษาน้ำใจของแต่ละฝ่ายได้	4.14	.53	มาก	4.07	.57	มาก	4.10	.55	มาก
115	กำหนดเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการไถ่เกลี่ย.	4.15	.41	มาก	4.09	.47	มาก	4.12	.44	มาก
116	ปรึกษากันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไถ่เกลี่ย	3.41	.66	ปานกลาง	3.35	.53	ปานกลาง	3.38	.59	ปานกลาง
117	จัดบันทึกการไถ่เกลี่ยอย่างยุติธรรม	4.25	.55	มาก	4.07	.65	มาก	4.16	.60	มาก
118	ไม่เชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้กรณีพูด	3.99	.63	มาก	3.99	.65	มาก	3.99	.64	มาก
119	เปลี่ยนมุมมองของผู้กรณีได้ แต่ไม่พยายามเปลี่ยนความรู้สึกนึก คิดของผู้กรณี	4.06	.57	มาก	4.07	.56	มาก	4.06	.56	มาก
120	ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์	4.17	.52	มาก	4.04	.65	มาก	4.10	.58	มาก
121	ประเมินหน้าที่ของผู้กรณีที่เกิดขึ้นภายหลังการเสนอข้อเสนอดี หรือไม่ดี	3.99	.47	มาก	3.96	.59	มาก	3.97	.53	มาก
122	เริ่มและควบคุมกระบวนการไถ่เกลี่ย	4.15	.46	มาก	4.18	.55	มาก	4.16	.50	มาก
123	ประเมินความร่วมมือของผู้กรณีที่ทั้งในด้านความรู้และทักษะ	3.99	.51	มาก	3.96	.57	มาก	3.97	.54	มาก
124	ให้ความรู้แก่ผู้กรณี	3.99	.43	มาก	3.90	.47	มาก	3.94	.45	มาก
125	อำนวยความสะดวก สื่อสาร ร่วมมือ หรือ แทรกแซงอย่าง เหมาะสม	4.36	.48	มาก	4.27	.52	มาก	4.31	.50	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

n = 64

ข้อ	พฤติกรรมทางลบที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
126	ช่วยผู้ที่มีสิทธิเลือกเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกิดประโยชน์ สูงสุด	4.26	.49	มาก	4.27	.60	มาก	4.26	.54	มาก
127	ความสามารถในการเปิดใจยอมรับ	4.15	.42	มาก	4.20	.54	มาก	4.17	.48	มาก
128	การระบุประเด็นปัญหาและการกำหนดหัวข้อการประชุม	4.08	.38	มาก	4.06	.47	มาก	4.07	.42	มาก
129	การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของผู้บริหาร	3.75	.63	มาก	3.63	.59	มาก	3.69	.61	มาก
130	การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	4.19	.51	มาก	4.23	.56	มาก	4.23	.53	มาก
131	การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา	4.23	.47	มาก	4.26	.57	มาก	4.24	.52	มาก
132	การบรรลุดังกล่าวในการแก้ไขปัญหา	4.44	.51	มาก	4.35	.58	มาก	4.39	.54	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกี้ยวของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด 132 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.23 – 4.68 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด

ผู้บริหาร โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับ ปานกลางมีทั้งหมด 4 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.78 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.74 ตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.45 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.68 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.47 และตัวแปรที่ 79 การรักความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.68 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.46 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.47 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.38 – 0.68 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ครู โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับ ปานกลางถึงมากที่สุด ระดับปานกลาง มีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.77 และตัวแปรที่ 30 การยอมรับข้อผิดพลาด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.26 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.78 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.26 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.81 และตัวแปรที่ 36 การจัดการความเครียด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.45 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.60 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.62 และตัวแปรที่ 116 ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไถ่เกี้ยว ผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.66 และตัวแปรที่ระดับมากที่สุดทั้งหมด 7 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.54 และตัวแปรที่ 16 การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.53 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.61 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 79 รักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม ผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.47 ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.63 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.68 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44 – 0.68 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุปโดยภาพรวมตัวแปร องค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนทั้งหมดที่เข้าร่วมและไม่ได้เข้าร่วมโครงการทั้ง 132 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.23 – 4.65

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมี 5 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.33 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.77 และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.78 และตัวแปรที่ 36 การจัดการความเครียด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.60 และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.23 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.63 และตัวแปรที่ 116 ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไถ่เกลี่ย โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.38 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.59 และตัวแปรที่ค่าระดับมากที่สุดมี 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.62 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.49 และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.55 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.52 และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.48 และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.47 และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 103 ความยุติธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.47 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.420 – 0.82 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหาร โดยผู้บริหาร ครู และ ภาพรวม
ของโรงเรียนที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการ เฉพาะข้อที่มีความเห็นแตกต่างกัน

n=64

พฤติกรรมกรรมการใกล้เคียง		ผู้บริหาร						ครู						รวม					
ข้อ	รายละเอียด	เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ			เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ			เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ		
		($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ
1	มั่นคงทางอารมณ์	4.67	.47	มาก ที่สุด	4.76	.43	มาก ที่สุด	4.47	.56	มาก	4.60	.51	มาก ที่สุด	4.57	.53	มาก ที่สุด	4.68	.48	มาก ที่สุด
2	จัดลำดับความสำคัญ	4.47	.50	มาก	4.51	.50	มาก ที่สุด	4.23	.49	มาก	4.48	.50	มาก	4.35	.51	มาก	4.49	.50	มาก
8	ความเข้าใจผู้อื่น	4.30	.52	มาก	4.52	.50	มาก ที่สุด	4.18	.43	มาก	4.28	.45	มาก	4.14	.48	มาก	4.40	.49	มาก
16	การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพและความ ถูกต้อง	4.11	.48	มาก	4.33	.47	มาก	4.52	.47	มาก ที่สุด	4.52	.54	มาก ที่สุด	4.08	.49	มาก	4.43	.51	มาก
26	ทักษะและความ สามารถในการฟัง	4.63	.52	มาก ที่สุด	4.55	.50	มาก ที่สุด	4.56	.50	มาก ที่สุด	4.56	.50	มาก ที่สุด	4.54	.55	มาก ที่สุด	4.56	.50	มาก ที่สุด
29	การตัดสินใจที่รวดเร็ว	3.21	.79	ปาน กลาง	3.49	.75	ปาน กลาง	3.46	.75	ปาน กลาง	3.46	.79	ปาน กลาง	3.19	.75	ปาน กลาง	3.47	.77	ปาน กลาง

ตารางที่ 14 (ต่อ)

n=64

พฤติกรรมการไถ่เกียจ		ผู้บริหาร						ครู						รวม					
ข้อ	รายละเอียด	เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ			เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ			เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ		
		($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ
31	การมีอารมณ์ขัน	3.22	.71	ปานกลาง	3.39	.76	ปานกลาง					3.18	.82	ปานกลาง	3.35	.77	ปานกลาง		
36	การจัดการความเครียด	3.36	.66	ปานกลาง	3.64	.52	มาก	3.31	.64	ปานกลาง	3.59	.53	มาก	3.34	.65	ปานกลาง	3.62	.53	มาก
50	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส	4.58	.49	มากที่สุด	4.77	.42	มาก	4.55	.50	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด	4.57	.49	มากที่สุด	4.72	.46	มากที่สุด
60	การมีมนุษยสัมพันธ์	4.27	.51	มาก	4.59	.49	มากที่สุด	4.25	.50	มาก	4.60	.49	มากที่สุด	4.26	.50	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
72	การคิดแก้ไขปัญหา	4.57	.56	มากที่สุด	4.18	.43	มาก	4.45	.64	มาก	4.26	.46	มาก	4.51	.60	มากที่สุด	4.21	.50	มาก
77	การผสมรวมข้อเสนอ หลายข้อเข้าด้วยกันเป็น ทางเลือกใหม่	3.48	.54	ปานกลาง	4.11	.48	มาก	3.37	.55	ปานกลาง	4.14	.56	มาก	3.43	.54	ปานกลาง	4.13	.52	มาก
79	การรักษาความลับ	4.62	.48	มากที่สุด	4.75	.43	มากที่สุด	4.58	.47	มากที่สุด	4.59	.49	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด	4.67	.47	มากที่สุด

ตารางที่ 14 (ต่อ)

n=64

ข้อ	พฤติกรรมภาวการณ์เกี่ยวข้อง	ผู้บริหาร						ครู						รวม					
		เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ			เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ			เข้าโครงการ			ไม่เข้าโครงการ		
		$\bar{x}$	(SD)	ระดับ	$\bar{x}$	(SD)	ระดับ	$\bar{x}$	(SD)	ระดับ	$\bar{x}$	(SD)	ระดับ	$\bar{x}$	(SD)	ระดับ	$\bar{x}$	(SD)	ระดับ
80	รายละเอียด ความเป็นกลาง	4.53	.52	มาก ที่สุด	4.52	.50	มาก ที่สุด	4.53	.50	มาก ที่สุด	4.47	.50	มาก	4.53	.51	มาก	4.49	.50	มาก
92	การแบ่งบนความ สนใจ	3.10	.65	ปาน กลาง	3.36	.60	ปาน กลาง	3.14	.58	ปาน กลาง	3.31	.65	ปาน กลาง	3.12	.62	ปาน กลาง	3.34	.62	ปาน กลาง
97	มีความซื่อสัตย์และ ศรัทธาต่อหลักการ	4.43	.51	มาก	4.52	.50	มาก ที่สุด	.51	.50	มาก	4.45	.54	มาก	4.45	.51	มาก	4.48	.52	มาก
103	รักษาความยุติธรรม	4.80	.40	มาก ที่สุด	4.54	.50	มาก ที่สุด	4.76	.43	มาก ที่สุด	4.50	.50	มาก ที่สุด	4.78	.41	มาก ที่สุด	4.52	.50	มาก ที่สุด
116	ประกันการเป็น ส่วนตัวตลอดการ เจรจาใกล้เคียง	3.20	.62	ปาน กลาง	3.63	.61	มาก	3.16	.67	ปาน กลาง	3.53	.58	มาก	3.18	.65	ปาน กลาง	3.58	.60	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมกาไร่ละเกลี่ยของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย ผู้บริหาร ครู และภาพรวมของโรงเรียนที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการ จะมีเฉพาะข้อที่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งหมด 18 ข้อ ผู้บริหารที่เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.20 – 4.68 และที่ไม่ได้เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.36-4.77 ครูที่เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.14-4.76 และที่ไม่ได้เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.31-4.60

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เห็น คล้ายคลึงกันโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.21,3.49) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.79,0.75) และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.22,3.39) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.71,0.76) และตัวแปรที่ 36 การจัดการความเครียด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.36,3.64) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.66,0.52) และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.10,3.36) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.65,0.60) และตัวแปรที่มีระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ระดับมากที่สุดมี 6 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.67,4.76) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.47,0.43) และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.63,4.55) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.52,0.50) และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์โปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.58,4.77) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.49,0.42) และตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.62,4.75) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.48,0.43) และตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.53,4.52) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.52,0.50) และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.67,4.76) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.47,0.43) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.42 – 0.52 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ครูและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เห็นคล้ายคลึงกันโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.46,3.46) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.75,0.79) และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.18,3.35) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.82,0.79) และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.14,3.31) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า

เท่ากับ (0.58,0.65) และตัวแปรที่ระดับมากที่สุดมี 5 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 16 การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.62,4.75) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.48,0.43) และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.56,4.56) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.50,0.50) และตัวแปรที่ 103 การรักษาความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.76,4.50) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.43,0.50) และตัวแปรที่ระดับมากที่สุดมี 4 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 2 จัดลำดับความสำคัญ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.23,4.48) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.49,0.50) และตัวแปรที่ 8 ความเข้าใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.18,4.28) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.43,0.45) และตัวแปรที่ 72 การคิดแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.45,4.26) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.64,0.46) และตัวแปรที่ 97 มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.51,4.45) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.50,0.54) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 – 0.82 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุป โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมกาไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการ จะมีเฉพาะข้อที่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งหมด 18 ข้อ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เห็นคล้ายคลึงกันโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.12 – 4.78 และโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.36-4.77 ครูที่เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.344-4.72 และที่ไม่ได้เข้าร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.31-4.60

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง โรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เห็นคล้ายคลึงกันโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมี 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.19,3.47) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.75,0.77) และตัวแปรที่ 31 การมีอารมณ์ขัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.19,3.37) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.77,0.77) และตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (3.12,3.34) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.62,0.62) และตัวแปรที่ระดับมากที่สุดมี 5 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 ความมั่นคงทางอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.57,4.68) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.53,0.48) และตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.54,4.56) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.55,0.50) และตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.57,4.72) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.49,0.46) และตัว

แปรที่ 79 การรักษาความลับ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.60,4.67) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.49,0.47) และตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.78,4.52) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.41,0.50)) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.77 และตัวแปรที่มีระดับมากมี 4 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 2 จัดลำดับความสำคัญ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.78,4.52) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.41,0.50) และตัวแปรที่ 8 ความเข้าใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.14,4.40) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.48,0.49) และตัวแปรที่ 16 การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพและความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.08,4.43) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.49,0.51) และตัวแปรที่ 97 มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ (4.45,4.48) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ (0.51,0.52) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.77 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมกรไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าน้ำหนัก (factor loading) แล้วสรุปรวมตัวแปรต่างๆ ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ แสดงค่าแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยการสกัดองค์ประกอบ ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) และ หมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้วิธีเวรีแมกซ์ (varimax rotation) โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ที่มากกว่า 1.00 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0-1 และ

สถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่าเป็นความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผล ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.733
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	25709.154
Df	8646
Sig.	.000

จากตารางที่ 15 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling) มีค่าเท่ากับ 0.733 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูล สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการพิจารณาองค์ประกอบคือ ค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 เกณฑ์ในการพิจารณาตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า 0.45 และจากค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ตัวแปรทุกองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (maximum Likelihood) และหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวร์เมกซ์ (varimax with Kaiser Normalization)

ผลการวิเคราะห์โดยสกัดองค์ประกอบ (factor extraction)พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 รายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม
องค์ประกอบพฤติกรรมกาไร่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ (factor)	ค่าไอเกน (eigenvalue)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (cumulative % of variance)
1	16.374	12.404	12.404
2	7.586	5.747	18.152
3	5.754	4.359	22.511
4	4.082	3.092	25.603

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบได้ร้อยละ 25.603

ตารางที่ 17 ลำดับองค์ประกอบพฤติกรรมกาไร่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร
1	24
2	4
3	4
4	4
รวมทั้งสิ้น	36

จากตารางที่ 17 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรอธิบายขององค์ประกอบได้ 24 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบได้ 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบได้ 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบได้ 4 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ 36 ตัวแปร

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
77	การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่	.740
87	ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง	.677
42	การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม	.646
22	การคิดรวบยอด	.646
19	การตั้งคำถาม	.633
05	การตัดสินใจ	.631
106	ความสามารถในการวางแผนต่อกรณีขัดแย้ง	.622
66	การยอมรับข้อดกลง	.616
13	ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.577
81	ทักษะการพูดที่มีเมตตา	.569
07	ความมั่นใจในตนเอง	.561
43	การมีจรรยาบรรณ	.552
06	ความสามารถในการมองภาพรวม	.539
107	การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ	.538
21	การคิดเชิงวิเคราะห์	.521
04	การคิดเชิงกลยุทธ์	.512
108	พัฒนาบรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง	.501
41	การจัดการเชิงกลยุทธ์	.499
129	การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของคู่กรณี	.498
49	สมรรถนะด้านสติปัญญา	.495
14	การสร้างสัมพันธภาพ	.491
16	การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพ และ ความถูกต้อง	.477
89	การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง	.468
86	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม	.458
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		16.374
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		12.404

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 บรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 24 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้แก่ ตัวแปรที่ 77,87,42,22,19,05,106,66,13,81, 07, 43 ,06,107,21,04,108,41,129,49,14,16,89 และ 86 มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.740 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 16.374 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.404 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้คือ ตัวแปรที่ 77 “การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่” รองลงมาคือตัวแปรที่ 87 “ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง” และตัวแปรที่ 41 “การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.740, 0.677 และ 0.646 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 16.374 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 12.404 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 24 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 12.404 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
30	การยอมรับข้อผิดพลาด	.751
33	การมีวุฒิภาวะในงาน	.586
24	ปฏิภาณไหวพริบ	.548
62	ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน	.483
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		7.586
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		5.747

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 บรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 30,33,24 และ 62 มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.483 ถึง 0.751 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 7.586 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 5.747 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้คือ ตัวแปรที่ 30 “การยอมรับข้อผิดพลาด” รองลงมาคือตัวแปรที่ 33 “การมีวุฒิภาวะในงาน” ตัวแปรที่

24 “ปฏิภาณไหวพริบ” และตัวแปรที่ 62 “ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.751, 0.586, 0.548 และ 0.483 ตามลำดับมีค่าแปรปรวนเท่ากับ 7.586 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 5.747 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล”

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
45	ทัศนคติในการทำงาน	.776
94	ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน ทักษะเชิงมนุษย์	.499
116	ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย	.486
82	ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร	.466
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		5.754
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		4.359

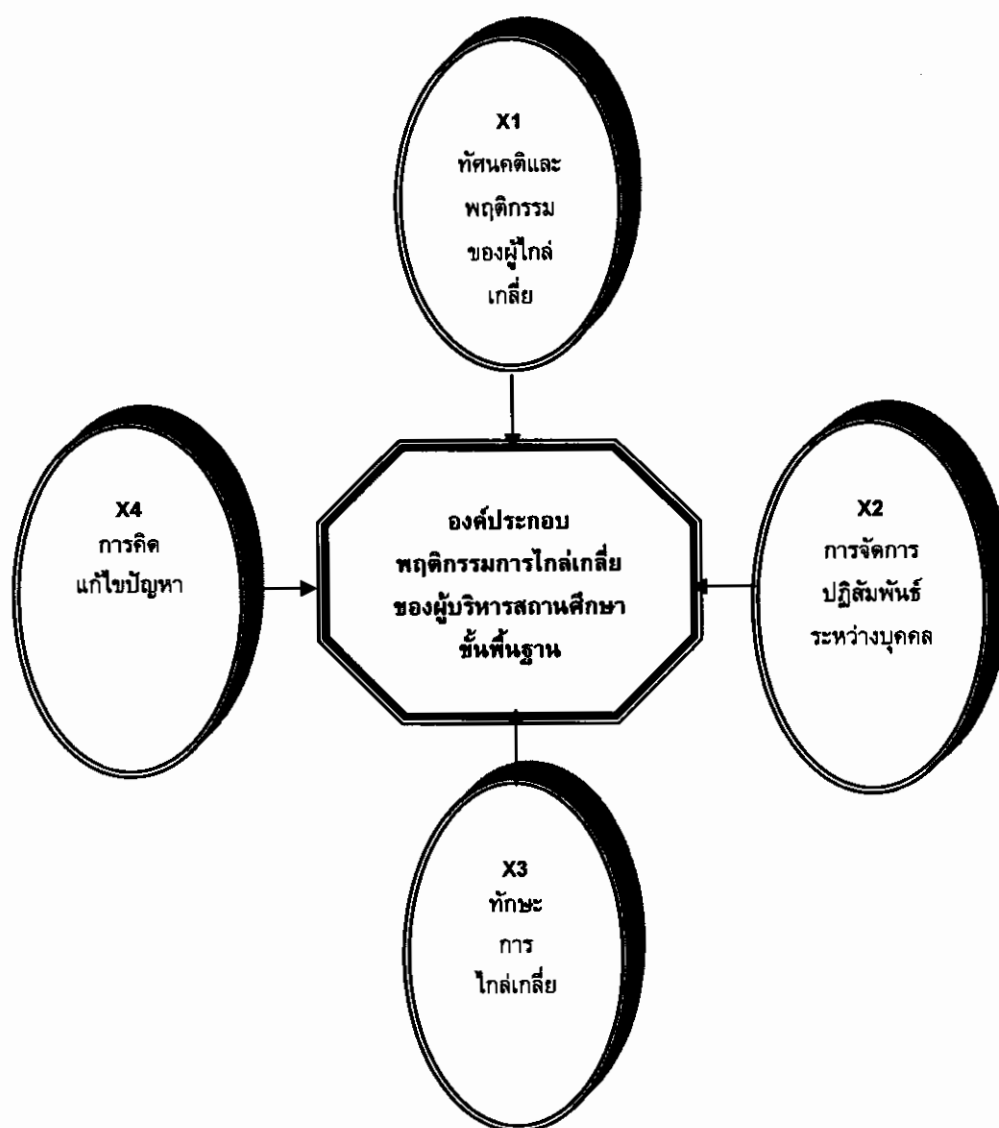
จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 บรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 45, 94, 116 และ 82 มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.466 ถึง 0.776 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 5.754 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 4.359 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้คือตัวแปรที่ 45 “ทัศนคติในการทำงาน” รองลงมาคือตัวแปรที่ 94 “ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย์” ตัวแปรที่ 116 “ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย” และตัวแปรที่ 82 “ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.776, 0.499, 0.486 และ 0.466 ตามลำดับมีค่าแปรปรวนเท่ากับ 5.754 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ ร้อยละ 4.359 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วพบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ทักษะการไกล่เกลี่ย”

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
132	การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา	.739
120	ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์	.505
127	ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย	.493
131	การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา	.462
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		4.082
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		3.092

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 บรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 132,120,127 และ131 มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.462 ถึง 0.739 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.082 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 3.092 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้คือตัวแปรที่ 132 “ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย” ร ้องลงมาคือตัวแปรที่ 120 “ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์” ตัวแปรที่ 127 “ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย”และตัวแปรที่131 “การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.739, 0.505, 0.493 และ 0.462 ตามลำดับมีค่าแปรปรวนเท่ากับ 4.082 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 3.092 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การคิดแก้ไขปัญหา”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่าง มี 4 องค์ประกอบ สรุปได้เป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกี้ยวของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ประสิทธิผลการไถ่เกี้ยวของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ ((percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็น ของตัวแปร
ประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยภาพรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลการใกล้เคียง	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
1. การบรรลุเป้าหมายของสังคม (Y_1)	4.01	.57	มาก
2. การก่อให้เกิดความชอบธรรม (Y_2)	3.99	.53	มาก
3. การเชี่ยวชาญรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง (Y_3)	4.00	.55	มาก
4. การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง (Y_4)	4.12	.54	มาก
รวม	4.04	.55	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า โดยภาพรวมองค์ประกอบประสิทธิผลการใกล้เคียงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด 4 องค์ประกอบ โดยภาพรวม อยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)
อยู่ระหว่าง 3.99 – 4.12 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยที่มีค่า
มากที่สุดและลำดับรองลงมาตามลำดับได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่
ขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ 0.54 องค์ประกอบที่ 1 การ
บรรลุเป้าหมายของสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ 0.57
องค์ประกอบที่ 3 การเชี่ยวชาญรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.00 ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ 0.55 และองค์ประกอบที่ 2 การก่อให้เกิดความชอบธรรม มี
ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. เท่ากับ 0.53 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.53– 0.57 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปร
สอดคล้องกัน

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของตัวแปร
ประสิทธิผลการ ใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

n = 32

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับความคิดเห็น
การบรรลุเป้าหมายทางสังคม										
1	เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.63	.48	มากที่สุด	4.65	.50	มากที่สุด	4.64	.49	มากที่สุด
2	สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้กรณี	4.25	.43	มาก	4.29	.50	มาก	4.27	.47	มาก
3	กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม	4.56	.50	มากที่สุด	4.50	.52	มากที่สุด	4.53	.51	มากที่สุด
4	กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ	4.50	.50	มากที่สุด	4.46	.54	มาก	4.48	.52	มาก
5	สามารถเปิดเผยมิติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี	3.79	.54	มาก	3.75	.56	มาก	3.77	.55	มาก
6	สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้	4.21	.41	มาก	4.25	.48	มาก	4.23	.45	มาก
7	สามารถหาหนทางสำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง	4.02	.52	มาก	4.01	.62	มาก	4.01	.57	มาก
8	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง	3.96	.41	มาก	3.98	.50	มาก	3.97	.45	มาก
9	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขข้อขัดแย้งในสังคม	4.26	.44	มาก	4.19	.40	มาก	4.23	.42	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
การก่อให้เกิดความชอบธรรม										
10	ก่อให้เกิดความองอาจทางสติปัญญาระหว่างความแข็งขันและความเมตตาสงสารของผู้จัดแจ้ง	4.06	.43	มาก	3.94	.59	มาก	4.00	.52	มาก
11	จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างผู้จัดแจ้ง	4.03	.57	มาก	3.85	.56	มาก	3.94	.57	มาก
12	เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และ เชื่อมมั่นในตนเองในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน	4.46	.50	มาก	4.49	.50	มาก	4.47	.50	มาก
13	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง	4.28	.45	มาก	4.26	.46	มาก	4.27	.46	มาก
14	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคม โดยส่วนรวม	3.97	.44	มาก	3.91	.53	มาก	3.94	.49	มาก
15	จัดการความแข็งขันและการหลอกลวงที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นคู่ขัดแย้ง	3.94	.57	มาก	3.87	.62	มาก	3.90	.60	มาก
การเฝ้าระวังรักษาโดยมีมติของการใกล้เคียง										
16	เป็นโอกาสที่จะเฝ้าระวังรักษาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง	4.15	.53	มาก	4.09	.54	มาก	4.12	.53	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการไถ่กลับ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม			
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)	ค่าระดับความ คิดเห็น	
การเผยแพร่ความรู้โดยมิติของการไถ่กลับ											
17	เป็นช่องทางที่ผู้รู้จะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความตั้งใจต่อผู้อื่น	4.06	.57	มาก	3.94	.51	มาก	4.00	.57	มาก	
18	เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะจัดปัญหาทั้งโดยทั่วไปและหัวสมอง	4.21	.41	มาก	4.10	.31	มาก	4.15	.36	มาก	
19	ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้รู้มีได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา	4.30	.50	มาก	4.12	.44	มาก	4.21	.48	มาก	
การลดความเป็นปักษ์ระหว่างผู้จัดเลี้ยง											
20	เป็นการลดการประทุพทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกัน โดยการไถ่กลับอาจเกิดขึ้นกับผู้รู้พร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการไถ่กลับก็ได้	4.23	.42	มาก	4.36	.50	มาก	4.29	.47	มาก	
21	เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง	3.89	.51	มาก	3.96	.56	มาก	3.93	.53	มาก	

ข้อ	ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย $\bar{(x)}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย $\bar{(x)}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย $\bar{(x)}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างผู้จัดเลี้ยง										
22	เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้อุทกรณ์อีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น	4.18	.50	มาก	4.21	.54	มาก	4.19	.52	มาก
23	ทำที่เหมาะสมของผู้ไกล่เกลี่ยจะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างผู้จัดเลี้ยง	4.16	.49	มาก	4.66	.47	มากที่สุด	4.64	.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างวินัยวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.79 - 4.63

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 1 เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.63 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.48 และตัวแปรที่ 3 กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.56 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 4 การบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และนอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.57 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

กลุ่มตัวอย่าง ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.75-4.66 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 3 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1 เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 3 กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.65 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 23 ท่าทีที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด ภาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.66 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.47 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.31-0.62 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุป โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างวินัยวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.34 - 4.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ทั้งระดับ มากและระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีทั้งหมด 3 ตัวแปร ตัวแปรที่ 1 เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.50 และตัวแปรที่ 3 กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.51 และตัวแปรที่ 23 ท่าทีที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด ภาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็น
ประสิทธิผลการไถ่ถอนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ

n = 32

ข้อ	ประสิทธิผลการไถ่ถอย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
การบรรลุเป้าหมายทางสังคม										
1	เป็นการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	4.18	.56	มาก	4.07	.65	มาก	4.12	.61	มาก
2	สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหาคู่กรณี	3.65	.50	มาก	3.54	.50	มาก	3.60	.50	มาก
3	กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม	4.15	.53	มาก	4.04	.59	มาก	4.10	.56	มาก
4	กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ	3.71	.54	มาก	3.69	.51	มาก	3.70	.52	มาก
5	สามารถเปิดเผยมิติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี	3.54	.59	มาก	3.43	.52	ปานกลาง	3.48	.56	มาก
6	สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้	3.77	.53	มาก	3.74	.56	มาก	3.75	.55	มาก
7	สามารถหาหนทางสำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง	3.81	.57	มาก	3.71	.58	มาก	3.76	.57	มาก
8	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่ในปัญหาคือข้อขัดแย้ง	3.74	.56	มาก	3.75	.60	มาก	3.74	.58	มาก
9	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้งในสังคม	3.85	.52	มาก	3.78	.48	มาก	3.82	.50	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
การก่อให้เกิดความชอบธรรม										
10	ก่อให้เกิดความงอกงามทางสถิติปัญหาระหว่างความแข็งขันและความเมตตาของสภามหาวิทยาลัย	3.66	.55	มาก	3.61	.59	มาก	3.64	.57	มาก
11	จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างผู้จัดตั้ง	3.96	.63	มาก	3.86	.57	มาก	3.91	.60	มาก
12	เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และ เชื่อมั่นในตนเอง ในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน	4.30	.62	มาก	4.14	.58	มาก	4.22	.60	มาก
13	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง	4.31	.46	มาก	4.19	.44	มาก	4.25	.46	มาก
14	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคม โดยส่วนรวม	3.89	.42	มาก	3.85	.48	มาก	3.87	.45	มาก
15	จัดความแข็งขันและการลงมือทำที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้จัดตั้ง	3.57	.50	มาก	3.56	.50	มาก	3.57	.49	มาก
การขยายรกรักโดยมิติของการใกล้เคียง										
16	เป็น โอกาสที่จะขยายรกรักขนาดผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง	3.90	.50	มาก	3.85	.61	มาก	3.88	.56	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
การเยียวยาการรักษาโดยมิติของการไถ่เกลี่ย										
17	เป็นช่องทางที่ผู้กรจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น	3.99	.57	มาก	3.87	.58	มาก	3.93	.58	มาก
18	เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง	4.14	.63	มาก	4.04	.61	มาก	4.09	.62	มาก
19	ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้กรได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา	3.70	.54	มาก	3.59	.55	มาก	3.64	.55	มาก
การลดความเป็นปักษ์ระหว่างผู้จัดแย้ง										
20	เป็นการลดการประทุพพารณ์และความรู้สึกระหว่างกันโดยการไถ่เกลี่ยออกเกิดขึ้นกับผู้กรพร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการไถ่เกลี่ยก็ได้	4.28	.49	มาก	4.11	.63	มาก	4.20	.57	มาก

ตารางที่ 24 (ต่อ)

n = 32

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
การขยายวิทยาโดยมีโครงการใกล้เคียง										
17	เป็นช่องทางที่ผู้กรณจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น	3.99	.57	มาก	3.87	.58	มาก	3.93	.58	มาก
18	เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง	4.14	.63	มาก	4.04	.61	มาก	4.09	.62	มาก
19	ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้กรณได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา	3.70	.54	มาก	3.59	.55	มาก	3.64	.55	มาก
การลดความเป็นปักษ์ระหว่างผู้จัดแย้ง										
20	เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกันโดยการใกล้เคียงอาจเกิดขึ้นกับผู้กรณพร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการใกล้เคียงก็ได้	4.28	.49	มาก	4.11	.63	มาก	4.20	.57	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างวินัยวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.54 – 4.38

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทุกตัวแปรอยู่ที่ระดับมากที่สุด 23 ตัวแปร ตัวแปรที่ 23 ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างคู่ขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.38 สูงสุด ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.57 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

กลุ่มตัวอย่าง ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.43-4.40 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลางมี 1 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 5 สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.52 นอกจากนี้มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.63 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุป โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลของการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างวินัยวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.34 – 4.72 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ที่ระดับ มาก ทุกตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.45 - 0.62 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็น
ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนทั้งหมด

n = 64

ข้อ	ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความเห็น
การบรรจุเป้าหมายทางสังคม										
1	เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.40	.57	มาก	4.36	.65	มาก	4.38	.61	มาก
2	สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้กรณี	3.95	.55	มาก	3.91	.62	มาก	3.93	.58	มาก
3	กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม	4.36	.55	มาก	4.27	.60	มาก	4.32	.57	มาก
4	กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ	4.10	.65	มาก	4.07	.65	มาก	4.09	.65	มาก
5	สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี	3.66	.58	มาก	3.59	.56	มาก	3.63	.57	มาก
6	สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้	3.99	.52	มาก	3.99	.58	มาก	3.99	.55	มาก
7	สามารถหาหนทางสำหรับ "การชนะร่วมกัน" ต่อปัญหาความขัดแย้ง	3.91	.55	มาก	3.86	.62	มาก	3.88	.58	มาก
8	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง	3.85	.50	มาก	3.86	.56	มาก	3.85	.53	มาก
9	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหาคือ ขัดแย้งในสังคม	4.06	.52	มาก	3.99	.49	มาก	4.03	.50	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับความ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับความ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับความ ความคิดเห็น
การก่อให้เกิดความชอบธรรม										
10	ก่อให้เกิดความงอกงามทางสติปัญญาระหว่างความแข็งขันและความเมตตาของสสารของตู้จัดเลี้ยง	3.86	.53	มาก	3.77	.61	มาก	3.82	.57	มาก
11	จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างตู้จัดเลี้ยง	3.99	.60	มาก	3.86	.56	มาก	3.92	.58	มาก
12	เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และเชื่อมั่นในตนเองในอันที่จะแก้ไขข้อจัดเลี้ยงของตน	4.38	.56	มาก	4.32	.57	มาก	4.35	.56	มาก
13	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง	4.29	.46	มาก	4.22	.45	มาก	4.26	.45	มาก
14	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคม โดยส่วนรวม	3.93	.43	มาก	3.88	.51	มาก	3.90	.47	มาก
15	ขจัดความแข็งขันและการล่วงหลอกลักที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นตู้จัดเลี้ยง	3.75	.57	มาก	3.72	.58	มาก	3.73	.57	มาก
การขยายรักษำโดยมิติของการใกล้เคียง										
16	เป็นโอกาสที่จะขยายรักษำขนาดผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความจัดเลี้ยง	4.03	.53	มาก	3.97	.59	มาก	4.00	.56	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
การเผยแพร่ความรู้โดยมีจิตของการใกล้เคียง										
17	เป็นช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น	4.02	.57	มาก	3.90	.57	มาก	3.97	.57	มาก
18	เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะจัดปัญหาทั้งใจโดยหัวใจและหัวสมอง	4.18	.53	มาก	4.07	.48	มาก	4.12	.50	มาก
19	ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา	4.00	.60	มาก	3.86	.56	มาก	3.92	.58	มาก
การลดความเป็นปักษ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง										
20	เป็นการลดการปะทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกัน โดยการใกล้เคียงอาจเกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้องพร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการ ใกล้เคียงก็ได้	4.25	.46	มาก	4.24	.58	มาก	4.24	.52	มาก

ข้อ	ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
		ค่าเฉลี่ย - (x)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย - (x)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย - (x)	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน(S.D)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
การลดความเป็นปักษ์ระหว่างผู้ดูแล										
21	เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง	3.77	.51	มาก	3.79	.55	มาก	3.78	.53	มาก
22	เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้ผู้อื่นอีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน และเกิดความเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น	3.95	.60	มาก	3.93	.60	มาก	3.94	.60	มาก
23	ทำที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด สาระสำคัญแห่งการเป็นปักษ์ ระหว่างผู้ดูแล	4.50	.51	มากที่สุด	4.53	.52	มากที่สุด	4.52	.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนที่เข้าร่วมและไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.66 – 4.50

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทุกตัวแปรอยู่ที่ระดับมากที่สุด 23 ตัวแปร ตัวแปรที่ 23 ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด สาธารณภัยแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างคู่ขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.38 สูงสุด ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 นอกนั้นเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.57 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

กลุ่มตัวอย่าง ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.43-4.40 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลาง มี 1 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 5 สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.52 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.63 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุป โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนทั้งหมดที่เข้าร่วมและไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.63 – 4.52 โดยที่ค่าเฉลี่ย($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมี 1 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 23 ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด สาธารณภัยแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 นอกนั้นจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.45 - 0.65 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ยของผู้บริหาร โดยผู้บริหาร ครู และ ภาพรวม ของโรงเรียนที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการ
เฉพาะข้อที่มีความเห็นแตกต่างกัน

n=64

ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย		ผู้บริหาร				ครู				รวม						
ข้อ	รายละเอียด	เข้าโครงการ		ไม่เข้าโครงการ		เข้าโครงการ		ไม่เข้าโครงการ		เข้าโครงการ		ไม่เข้าโครงการ				
		($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ	($\bar{x}$)	(SD)	ระดับ			
การบรรลุเป้าหมายทางสังคม (Y_1)																
1	เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.63	.48	มาก ที่สุด	4.18	.56	มาก	4.65	.56	มาก	4.07	.65	มาก	4.12	.61	มาก
3	กระทำการอย่างยืดหยุ่น ประนีประนอม	4.56	.50	มาก ที่สุด	4.15	.53	มาก	4.50	.52	มาก	4.04	.59	มาก	4.10	.56	มาก
5	สามารถเปิดเผยมติเห็นจริงของ ปัญหาความขัดแย้งระหว่าง คู่กรณี	3.79	.54	มาก	3.54	.59	มาก	3.75	.56	มาก	3.43	.52	ปาน กลาง	3.48	.56	ปาน กลาง
การก่อให้เกิดความชอบธรรม (Y_2)																
การเฝ้าระวังรักษาโดยมิต้องการไกล่เกลี่ย (Y_3)																
การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างผู้ขัดแย้ง (Y_4)																
23	ทำที่เหมาะสมของผู้ไกล่เกลี่ย จะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการ เป็นปฏิปักษ์ระหว่างผู้ขัดแย้ง	4.16	.49	มาก	4.38	.51	มาก	4.66	.47	มาก	4.40	.53	มาก	4.39	.52	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย ผู้บริหาร ครู โรงเรียนที่เข้าร่วมและไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะข้อที่มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้ง 4 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.66 – 4.50

แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทุกตัวแปรอยู่ที่ระดับมาก ทั้งหมด 23 ตัวแปร ตัวแปรที่ 23 ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด สารสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างคู่ขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.38 สูงสุด ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 นอกนั้นเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.57 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

กลุ่มตัวอย่าง ครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.43-4.40 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับปานกลาง มี 1 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 5 สามารถเปิดเผยมิติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.52 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.43 - 0.63 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

สรุป โดยภาพรวมตัวแปรประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนทั้งหมดที่เข้าร่วมและไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 23 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.63 – 4.52 โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุดมี 1 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 23 ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด สารสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.52 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าเท่ากับ 0.51 นอกนั้นจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.45 - 0.65 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) สามารถอธิบายได้โดยรายละเอียดในตารางที่ 28 – 32 ต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (standard error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบ ประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การบรรลุปเป้าหมายทางสังคม”

ข้อ	องค์ประกอบประสิทธิผล การไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การบรรลุปเป้าหมายทางสังคม”	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	ค่าสถิติ ทดสอบ t-test
1	เป็นการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	0.50	0.031	15.77*
2	สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหให้แก่คู่กรณี	0.48	0.030	15.88*
3	กระทำการอย่างซื่อสัตย์สุจริต	0.52	0.031	16.78*
4	กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ	0.49	0.030	16.24*
5	สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างคู่กรณี	0.47	0.032	15.32*
6	สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้	0.51	0.033	15.10*
7	สามารถหาหนทางสำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง	0.49	0.030	16.66*
8	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือ องค์การที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง	0.48	0.029	15.79*
9	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้งในสังคม	0.50	0.030	16.04*

หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การบรรลุปเป้าหมายทางสังคม” ซึ่งอธิบายโดยตัวแปรย่อย 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.47-0.52 แสดงว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 9 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายที่ร่วมกันอธิบายขององค์ประกอบด้านนี้ได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) พบว่า การทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 137.46 มีองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 27 ค่าระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ $p(p\text{-value})$ มีค่าเท่ากับ .000 ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.98 และค่า CFI (Comparison Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.98 ทั้งสองค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีที่มีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) การทดสอบค่า t-test ของตัวแปรย่อย

ทั้ง 9 ตัว แต่ละตัวมีค่า t-test มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 GFI (Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.86 และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.79 และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.53 ทั้ง สามค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) มีค่าเท่ากับ 0.0086 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 29 คำนำน้าหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้าหนักองค์ประกอบ (standard error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบ ประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การก่อให้เกิดความชอบธรรม”

ข้อ	องค์ประกอบประสิทธิผล การไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การก่อให้เกิดความชอบธรรม”	ค่าน้าหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	ค่าสถิติ ทดสอบ t-test
1	ก่อให้เกิดความงอกเงยทางสติปัญญาระหว่างความแข่งขันและความเมตตาสงสารของคู่ขัดแย้ง	0.46	0.035	13.59*
2	จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างคู่ขัดแย้ง	0.36	0.039	11.22*
3	เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และ เชื่อมั่นในตนเอง ในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน	0.37	0.042	12.48*
4	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง	0.38	0.041	12.86*
5	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคมโดยรวม	0.38	0.042	12.88*
6	ขจัดความแข็งขันและการหลงโลกที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นคู่ขัดแย้ง	0.35	0.041	9.98*

หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 29 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การก่อให้เกิดความชอบธรรม” ซึ่งอธิบายโดยตัวแปรย่อย 6 ตัวแปร มีค่าน้าหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.35-0.46 แสดงว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 6 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายที่ร่วมกันอธิบายขององค์ประกอบด้านนี้ได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) พบว่าการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 134.24 มีองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 26 ค่าระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ p(p-value) มีค่าเท่ากับ .000 ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.97 และค่า CFI (Comparison Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.97 ทั้งสองค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) การทดสอบค่า t-test ของตัวแปรย่อยทั้ง 6 ตัว แต่ละตัวมีค่า t-test มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 GFI (Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.85 และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.80 และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.52 ทั้ง สามค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) มีค่าเท่ากับ 0.0084 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 30 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (standard error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบ ประสิทธิภาพการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การเฝ้าระวังรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง”

ข้อ	องค์ประกอบประสิทธิผล การใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การเฝ้าระวังรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง”	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	ค่าสถิติ ทดสอบ t-test
1	เป็นโอกาสที่จะเฝ้าระวังรักษาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง	0.49	0.029	13.78*
2	เป็นช่องทางที่ผู้กรณีจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น	0.54	0.044	11.44*
3	เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะขจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง	0.51	0.040	11.02*
4	ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้กรณีได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา	0.47	0.042	10.63*

หมายเหตุ *p< .05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลการไถ่เกี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การเฝ้าระวังรักษาโดยมิติของการไถ่เกี่ย” ซึ่งอธิบายโดยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(factor loading) อยู่ระหว่าง 0.47-0.54 แสดงว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 4 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายที่ร่วมกันอธิบายขององค์ประกอบด้านนี้ได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) พบว่าการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 134.32 มีองศาอิสระ(degree of freedom) เท่ากับ 24 ค่าระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ p(p-value) มีค่าเท่ากับ .000 ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.93 และค่า CFI (Comparison Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.93 ทั้งสองค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) การทดสอบค่า t-test ของตัวแปรย่อยทั้ง 4 ตัว แต่ละตัวมีค่า t-test มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 GFI (Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.80 และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.79 และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.54 ทั้ง สามค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) มีค่าเท่ากับ 0.0086 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 31 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (standard error of factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t-test ขององค์ประกอบ ประสิทธิผลการไถ่เกี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง”

ข้อ	องค์ประกอบประสิทธิผล การไถ่เกี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง”	ค่า น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	ค่าสถิติ ทดสอบ t-test
1	เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกัน โดยการไถ่เกี่ยอาจเกิดขึ้นกับคู่กรณีพร้อมๆกัน หรือแยก พบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการไถ่เกี่ยก็ได้	0.47	0.028	13.59*
2	เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาช่วยเหลือให้ เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง	0.44	0.042	10.42*
3	เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึก ของคู่กรณี ซึ่งจะช่วยให้คู่กรณีอีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณา อย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจคู่กรณีมากยิ่งขึ้น	0.41	0.043	9.66*

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบประสิทธิผล การไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง”	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	ค่าสถิติ ทดสอบ t-test
4	ท่าทีที่เหมาะสมของผู้ไถ่เกลี่ยจะช่วยลด สาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง	0.48	0.045	10.72*

หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 31 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน “การลดการเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง” ซึ่งอธิบายโดยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.47-0.52 แสดงว่า ตัวแปรย่อยทั้ง 4 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายที่ร่วมกันอธิบายขององค์ประกอบด้านนี้ได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) พบว่าการทดสอบสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 137.46 มีองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 27 ค่าระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ $p(p\text{-value})$ มีค่าเท่ากับ .000 ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.98 และค่า CFI (Comparison Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.98 ทั้งสองค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) การทดสอบค่า t-test ของตัวแปรย่อยทั้ง 9 ตัว แต่ละตัวมีค่า t-test มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 GFI (Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.86 และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.79 และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.53 ทั้ง สามค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) มีค่าเท่ากับ 0.0086 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 32 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Error of Factor loading) และ ค่าสถิติทดสอบ t-test

ข้อที่	องค์ประกอบ ประสิทธิผลการใกล้เคียง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่า น้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E. ของ loading	ค่าสถิติ ทดสอบ t-test
1	การบรรจุเป้าหมายทางสังคม	0.49	0.030	15.95*
2	การก่อให้เกิดความชอบธรรม	0.38	0.040	12.17*
3	การเฝ้าระวังรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง	0.50	0.039	11.72*
4	การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างผู้ขัดแย้ง	0.45	0.040	11.10*

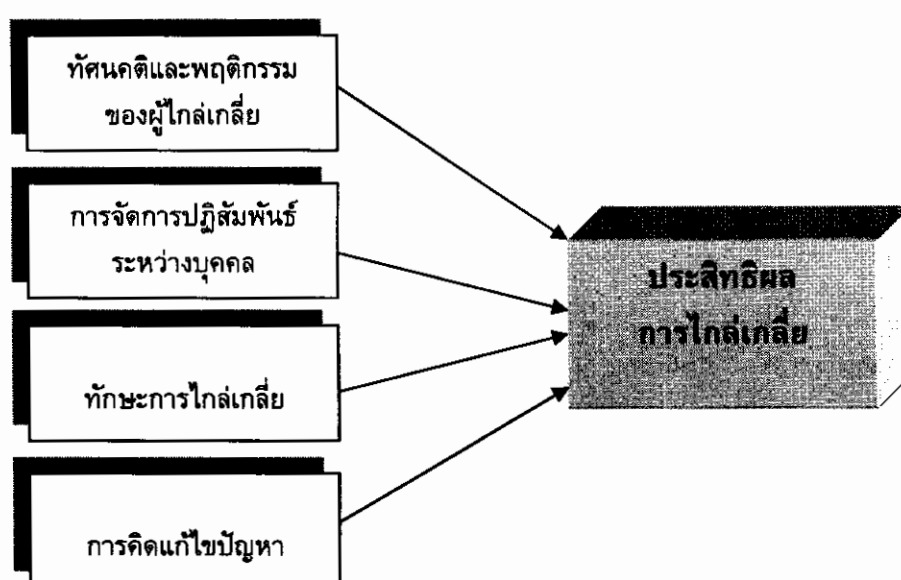
หมายเหตุ * $p < .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอธิบายโดยตัวแปรหลัก 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.38 - .050 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัว ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่าการทดสอบสถิติ ไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 29.46 มีองศาอิสระ (degree of freedom) เท่ากับ 7 ค่าระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ p(p-value) มีค่าเท่ากับ .000 ค่า NFI (Norm Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.94 ทั้งสองค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) การทดสอบค่า t-test ของตัวแปรย่อยทั้ง 4 ตัว แต่ละตัวมีค่า t-test มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 GFI (Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.84 และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.84 และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.51 ทั้ง สามค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) มีค่าเท่ากับ 0.0066 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อหาและตรวจสอบความเหมาะสมของ รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น คือ พฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรต้น (Exploratory Factor Analysis) และข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรตาม (Confirmatory Factor Analysis) มานำเสนอเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เบื้องต้นดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 9 รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและความสอดคล้องของ รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้นตามรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 33 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพฤติกรรมการไถ่เกลี่ย กับ องค์ประกอบ
ประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

		X1_f	X2_f	X3_f	X4_f	Ytot
X1_f	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	n	384				
X2_f	Pearson Correlation	.344**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
	n	384	384			
X3_f	Pearson Correlation	.278**	-.083	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.104			
	n	384	384	384		
X4_f	Pearson Correlation	-.061*	.139**	.053	1	
	Sig. (2-tailed)	.232	.000	.000		
	n	384	384	384	384	
Ytot	Pearson Correlation	-.168**	-.073	.020	.149*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.155	.692	.003	
	n	384	384	384	384	384

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 33 พบว่า ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย (X1) มีสหสัมพันธ์กับการจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2) ($r=.344$), ทักษะการไถ่เกลี่ย (X3) ($r=.278$) และประสิทธิผลการไถ่เกลี่ย (Ytot) ($r=-.168$) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2) มีสหสัมพันธ์กับการคิดแก้ไขปัญหา (X4) ($r=.139$) และการคิดแก้ไขปัญหา (X4) มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลการไถ่เกลี่ย (Ytot) ($r=.149$)

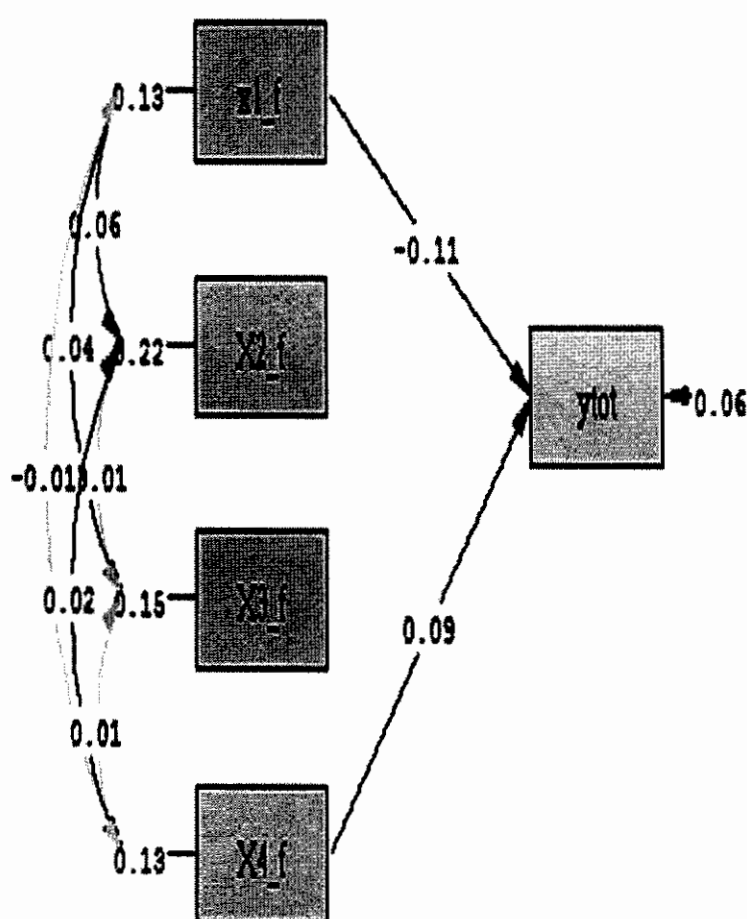
สอดคล้องกับการพิจารณาโดยสถิติเพื่อยืนยันความกลมกลืนระหว่างรูปแบบและข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไปนี้

ตารางที่ 34 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างรูปแบบและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	การพิจารณาความสอดคล้อง
ไค-สแควร์ (χ^2) (chi-square)	2.37 (P=0.12383)	ไม่แตกต่างทางสถิติ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ที่ว่า รูปแบบตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit GFI)	1.00	มีค่าเข้าใกล้ 1 รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.96	มีค่าเข้าใกล้ 1 รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.0018	มีค่าระหว่าง 0 - 1 หมายถึง รูปแบบมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Largest Standardized Residual	0.018	มีค่าไม่เกิน 0.08 รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.043	มีค่าระหว่าง 0 - 0.05 หมายถึงรูปแบบมี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับดี

จากตารางที่ 34 พบว่า ค่า ไค-สแควร์ (chi-square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 2.37 (P=0.12383) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิผลของพฤติกรรมกรไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่นๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 1.00 และค่า AGFI = 0.99 ซึ่งมากกว่า 0.99 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0018 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.018 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.043 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1 - 0.05 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

ผลการวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้องค์ประกอบใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ได้องค์ประกอบพฤติกรรมกาไถ่เกี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 4 องค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกี่ย องค์ประกอบด้านการจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบด้านทักษะการไถ่เกี่ย และองค์ประกอบด้านการคิดแก้ไขปัญหา เป็นตัวแปรต้น และประสิทธิผลการไถ่เกี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรตาม ดังรูปแบบความสัมพันธ์ในแผนภูมิที่ 8



Chi-Square=1.75, df=5, P-value=0.88216, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ (Path Analysis)

จากแผนภูมิที่ 8 รูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามหลังจากปรับรูปแบบแล้ว สามารถเขียนเป็นสมการ โครงสร้างได้ดังนี้

$$Y_{tot} = -0.11 * (X1_f) + 0.094 * (X4_f), \text{Error var.} = 0.057, R^2 = 0.480$$

(0.035)	(0.034)	(0.0042)
-3.17	2.78	13.77

จากโครงสร้างสมการ สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง (X1_f) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการใกล้เคียง (Ytot) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.11 โดยพิจารณา ค่า t มีค่าเท่ากับ 2.78 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่าต่ำกว่า คือมีค่า (S.E.) = 0.034 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R²) 48 %

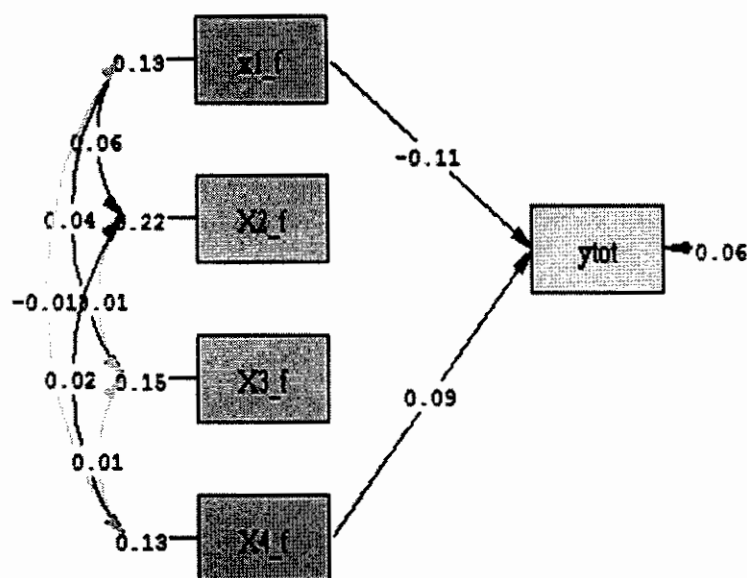
การคิดแก้ไขปัญหา (X4_f) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการใกล้เคียง (Ytot) มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.094 โดยพิจารณาค่า t มีค่าเท่ากับ 13.77 ในขณะที่ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่าต่ำกว่า คือมีค่า (S.E.) = 0.0042 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R²) 48 %

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น พบว่า ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง (X1_f) มีความสัมพันธ์กับ การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2_f) มีค่าเท่ากับ 0.06 และ ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง (X1_f) มีค่าสัมพันธ์กับ ทักษะการใกล้เคียง (X3_f) มีค่าเท่ากับ 0.04 และการคิดแก้ไขปัญหา (X4_f) มีความสัมพันธ์กับ การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (X2_f) มีความสัมพันธ์กับ ทักษะการใกล้เคียง (X3_f) มีค่าเท่ากับ 0.01 รวมทั้ง ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง (X1_f) และการคิดแก้ไขปัญหา (X4_f) มีความสัมพันธ์กัน มีค่าเท่ากับ -0.01

ตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบพฤติกรรมใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ส่ง แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็น ตามเทคนิคการวิจัยอนาคต EFR : Ethnographic Future Research โดยในแบบสอบถามดังกล่าวประกอบด้วยแผนภูมิรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบดังกล่าว ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ได้พิจารณาแบบสอบถามดังกล่าวแล้ว มีข้อพิจารณาสรุปได้ดังนี้คือ

1. จากรูปแบบการไหลเกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไปนี้



Chi-Square=1.75, df=5, P-value=0.88216, RMSEA=0.000

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับ องค์ประกอบของรูปแบบการไหลเกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแผนภูมิข้างต้นทั้งนี้เพราะแม้ว่า การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ทักษะการไหลเกลี่ย จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสองประการของพฤติกรรมกรรมการไหลเกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่องค์ประกอบทั้งสองนี้ก็ต้องอนุโลมตาม องค์ประกอบด้านทัศนคติ และ พฤติกรรมของผู้ไหลเกลี่ยอยู่ดี เพราะทัศนคติย่อมมีอิทธิพล ต่อการจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ทักษะที่จะใช้แก้ไขปัญหา รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ยังเห็นพ้องต้องกันด้วยว่า ทัศนคติยังเป็นตัวกำหนดการคิดแก้ไขปัญหาอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ การที่ องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการไหลเกลี่ยสององค์ประกอบได้แก่ ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไหลเกลี่ย และ การคิดแก้ไขปัญหา จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการไหลเกลี่ย ในภาพรวมจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิน้อยบางท่าน ยังให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า แม้การวิเคราะห์เชิงปริมาณจะมีองค์ประกอบของตัวแปรต้นส่งผลต่อตัวแปรตามเพียงสององค์ประกอบก็ตาม แต่องค์ประกอบอื่นอีกสององค์ประกอบคือ การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ทักษะการไหลเกลี่ย ก็มีสหสัมพันธ์กับ องค์ประกอบทั้งสองที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรตาม ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรตามด้วย ไม่สมควรที่จะตัดออกจากการให้ความสำคัญ โดยเด็ดขาดเสียเลยทีเดียว

2. จากองค์ประกอบของรูปแบบการไถ่เกลี่ยของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบทั้งที่เป็นตัวแปรต้นคือพฤติกรรมการไถ่เกลี่ย และที่เป็นตัวแปรตามคือประสิทธิผลของการไถ่เกลี่ยแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 35 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อองค์ประกอบของตัวแปรต้น(พฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ของรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์

รายการ องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การนำไปใช้ประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย								
1. ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย	10	100	10	100	10	100	10	100
2. การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	10	100	10	100	10	100	10	100
3. ทักษะการไถ่เกลี่ย	10	100	10	100	10	100	10	100
4. การคิดแก้ไขปัญหา	10	100	10	100	10	100	10	100
รวม	10	100	10	100	10	100	10	100

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของตัวแปรต้น(พฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ของรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าองค์ประกอบทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการไถ่เกลี่ย และ การคิดแก้ไขปัญหา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในทุกองค์ประกอบ และ ในภาพรวมของพฤติกรรมการไถ่เกลี่ย

ตารางที่ 36 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อองค์ประกอบของตัวแปรตาม(ประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ของรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์

รายการ องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การนำไปใช้ประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสิทธิผลการใกล้เคียง								
1. การบรรจุเป้าหมายทางสังคม	10	100	10	100	10	100	10	100
2. การก่อให้เกิดความชอบธรรม	10	100	10	100	10	100	10	100
3. การเฝ้าระวังรักษาโดยมิตของการใกล้เคียง	10	100	10	100	10	100	10	100
4. การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง	10	100	10	100	10	100	10	100
รวม	10	100	10	100	10	100	10	100

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของตัวแปรตาม (ประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ของรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าองค์ประกอบการบรรจุเป้าหมายทางสังคม การก่อให้เกิดความชอบธรรม การเฝ้าระวังรักษาโดยมิตของการใกล้เคียง และ การลดความเป็น ปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในทุกองค์ประกอบ และ ในภาพรวมของประสิทธิผลการใกล้เคียง

3. จากรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้มาก สำหรับการนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ในสถานศึกษาของไทย เพราะเมื่อพิจารณาจากตัวแปรย่อยขององค์ประกอบของพฤติกรรมการณ์การใกล้เคียง และ ประสิทธิภาพการใกล้เคียง แล้ว ตัวแปรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติได้จริงและไม่เกินความสามารถในการนำไป

ปฏิบัติ เมื่อผลการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลที่เกิดขึ้น การนำไปปฏิบัติย่อมส่งผลดีต่อสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานอย่างแน่นอน ตัวแปรย่อยต่างๆเหล่านั้นได้แก่

องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการใกล้เคียง 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะและพฤติกรรมของผู้ใกล้เคียง ประกอบด้วย 24 ตัวแปร คือ 1) การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ 2) ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง 3) การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม 4) การคิดรวบยอด 5) การตั้งคำถาม 6) การตัดสินใจ 7) ความสามารถในการวางแผนต่อกรณีขัดแย้ง 8) การยอมรับข้อดกลง 9) ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) ทักษะการพูดที่มีเมตตา 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) การมีจรรยาบรรณ 13) ความสามารถในการมองภาพรวม 14) การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ 15) การคิดเชิงวิเคราะห์ 16) การคิดเชิงกลยุทธ์ 17) พัฒนابรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง 18) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 19) การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของกลุ่ม 20) สมรรถนะด้านสติปัญญา 21) การสร้างสัมพันธภาพ 22) การเอาใจใส่ต่อระบบคุณภาพ และ ความถูกต้อง 23) การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง 24) ทักษะและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) การยอมรับข้อผิดพลาด 2) การมีวุฒิภาวะในงาน 3) ปฏิภาณไหวพริบ 4) ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน

องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการใกล้เคียง ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ทักษะในการทำงาน 2) ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน ทักษะเชิงมนุษย์ 3) ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาใกล้เคียง 4) ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 4 การคิดแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา 2) ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์ 3) ความสามารถในการเปิดการเจรจาใกล้เคียง 4) การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบประสิทธิผลการใกล้เคียง 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 การบรรลุเป้าหมายทางสังคม ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหให้แก่กลุ่ม 3) กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม 4) กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ 5) สามารถเปิดเผย มิติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 6) สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม 7) สามารถหาหนทางสำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง 8) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์การที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง 9) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในสังคม

องค์ประกอบที่ 2 การก่อให้เกิดความชอบธรรม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ก่อให้เกิดความอภยทางสถิติปัญญาระหว่างความแข็งแกร่งและความเมตตาสงสารของกลุ่มขัดแย้ง 2) จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการ ที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มขัดแย้ง 3) เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และ เชื่อมั่นในตนเอง ในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน 4) สร้างเสริมและพัฒนาคุณธรรมของตนเอง 5) สร้างเสริมและพัฒนาคุณธรรมของสังคมโดยส่วนร่วม 6) ขจัดความแข็งแกร่งและการหลงเหลือที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นกลุ่มขัดแย้ง

องค์ประกอบที่ 3 การเยียวยารักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) เป็นโอกาสที่จะเยียวยารักษาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง 2) เป็นช่องทางที่คู่กรณีจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น 3) เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะขจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง 4) ก่อให้เกิดความหวังและรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้คู่กรณีได้แสดงความรู้สึก และความต้องการที่แท้จริงออกมา

องค์ประกอบที่ 4 การลดความเป็นปฏิกิริยาระหว่างกลุ่มขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และรู้สึกระหว่างกัน โดยการไกล่เกลี่ยอาจเกิดขึ้นกับคู่กรณีพร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการไกล่เกลี่ยก็ได้ 2) เป็นการขอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาจะช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง 3) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และรู้สึกของคู่กรณี ซึ่งจะช่วยให้คู่กรณีอีกฝ่ายเกิดการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจคู่กรณีมากยิ่งขึ้น 4) ทำหน้าที่เหมาะสมของผู้ไกล่เกลี่ยจะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิกิริยาระหว่างกลุ่มขัดแย้ง

4. ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้วยว่า รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พิจารณานั้น เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของพฤติกรรมการบริหารกับตัวแปรประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยในภาพรวม ดังนั้นการศึกษาพิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปถึงตัวแปรเชิงพฤติกรรมของแต่ละตัวแปรแฝงย่อมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำรูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารการศึกษาไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งตัวแปรแฝงของพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกสองตัวแปรที่ไม่เข้าสมการเชิงสาเหตุ คือตัวแปรแฝง การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ ทักษะการไกล่เกลี่ย ก็ต้องให้ความสำคัญด้วยเช่นกันเนื่องจากมีสหสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงที่เข้าสมการทั้งสองตัว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบพฤติกรรมการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ประสิทธิภาพการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เนื้อหา และกำหนดกรอบความคิดของการวิจัย 2) สร้างแบบสอบถาม พัฒนาเครื่องมือ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ 3) วิเคราะห์รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) ตรวจสอบรูปแบบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมโครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 37 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นรายชื่อ 37 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 74 โรงเรียน เลือกตัวอย่างประชากรโดยวิธี การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) และเลือกแบบจับคู่ (matching cases) ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในโครงการ จำนวน 34 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการจำนวน 34 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 68 โรงเรียนในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 3 คน และ ครู จำนวน 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 408 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) แบบสอบถาม (questionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (checklist) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตัวแปรต้นใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) ตัวแปรตามใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ข้อค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 36 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย มี 24 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มี 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการไถ่เกลี่ย มี 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การคิดแก้ไขปัญหา มี 4 ตัวแปร มีค่าสถิติ Chi-Square Sphericity เท่ากับ 25709.154 ($p < .01$) แสดงว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมตริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับค่าการทดสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.733 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูล สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับ ดีมาก และจากค่าไอเกนขององค์ประกอบที่มากกว่า 1.00 โดยมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 12.40 ในแต่ละองค์ประกอบเป็นอย่างต่ำ ได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย” ประกอบด้วย 24 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ 2) ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง 3) การซื้อสัตย์และมีจริยธรรม 4) การคิดรวบยอด 5) การตั้งคำถาม 6) การตัดสินใจ 7) ความสามารถในการวางแผนต่อกรณีขัดแย้ง 8) การยอมรับข้อด้อย 9) ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) ทักษะการพูดที่มีเมตตา 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) การมีจรรยาบรรณ 13) ความสามารถในการมองภาพรวม 14) การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ 15) การคิดเชิงวิเคราะห์ 16) การคิดเชิงกลยุทธ์ 17) พัฒนาบรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง 18) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 19) การค้นหา “ผลประโยชน์” ที่ซ่อนเร้นของกลุ่ม 20) สมรรถนะด้านสติปัญญา 21) การสร้างสัมพันธภาพ 22) การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพ และ ความถูกต้อง 23) การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง 24) ทักษะคิดและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม

องค์ประกอบที่ 2 “การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การยอมรับข้อผิดพลาด 2) การมีวุฒิภาวะในงาน 3) ปฏิภาณไหวพริบ 4) ปฏิภาณไหวพริบ

องค์ประกอบที่ 3 “ทักษะการไกล่เกลี่ย” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะคติในการทำงาน 2) ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย์ 3) ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย 4) ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 4 “การคิดแก้ไขปัญหา” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา 2) ความมุ่งมั่นให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์ 3) ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย 4) การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

2. **ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 23 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 การบรรลุเป้าหมายทางสังคม ประกอบด้วย 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การก่อให้เกิดความชอบธรรม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การเสียयरรักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง ประกอบด้วย 4 ตัวแปร มีค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 29.46 ($p < .01$) ค่า NFI (Normed Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.96 และค่า CFI (Comparison Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.94 ทั้งสองค่านี้มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่ดีมีความสอดคล้องกับข้อมูล (good fitting model) การทดสอบค่า t-test ของตัวแปรย่อยทั้ง 4 ตัว แต่ละตัวมีค่า t-test มากกว่า 1.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 GFI (Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.84 และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.84 และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index) มีค่าเท่ากับ 0.51 ทั้งสามค่านี้เป็นค่าที่อยู่ในระดับยอมรับได้ ค่า RMR (Root Mean Square Residual) มีค่าเท่ากับ 0.0066 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “การบรรลุเป้าหมายทางสังคม” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหาให้แก่คู่กรณี 3) กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม 4) กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ 5) สามารถเปิดเผยมิติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี 6) สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี 7) สามารถหาหนทาง

สำหรับ “การชนะร่วมกัน” ต่อปัญหาความขัดแย้ง 8) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์การที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง 9) สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในสังคม

องค์ประกอบที่ 2 “การก่อให้เกิดความชอบธรรม” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามคำแนะนำนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ก่อให้เกิดความงอกเงยทางสถิติปัญญาระหว่างความแข็งแกร่งและความเมตตาของสารของคู่ขัดแย้ง 2) จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างคู่ขัดแย้ง 3) เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง ในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน 4) สร้างเสริมและพัฒนาคุณธรรมของตนเอง 5) สร้างเสริมและพัฒนาคุณธรรมของสังคมโดยส่วนร่วม 6) ขจัดความแข็งแกร่งและการถ่วงดุลที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นคู่ขัดแย้ง

องค์ประกอบที่ 3 “การเยียวยารักษาโดยมิติของการใกล้เคียง” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามคำแนะนำนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นโอกาสที่จะเยียวยารักษาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง 2) เป็นช่องทางที่คู่กรณีจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น 3) เป็นการรับฟังข้อเสนอที่จะขจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง 4) ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้คู่กรณีได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา

องค์ประกอบที่ 4 “การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงลำดับตามคำแนะนำนักองค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกัน โดยการใกล้เคียงอาจเกิดขึ้นกับคู่กรณีพร้อมๆ กัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการใกล้เคียงก็ได้ 2) เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาจะช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง 3) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึกของคู่กรณีซึ่งจะช่วยให้คู่กรณีอีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจคู่กรณีมากยิ่งขึ้น 4) ท่าทีที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง

3. รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบรูปแบบคือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 2.37 ($P=0.12383$) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of Fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) มีค่าใกล้ 1 คือ $GFI = 0.93$ และค่า $AGFI = 0.92$ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.04 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี่เท่ากับ 0.47 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1 ถึง 0.05 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และเมื่อมีการพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสอดคล้องและการนำไปใช้ประโยชน์ของร่างรูปแบบ การไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 10 คน โดยมีความเห็นว่า รูปแบบการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ 36 ตัวแปรคือ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไต่ถาม ประกอบด้วย 24 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการไต่ถาม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การคิดแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากรูปแบบการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอันประกอบด้วยตัวแปรต้นคือพฤติกรรมกรรมการไต่ถามของผู้บริหาร และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบคือ 1) ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไต่ถาม 2) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะการไต่ถาม และ 4) การคิดแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ในเรื่องนี้ว่า พฤติกรรมการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน เป็นพหุองค์ประกอบ แต่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งสองฝ่ายคือ ผู้บริหาร และ ครูของโรงเรียนที่เข้าโครงการ และ ไม่ได้เข้าโครงการ มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ถึง 118 ตัวแปร ใน 132 ตัวแปร ว่าตัวแปร พฤติกรรมการไถ่เกลี่ย เหล่านั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนที่เหลือ 14 ตัวแปรนั้นมีความเห็นแตกต่างออกไป กล่าวคือ ทั้งสองกลุ่มโรงเรียนมีความเห็นว่า มีตัวแปรพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลางอยู่ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 29 การตัดสินใจที่รวดเร็ว ตัวแปรที่ 30 การยอมรับข้อผิดพลาด และ ตัวแปรที่ 92 การเบี่ยงเบนความสนใจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ตัวแปรคือ ตัวแปรที่ 1 มั่นคงทางอารมณ์ ตัวแปรที่ 26 ทักษะและความสามารถในการฟัง ตัวแปรที่ 50 ความซื่อสัตย์โปร่งใส ตัวแปรที่ 79 การรักษาความลับ และ ตัวแปรที่ 103 รักษาความยุติธรรม นอกจากนั้นอีก 6 ตัวแปร ทั้งสองกลุ่มโรงเรียนมีความเห็นไม่ตรงกัน ได้แก่ ตัวแปรที่ 36 การจัดการความเครียด กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมปานกลาง แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก ตัวแปรที่ 60 การมีมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด ตัวแปรที่ 72 การคิดแก้ไขปัญหา กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก ตัวแปรที่ 77 การผสมรวมข้อเสนอหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่ กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมปานกลาง แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก ตัวแปรที่ 80 ความเป็นกลาง กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก และ ตัวแปรที่ 116 ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไถ่เกลี่ย กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมปานกลาง แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีความเหมาะสมมาก อย่างไรก็ตามมีตัวแปรที่ถูกคัดเลือกจัดเข้ากลุ่มตัวแปรแฝงทั้ง 4 กลุ่มรวมกันเพียง 36 ตัวแปรเท่านั้น ซึ่งทั้งหมดอยู่ในกลุ่มตัวแปรที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มโรงเรียนเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นตัวแปรที่ 30 อยู่ในกลุ่มปานกลาง และตัวแปรที่ 77, 116 อยู่ในกลุ่มที่เห็นแตกต่างกัน โดยตัวแปรที่ 77 อยู่ในองค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรที่ 30 อยู่ในองค์ประกอบที่ 2 และ ตัวแปรที่ 116 อยู่ในองค์ประกอบที่ 3 ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเนื่องมาจากว่า แม้โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีประสบการณ์และการเรียนรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการไถ่เกลี่ยแตกต่างกันก็ตาม แต่ก็มีประสบการณ์ในการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาในลักษณะเดียวกันนี้อยู่โดยปกติเสมอมา ดังนั้นความเห็นต่อพฤติกรรมการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารจึงมีส่วนที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ และมีที่แตกต่างกันบ้างเป็นบางส่วน สอดคล้องกับความเห็นของ วันชัย วัฒนศัพท์ ที่เชื่อว่าหากส่งเสริมให้สถานศึกษา

ได้เข้ารับรู้เกี่ยวกับการไต่ถามเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในสถานศึกษาแล้ว สถานศึกษาทั้งหลายก็พร้อมที่จะดำเนินการในเรื่องนี้ได้โดยมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรของสถานศึกษามีพื้นความรู้และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีทักษะในด้านนี้เป็นพิเศษอยู่แล้วตามภาระหน้าที่ของตน รวมทั้งงานของแย็กเลย์ (Yeagley) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ในการไต่ถาม : อิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาสองแห่ง” ใน ซานตา บาร์บารา แคลิฟอร์เนีย โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการไต่ถามของ ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใดต่อโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้โดยการศึกษาเปรียบเทียบโรงเรียนประถม ศึกษาสองแห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการไต่ถามของ ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ ตามทัศนะของคูร์ณีเห็นว่า มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการไต่ถามเป็นทางการ ยึดระเบียบแบบแผน มีความเป็นกันเองน้อย ก่อนข้างจะมีการชี้แนะ และมีทางเลือกสำหรับให้คูร์ณีพิจารณาในเรื่องนี้ สำหรับครูจะมีพฤติกรรมการไต่ถามในลักษณะเป็นกันเองมากกว่ามีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับคูร์ณีสูงกว่าผู้บริหาร ไม่ชี้แนะ และไม่เสนอทางเลือก ปล่อยให้คูร์ณีแสวงหาทางเลือกเอง ส่วนผู้รับมอบอำนาจให้ทำการไต่ถามมีลักษณะพฤติกรรมการไต่ถามโดยเฉลี่ยอยู่ที่การสงวนท่าที ดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการอย่างระมัดระวัง ไม่เสนอทางเลือก ไม่ชี้แนะ และ ไม่สามารถตอบสนองต่อคำถามบางประการได้เท่าที่ควร การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและกฎระเบียบแบบแผนมากกว่าความชำนาญการ ทัศนะของคูร์นียังอยากให้คุณลักษณะพฤติกรรมการไต่ถามของ ครูใหญ่ ครู ผู้รับมอบอำนาจ เป็นคุณลักษณะที่ประสมประสานรวมกัน คือมีความเป็นกันเอง แม่นยำในการเสนอประเด็นพิจารณา สามารถให้ความกระจ่างและคำตอบที่คู่ขัดแย้งประสงค์จะทราบ ได้อย่างครอบคลุมถูกต้องและตรงประเด็นคู่ขัดแย้งพิจารณาเห็นว่า การอำนวยความสะดวกมีความยุติธรรม มีความเป็นกลาง ไม่มีอคติเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใด เป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าที่สุด ยิ่งกว่าข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เพราะการได้ทราบจากพฤติกรรมของผู้ไต่ถามว่าดำเนินไปโดยไม่หวังผลใด นอกจากความตกลงใจร่วมกันของคู่ขัดแย้งโดยบริสุทธิ์ใจ ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการไต่ถามได้อย่างแท้จริง

สำหรับผลการวิจัยออกมาพบว่า พฤติกรรมการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกออกเป็นองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบคือ ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไต่ถาม การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการไต่ถาม และการคิดแก้ไขปัญหา นั้น จะพบจากตัวแปรที่สังเกตได้ทั้ง 36 ตัวขององค์ประกอบทั้ง 4 คือ พฤติกรรมตามหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา โดยปกติตนเอง รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีของคณะกรรมการการจ้างงานสัมพันธ์แห่งวิสคอนซิน (Wisconsin Employment Relations Commission) และ ฮันนี่แมน(Honeyman) เกี่ยวกับการสืบสวน

(Investigation) ความเห็นใจ (empathy) ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนอ (persuasion and presentation skill) การเบี่ยงเบนความสนใจ (distraction) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (managing the interaction) แก่นสารความรู้ที่เกี่ยวข้อง (substantive knowledge) และการคิดแก้ไขปัญหา (inventiveness and problem-solving) ซึ่งเป็นพฤติกรรมพื้นฐานของผู้ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กรนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลเลียม (William) ที่ศึกษาพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ยในกระบวนการยุติธรรมโดยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องจำนวนมากเขาพบว่า พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยนั้นนอกจากจะเป็นไปตามหลักวิชาการไกล่เกลี่ยแล้ว อาทิ ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร การคิดรวบยอด การตั้งคำถาม ทักษะการพูดที่มีเมตตา การคิดเชิงวิเคราะห์ การสร้างสัมพันธภาพ พัฒนาระบบการให้คำปรึกษาไปสู่การแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา การควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์ การยอมรับข้อตกลง และการบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ยังมีพฤติกรรมที่ผู้ไกล่เกลี่ยมีเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปที่มีคุณธรรมมีอีกด้วย อาทิ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงมนุษย การยอมรับข้อผิดพลาด การมีวุฒิภาวะในงาน การซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และการมีจรรยาบรรณ เป็นต้น ดังนั้นพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยจึงไม่ได้จำกัดอยู่แต่เพียงหลักการตามหลักวิชาเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ยด้วย

2. องค์ประกอบประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายทางสังคม 2) การก่อให้เกิดความชอบธรรม 3) การเชี่ยวชาญโดยมีจิตของการไกล่เกลี่ย และ 4) การลดความเป็นปฏิกิริยาระหว่างคู่ขัดแย้ง พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งสองฝ่ายคือ ผู้บริหาร และ ครู ของโรงเรียนที่เข้าโครงการ และ ไม่ได้เข้าโครงการ มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ถึง 19 ตัวแปร ใน 23 ตัวแปร ว่าตัวแปร ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ย เหล่านั้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะผลการวิจัยพบว่า ส่วนที่เหลือ 4 ตัวแปรนั้นมีความเห็นแตกต่างออกไป กล่าวคือ ในองค์ประกอบการบรรลุเป้าหมายทางสังคม ตัวแปรที่ 1 เป็นการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามี ความเหมาะสมมากที่สุด แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามี ความเหมาะสมมาก ตัวแปรที่ 3 กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามี ความเหมาะสมมากที่สุด แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามี ความเหมาะสมมาก และ ตัวแปรที่ 5 สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามี

ความเหมาะสมมาก แต่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีเหมาะสมปานกลาง สำหรับในองค์ประกอบการก่อให้เกิดความชอบธรรม และ องค์ประกอบการเชี่ยวชาญรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง ไม่พบตัวแปรที่โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน ส่วนองค์ประกอบการลดความเป็นปฏิกิริยาระหว่างคู่ขัดแย้ง พบว่า ตัวแปรที่ 23 ท่าทีที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลดสาระสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง กลุ่มโรงเรียนที่เข้าโครงการเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุด โดยที่กลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้าโครงการเห็นว่ามีเหมาะสมมาก ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเนื่องมาจากว่า มุมมองด้านประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มน่าจะใกล้เคียงกัน จึงมองตัวแปรประสิทธิภาพในแง่ความเหมาะสมใกล้เคียงกันเป็นส่วนใหญ่ มีแตกต่างกันบ้างก็เพียงส่วนน้อย และอยู่ในระดับใกล้เคียงกันคือมากและมากที่สุด การมองเป้าหมายของการปฏิบัติใกล้เคียงกันเช่นนี้ นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ วัฒนศัพท์ ที่สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับความขัดแย้งในสถานศึกษาว่า ด้วยเหตุที่ครูและนักเรียนเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของโรงเรียน ถ้าครูและนักเรียนของโรงเรียนทุกคนมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความขัดแย้ง และใช้วิธีการทางบวกในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในชั้นเรียน รวมทั้งการบูรณาการกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งในหลักสูตรของโรงเรียนให้ได้ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะสามารถในการใกล้เคียงข้อพิพาทหรือความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้หากผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำวิธีการในการแก้ไขปัญหามาขัดแย้งในทาง บวกนอกห้องเรียนด้วยแล้ว ก็จะเกิดประโยชน์ในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรของโรงเรียนฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนั้นประสิทธิภาพของการใกล้เคียงปัญหาความขัดแย้งก็จะบังเกิดขึ้น

สำหรับการที่ผลการวิจัยยืนยันว่า ประสิทธิภาพการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 องค์ประกอบคือ 1) องค์ประกอบบรรลุเป้าหมายทางสังคม 2) องค์ประกอบก่อให้เกิดความชอบธรรม 3) องค์ประกอบเชี่ยวชาญรักษาโดยมิติของการใกล้เคียง และ 4) องค์ประกอบลดความเป็นปฏิกิริยาระหว่างคู่ขัดแย้ง ตามทฤษฎีของ หยวน (Lim Lan Yuan) ได้รับความเห็นชอบโดยผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนทั้งสองกลุ่มนั้น แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับสังคมพอๆกับการให้ความสำคัญแก่คู่ขัดแย้ง จัดเป็นผลของการใกล้เคียงที่พึงประสงค์และเป็น รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นบรรทัดฐานได้สอดคล้องกับ งานวิจัยของ เอ็ดเวิร์ด (Edward) ที่สรุปว่าการพิจารณาผลของการใกล้เคียงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใกล้เคียง แต่ต้องไม่ละทิ้งประโยชน์ของสังคมด้วย นอกจากการคำนึงถึงคู่ขัดแย้งแต่เพียงอย่างเดียว การใกล้เคียงที่ผู้กรณีได้รับความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แต่เป็นผลกระทบต่อสังคมในทางที่ระอนสิทธิ

หรือกระบวนทัศน์ของบุคคลที่สามหรือสิทธิขององค์กรอื่นใด หรือแม้แต่กระทบต่อผลการใกล้เคียงอื่นๆ ย่อมไม่ถือว่าเป็นประสิทธิผลที่พึงประสงค์ รวมทั้งงานวิจัยของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ที่ได้ศึกษาลักษณะของการเริ่มต้นถึงการเข้าแทรกแซงและประสิทธิผลของโครงการใกล้เคียงโดยเพื่อน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นพบว่า การแสวงหา ประสิทธิผลในการใกล้เคียง นั้นขึ้นอยู่กับจังหวะเริ่มต้นในการเข้าไปแทรกแซงอยู่ระหว่างคู่ขัดแย้ง กล่าวคือถ้าคู่ขัดแย้งยังไม่ต้องการอย่างแท้จริงที่จะให้มีบุคคลที่สามเข้ามาแทรกแซง การทำหน้าที่ของผู้ใกล้เคียงก็จะได้รับการปฏิเสธ แต่ถ้าสถานการณ์สุกงอมจนคู่กรณีเห็นว่าไม่สามารถจะตกลงแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ มีความจำเป็นต้องมีบุคคลอื่นยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ เมื่อนั้นการเข้าแทรกแซงของผู้ใกล้เคียงก็จะมีผลดี การศึกษาครั้งนี้เก็บข้อมูลจากการ โครงการใกล้เคียงโดยเพื่อนของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในรัฐแคลิฟอร์เนีย และงานวิจัยของ อุดม บัวศรี และ ชอบ ศิสมโคก เรื่อง “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน” ที่มีสาระสำคัญว่าสังคมวัฒนธรรมและประเพณีไทยแต่เดิมมายอมรับการใช้วิธีการประณอมข้อพิพาท โดยมีบุคคลที่สามซึ่งเป็นที่เคารพนับถือในหมู่บ้านเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยมานานแล้ว เช่นมี “สภาผู้เฒ่า” ของหมู่บ้านในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเรียกว่า เจ้าโคตร ทำหน้าที่ดังกล่าว บุคคลที่สามดังกล่าวนี้จะมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีงามเป็นที่เชื่อถือของลูกหลาน ดังนั้นการเจรจาไกล่เกลี่ยจึงมักจะ ได้ข้อยุติที่เป็นประโยชน์และยอมรับได้ของคู่ขัดแย้งเสมอ นอกจากนี้บรรดาชนกลุ่มน้อยที่กระเจาอยู่กันอยู่ในชนบทไทยต่างก็ใช้กระบวนการและบุคคลในลักษณะเดียวกันนี้เช่นเดียวกันเพื่อเจรจาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งต่างๆจนอาจถือได้ว่าเป็นหนทางในการประณอมข้อพิพาทเชิงจารีต

3. รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรม การไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย 2) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะการไกล่เกลี่ย และ 4) การคิดแก้ไขปัญหา และประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบรรลุปเป้าหมายทางสังคม 2)การก่อให้เกิดความชอบธรรม 3) การเชี่ยวชาญโดยมิติของการไกล่เกลี่ย และ 4) การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบของพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารกับประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการไกล่เกลี่ยเป็นการสังเคราะห์จากข้อมูลหลายๆแหล่ง และวิเคราะห์โดยความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรง ดังนั้นจึงส่งผลในเชิงสาเหตุกับ

องค์ประกอบประสิทธิภาพที่เป็นไปตามทฤษฎี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพฑูรย์ นามบุญลือ ที่เสนอว่าวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งคือ การแสวงความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม และในการแสวงความร่วมมือนั้น ผู้บริหารจะต้องมีพรหมวิหารธรรม ต้องวางตัวเป็นกลาง และ ไกล่เกลี่ยตัดสินความขัดแย้งด้วยความมีอุเบกขาไม่มีอคติเข้าข้างฝ่ายใด รวมทั้งงานของ แคนนอน (Cannon) ที่เสนอผลการวิจัยประเมินผลรูปแบบการไกล่เกลี่ยระหว่างเหยื่อและผู้กระทำผิดพบว่าผู้มีส่วนร่วมในการไกล่เกลี่ยแสดงความพึงพอใจต่อกระบวนการความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาก เช่นจากการศึกษาเด็กและเยาวชนกระทำผิดในประเทศสหรัฐอเมริกา 4 แห่งคือ อิลลินอยส์ มินิอาโพลิส โอคลาห์ และ ออสติน ร้อยละ 79 ของเหยื่ออาชญากรรม และร้อยละ 87 ของผู้กระทำผิดที่มีส่วนร่วมในกระบวนการไกล่เกลี่ย มีความพึงพอใจในกระบวนการไกล่เกลี่ยเชิงสมานฉันท์ งานวิจัยยังพบว่าร้อยละ 83 ของเหยื่อและร้อยละ 89 ของผู้กระทำผิดแสดงความคิดเห็นว่า กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มีความยุติธรรมดี การศึกษาเรื่องโครงการการไกล่เกลี่ยเหยื่อ – ผู้กระทำผิด ที่เมืองเมนิโซตา แสดงให้เห็นว่าเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิดซึ่งมีส่วนร่วมในการไกล่เกลี่ย มีความพึงพอใจต่อกระบวนการยุติธรรม (ร้อยละ 100 ของเหยื่ออาชญากรรม และร้อยละ 88.4 ของผู้กระทำผิด) มากกว่าเหยื่ออาชญากรรมและผู้กระทำผิดที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการไกล่เกลี่ย (ร้อยละ 88 ของเหยื่ออาชญากรรม และร้อยละ 61.5 ของผู้กระทำผิด) เมื่อเหยื่ออาชญากรรมที่เข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยถูกถามว่ามีความพึงพอใจในส่วนใดของกระบวนการไกล่เกลี่ยมากที่สุด คำตอบคือ “โอกาส ในการเข้าร่วม และ เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากการประชุมเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง” ร้อยละ 91 ของเหยื่ออาชญากรรม รู้สึกว่าผู้กระทำผิดได้แสดงความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ในที่สุดพบว่าร้อยละ 91 ของเหยื่ออาชญากรรมซึ่งเข้าร่วมในโครงการรายงานว่าจะแนะนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ต่อเหยื่ออาชญากรรมคนอื่นๆ และร้อยละ 85 ของผู้กระทำผิดรายงานว่าเขาจะแนะนำโครงการนี้ต่อเพื่อนผู้กระทำผิดเช่นเดียวกัน รวมทั้งเมื่อพิจารณาจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมว่าองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารด้าน ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย และ การคิดแก้ไขปัญหา ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการไกล่เกลี่ยในภาพรวม มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง จึงพิจารณาได้ว่ารูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยเป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ ด้านกระบวนการไกล่เกลี่ยของบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

ด้านนโยบาย

ผู้บริหารสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ และนักเรียน ในการไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งต่างๆภายในและนอกสถานศึกษา ควรนำรูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปศึกษาในแต่ละรายละเอียดขององค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย 2) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะการไกล่เกลี่ย 4) การคิดแก้ไขปัญหา ผู้บริหาร และ ครู ควรให้ความสำคัญและนำรูปแบบไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดข้อขัดแย้งและกรณีพิพาทที่จะขัดขวางการปฏิบัติงานของโรงเรียน สอดคล้องกับสถานการณ์ทางกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

ด้านการนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ไปประยุกต์ใช้ในแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในและนอกของโรงเรียน โดยปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน พร้อมทั้งสร้างและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการติดตามประเมินผลการใช้เป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผู้ไกล่เกลี่ยของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและเหมาะสม ทั้งนี้โดยจัดลำดับความสำคัญของและองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบริบทและนโยบายของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับ การไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนและผู้ที่มีความสนใจ จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ละองค์ประกอบทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
4. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการไถ่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและของโรงเรียนเอกชน ในเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมสามัญศึกษา. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 9(พ.ศ.2545 – 2549)
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.
- _____. แนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามมาตรฐานการจัดการทาง
การเงิน 7 ด้าน . ม.ป.ท.
- กระทรวงศึกษาธิการ. สถิติการศึกษารายปี 2547. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สารสนเทศ, 2548. (อัด
สำเนา)
- กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล . กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ), 2546.
- _____. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมระยะที่ 8 พ.ศ.2540 –2544 . ม.ป.ท.,
2539.
- _____. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การบริหารจัดการและขอบเขตของการปฏิบัติ
หน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ. 2546 .ม.ป.ท. 2546. (อัดสำเนา)
- กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย . พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2548.
- _____. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS . พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด,
2546.
- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : หลักการและแนวคิด. กรุงเทพมหานคร : โรง
พิมพ์เดือนตุลา จำกัด, 2545.
- _____. การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีสมานฉันท์:จากกระบวนการยุติธรรมสู่โรงเรียน ใน การ
ลดความขัดแย้งและความรุนแรงในโรงเรียนด้วย “วิธีสมานฉันท์” มาตรการใหม่แทน
“ไม้เรียว”ของคุณครู. กรุงเทพมหานคร:หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรม
ระดับสูง. 2549
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.
กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545.

จุฬารัตน์ เอื้ออำนวย “การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน กรอบแนวคิด ความสำคัญ และ ความท้าทาย” กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

_____. “การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน : กรอบแนวคิด ความสำคัญ และ ความท้าทาย.” ใน เอกสารประกอบการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การลดความขัดแย้งและความรุนแรงในโรงเรียนด้วยวิธีสมานฉันท์ : มาตรการใหม่แทนไม้เรียวของคุณครู วันที่ 11 สิงหาคม 2549 ห้องกมลทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร, 39-41.

กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และ โครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว), 2549.

_____. “ว่าด้วยกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์” ใน เอกสารประกอบการเสวนาทางวิชาการเรื่อง การลดความขัดแย้งและความรุนแรงในโรงเรียนด้วยวิธีสมานฉันท์ : มาตรการใหม่แทนไม้เรียวของคุณครู วันที่ 11 สิงหาคม 2549 ห้องกมลทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร, 3. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และ โครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว), 2549.

_____. กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การคืน “อำนาจ” แก่เหยื่ออาชญากรรมและชุมชน.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว). 2549.

คณะทำงานโครงการนำร่องพัฒนาระบบงานยุติธรรมชุมชน กระทรวงยุติธรรม. ผู้สังคมยุติธรรม : บทเรียนการขับเคลื่อนยุติธรรมชุมชน. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงยุติธรรม, 2550.

_____. การไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทและความขัดแย้งในชุมชน. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงยุติธรรม, 2550.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2540.

ธีระ รุณเจริญ, “รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย.” เอกสารในการสัมมนาเรื่อง การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน”, 8 - 9 กุมภาพันธ์ 2545 (ม.ป.ท., สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งชาติ, 2545.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

นางเยาว์ แข่งเพ็ญแข. การเสริมพลังจิตใจ จริยธรรม และวินัยสำหรับเด็กและเยาวชนร่วมกับกระบวนการคิดของสมอง. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์ส่งเสริมการศึกษาและจริยธรรม จำกัด, 2545.

_____. “กระบวนการทัศน์ใหม่เรื่องความขัดแย้ง” กรณีศึกษา สถาบันพระปกเกล้า. 2547.ประชุมรอตประเสริฐ. “ความขัดแย้งปรากฏการณ์ธรรมชาติของหน่วยงานที่ต้องได้รับการแก้ไข.” มิตรกร 31 (กันยายน 2532), 79.

นพพร โพธิ์รังษยากร. “การไต่เถียงประนีประนอมยอมความในศาล” วารสารผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาล 5, ที่ 1 (เมษายน-กันยายน 2549) : 23-28.

ปราณี นิลกรณ์. “วิธีการทางสถิติประยุกต์ในพฤติกรรมศาสตร์.” ใน เอกสารการสอนวิชาการ, 88. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2544.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(พ.ศ.2545), ราชกิจจานุเบกษา เล่มพิเศษ, ตอนที่ 12 (21 สิงหาคม 2542) : 56.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546” ราชกิจจานุเบกษา เล่มพิเศษ ตอนที่ 9 (3 ตุลาคม 2546) : 79.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ มหานคร : โรงพิมพ์ ร.ส.พ., 2546.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.

กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545.

ไพฑูรย์ นามบุญลือ “การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดหนองบัวลำภู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.

มนัส พลาชุ่ม. “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540

เมตตา นกเถตุ . “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546, 11.

ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. การแก้ปัญหาคาความรุนแรงในโรงเรียนด้วยวิธีสมานฉันท์จากแนวคิดเชิงระบบ. กรุงเทพมหานคร : กรมสุขภาพจิต, 2549.

- โยธิน คันสนยุทธ และ ชุมพร ยงกิตติกุล. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบทดสอบ
สมรรถภาพทางสมอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- รัตนารณ์ วัฒนศัพท์. “การบริหารความขัดแย้งในชั้นเรียนด้วยวิธีการเชิงบวก” กรณีศึกษา
 โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา.” สารนิพนธ์สาขารบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษาคณะ
 ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- รุ่ง แก้วแดง. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2546.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนารณ์ วัฒนศัพท์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา
 กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2548.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และ รัตนารณ์ วัฒนศัพท์ การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา
 กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2548.
- วันชัย วัฒนศัพท์ ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ และ สุวธิดา ศรียะพันธ์ คู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยใน
สถานศึกษา กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2550.
- วันชัย วัฒนศัพท์, สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์, และ วงศา คงดี. (แปล) กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย
คนกลาง : ยุทธศาสตร์การนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง. ขอนแก่น : โรงพิมพ์
 ศรีภณท์ออฟเซต, 2542.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. “คำอภิปรายสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน.” เอกสารในการสัมมนา
 ทางวิชาการเรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา, 97. กรุงเทพฯ :
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546.
- วิทยา สุธรรม “การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งทางความเห็นของกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ”
 วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549
- วิลาวลัย ไพโรจน์. “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด
 พระนครศรีอยุธยา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- วิไล ธนวิวัฒน์. “การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาใน
 เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.
- วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
 ทิพย์วิสุทธิ, 2542), 11.
- ศาลปกครองกลาง สถิติคดีของศาลปกครองกลาง พุทธศักราช 2549. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์
 พรินติ้งกรุ๊ป, 2549.

คันสนีย์ ศรีสมอาจ “การใช้ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานระดับภาควิชา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช . “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2544. (ถ่ายเอกสาร)

สงขลา วิชัยชัชตะ . บทวิเคราะห์เรื่อง สภาพความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน จะมีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาอย่างไร เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง นิติบุคคลนิติใหม่ของการบริหารการศึกษา . กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546), 8. (อัดสำเนา)

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม . การเข้าถึงความหมายขององค์กร .

กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2546. (อัดสำเนา)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์ จำกัด, 2545.

สมศักดิ์ ปริศนานันทกุล. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2549

สมาน อัสวภูมิ . “การพัฒนาแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. (ถ่ายเอกสาร)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ คู่มือบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานครฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546.

_____. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โครงการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โครงการสันติวัฒนธรรม 80 สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2550. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2550. (อัคราเสนา)

_____. รายงานศักยภาพของคนไทยกับขีดความสามารถในการแข่งขัน ปี 2547. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2548.

สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า. ศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, 2550.

สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ลดความขัดแย้งและความรุนแรงในโรงเรียนด้วย วิธีสมานฉันท์ “มาตรการใหม่แทน “ไม่รีรอ” ของคุณครู. กรุงเทพมหานคร : หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรม ระดับสูง, 2546.

สำราญ มีแจ้ง. สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : นิชนแอควอร์ไทซิง กรู๊ป, 2546.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2527.

สุรพล นิติไกรพจน์. “ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน.” เอกสารในการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง โรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546. (อัคราเสนา)

สุรพล พุฒคำ. โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา. ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เทพสตรี, 2544.

สุนีย์ เฟ่งประพฤติ. “แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร.” ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

สุริยา ธนวรรณ. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ มหานคร : ตะเกียง, 2534.

หนังสือพิมพ์ข่าวสด. โผล่อีก 2 จังหวัด คลิป นร.ตบกัน กรุงเทพมหานคร, 30 มิถุนายน 2549.

หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. รับน้องพิเรนทร์ ไฟลนไข่ กรอกเหล้า ชกสลบ. กรุงเทพมหานคร, 20 มิถุนายน 2549.

หนังสือพิมพ์มติชน. ตะลึงวัยรุ่นไทยกว่า 10% อยู่ในวัฏจักร ตบ ตี เตะ ตีบ. กรุงเทพมหานคร, 28 มิถุนายน 2549.

หนังสือพิมพ์มติชน. อัยการ-ตร. สอบนักเรียนพาณิชยคบุตรน้อง อ้อย-ปลัด ศธ เน้นแก้ปัญหาระยะยาว. กรุงเทพมหานคร, 28 มิถุนายน 2549.

อมรรัตน์ อริยไชยประดิษฐ์. “ความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : กรณีศึกษาการนำมาใช้ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

อุดม บัวศรี และ ชอบ ดิสมโคก. “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน.” งานวิจัยสนับสนุนโดยสถาบันพระปกเกล้า, 2546.

อุทุมพร จามรมาน. วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532

_____. “โมเดล (Model).” วารสารวิชาการ 1, 3 (มีนาคม 2541) : 21 - 23.

ภาษาต่างประเทศ

Akomas, Chalie. Examining the brain issues in Nigeria : A Strategic management approach for higher education [Online]. Accessed 20 February 2007.
Available from <http://proquest.umi.com/>

- Arpie, Balian G. Strategic management in a performance based organization [Online].
 Accessed 20 February 2007. Available from <http://proquest.umi.com/>
- A.L.Darling Mediation Process. San Francisco : Jossey-Bass, 1998
- American Arbitration Association. Mediator Role and Performance. New York : Springer, 1999
- William, Amitai K. "Opinion on mediators performance and Mediation Role in Justice Process of Boston Court" Ph.D. Dissertation. State University of New York, 2005.
- Assefa, H. "The Politics of Reconciliation." Track Two.3,4 (1994) : 1-3.
- Baldwin, Mark D. "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting : A case Study." dissertation Abstracts International 55, 4 (October 1994) : 224-A.
- Beall, John. Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development and Retention of Teachers [Online]. Accessed 20 February 2007.
 Available from <http://proquest.umi.com/>
- Best, John W. Research in Education Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Bennis, and Nanus. The strategies for taking change. อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สืบพันธุ์โกย. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน." สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. Managing Intergroup Conflict in Industry. Houston : Gulf Publishing Company, 1986.
- Blumberg , Arthur and William Greenfield. The Effective Principal : Perspectives on School Leadership. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1986.
- Brack , Robert E. and Gwenna M.Moss. อ้างถึงใน ทวีป ศิริวิศรี. การวางแผนพัฒนาและการประเมินโครงการ . พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. Managing Intergroup Conflict in Industry. Houston : Gulf Publishing Company, 1986.
- Braithwaite, John. "Restorative Justice" The Handbook of Crime & Punishment Oxford University Press, 1998.
- Bruce Barn. Power point for Conflict Resolution Training for Thailand, 2546.

- Brown and Moberg. Organization Theory and Management. A Macro Approach. (1980) : 17.
- Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition
San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1995.
- Cater, Good V. Dictionary of Education New York : McGraw-Hill, 1973.
- Certo , Samuel C. and Paul J.Peter. Strategic Management : A Focus on Process
New York : McGraw-Hill, 1991.
- Chart, 1985 : 5 อ้างถึงใน จุฬารัตน์ เอื้ออำนวย. การจัดการความขัดแย้งเชิงสมานฉันท์ในโรงเรียน : กรอบแนวคิด ความสำคัญ และ ความท้าทาย. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และโครงการพัฒนาระบบกฎหมายไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกอ), 2549.
- Comaroff, J and Roberts,S The Cultural Logic of Dispute in an African Context. Chicago : University of Chicago Press, 1981
- Conrad , C.F., and R.F.Wilson. Academic programs review, ASHE-ERIC Higher Education Report, No.5 (1985), อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์. “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- Corsini ,R.J. and A.J.Auerbach. Concise Encyclopedia of Psychology. New York : John Wley and sons, 1996.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3nd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Test . 4th ed. New York : Harper & Row, 1984.
- David, Fred R. Strategic Management. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall. Inc., 1997.
- Dess , Gregory G. and Alex Miller. Strategic Management. Singapore : McGraw-Hill, 1993.
- Darling, J.C. Mediation Process. San Francisco : Jossey-Bass, 1998
- Edward W.Smith and others. The Education Encyclopedia. New Jersey : Prentice-Hall, 1971.

- Elazar J. Pedhazur. Appendix Matrix Algebra In Multiple. New York : Hoif, Rinne Chart and Winston,1982.
- Elizabeth S. Susan. “ Dispute Resolution Methodology in Ohio State Schools”
M.Ed. Thesis. Ohio State University, 2005.
- English, and English. (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2536), 40, quoting English and English. 1985.
- Frumkin, Peter. Creating New School : The Strategic Management of Charter Schools
[Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org>
- Glueck, William F. and Lawrence R.Jauch, Business Policy and Strategic New York : McGraw-Hill, 1984.
- Gehm, Jhon “Narrative Theory for Restorative Justice” Journal for Mediation. 12,7 (1969) : 9.
- Good V.Cater, Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 197.
- Graham, W. and Sano KakaKu. Mediator in Mediation London : SAGE,1984.
- Hersey, P and.Blanchard, K.H Management of Organizational Behavior :
Utilizing Human Resources New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited,1988.
- Heart, P.B. “Community-Based Dispute Resolution in Sri Lanka.” Forum. 1993.
- Henry,L.C. and Lieberman, C.A. Research on Victim-Offender Mediation, Leuven University Press,1985.
- Hickman , Craig R., and Michael A.Silva, Creating Excellence Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age New York : New American Library, 1984.
- Higgins, James M., and Julian W.Vincze. Strategic management. Text and cases.
5th ed. Florida : The Dryden Press, 1993.
- Honeyman, Christopher. “On Evaluating Mediators” Negotiation Journal Vol4,1990.
- Husan, T and Postlethwaite, N.T. The Internation Encyclopedia of Education, 2nd ed.New York:McGraw-Hill Book Co., 1975.
- Lederach, J.P. Mediation in North America. Proceeding Paper in the National Conference on Peacemaking and Conflict Resolution. Denver, Coco.,1985.
- Lim Lan Yuan The Theory & Practice of Mediation Singapore : FT Law & Tax Asia Pacificr, 1997.
- Likert, RENSIS. The Human Organization . New York : McGraw-Hill, 1961.

- Ireland, Duane R., and Robert E. Hoskisson. Strategic Management : Competitiveness and Globalization. 5th ed. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2005.
- Jennifer Ann Fiedler. Characteristics of bullying interventions and effectiveness of middle school peer mediation program. Ph.D. Dissertation, California State University, Fresno. 2007.
- John G. Edward. Mediation Effectiveness in Multicultural Society. Ph.D. Dissertation, San Alto Neo College of Psychology, 2004.
- John ,McConnell. A. Mindful Meditation:A Handbook for Buddhist Peacemakers. New York:McGraw-hill international,1993.
- John W.Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Joyce, and Weil. อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ. (2537) : 15.
- Kaiser, Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row, 1983.
- Keeves, J.P. Educational research, methodology and measurement : An international Handbook Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Keeves, John P. "Models and model Building." in Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook U.K. : Pergamon Press, 1988.
- Khor, M. Four Option for Handling Conflict. Montclair : Patterson Publish,1995.
- Lang,M., & Taylor,A. Complexity way : The making of a mediator. San Francisco : Jossy-Bass. 2000.
- Labor-Management Act.1947 Department of Justice, Washington D.
- Lawrance D. Cannon. "The Evaluation of Mediation Model of Victim-Offenders in Urban Community." Ph.D. Dissertation, Texas State University, 2002.
- Li, K.C. Oriental Mediator. Los Angelis : UCLA Press, 1988.
- Likert, Rensis. อ้างถึงใน พงรรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. น.ป.ท.
- Longman Dictionary of Contemporary English. Longman Dictionary . England : Clays, 1987.
- Lemmon, Shonholtz, Neighborhood Justice Centers. N.Y.: The Free Press,1984.
- Matz,D. "ADR and Life in Israel." Negotiation Journal,7,1(1991) :11-12.

Mayer,B. Wildau,S. and Valchev,R “Promoting Multi-Cultural Consensus Building in Bulgaria.”
Cultural Survival.19,3 (1995) : 64.

Milstein & Belasco, Educational Administration. N.Y. : Prentice-Hall, 1973.

Morris,C Management Conflict in Health Care Settings : Principles, Practices and Policies.

Prepared for a workshop on Resolving Conflict and Apologies at King Prajadhipok’s
 Institute, Bangkok 2004.

McCarthy, Dennis Patrick. “Strategic Planning in Michigan Community Colleges and its
 Effect on Organizational Climate.” West Michigan University Dissertation
Abstracts International 52, 12 (June 1991) : 4617-A

McCreary, S. Catalyst Cross-Cultural Dialogue. Cultural Survival. 19 (1995) : 3.

McConnell.John A. Mindful Meditation:A Handbook for Buddhist Peacemakers. New
 York:McGraw-hill international,1993.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning New York : The Free Press,
 1994.

Moo, Gregory. Toward a Synthesis of Strategic Planning and Organization Development.
Dissertation Abstracts International 52, 12 (June 1992) : 4169-A.

Moore, C.W. and Santosa, A. Developing Appropriate Environment Conflict Management
 Procedures in Indonesia. Cultural Survival. 19,3 (1995) : 23.

Moore. Christopher W. The Mediation Process : Practical Strategies for
Resolving Conflict. San Francisco : Jossey-Bass, 2003.

Nolte, Nancy Chen. The Alternatives school principals used to resolution the conflict.
 New York : McGraw-hill international, 2000.

Pamela Yeagley. Principal Teachers, mandates, and site mediation : Influences on satisfaction in
two elementary schools. Ph.D. Dissertation, University of California, Santa Barbara,
 2008.

Patai,R. The Arab Mind. N.Y. : Charles Scribner’s Sons, 1983.

Pe, C. and Tadiar, A. Katarungang Pambarangay. Quezon City : Publishers’ Printing Press, 1998.

Penrose, Perran. การปฏิรูปงบประมาณทางการศึกษา ม.ป.ท. : สำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547.

- Peter , Wriqh, Charles D.Pringle and Mark J.Kroll. Strategic Management. Text and cases. Massachusetts : Allyn and Bacon .1992.
- Peter F. Drucker, Practice of Management : Reconsideration. New Jersey : Prentice-Hall,Inc.,1975.
- Picard, Cheryl and others. The Art and Science of Mediation. Toronto : Emond Montgomery Publications Limited, 2004.
- Reid, Linda. The relationship between strategic management and president leadership in selected Colorado state supported and private institutions of higher education [Online]. Accessed 20 February 2007. Available from <http://www.aecf.org/>
- Robbins , Stephen P., and Mary Coulter. Management . อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร . กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547.
- Robert Fisher and William Ury Getting to Yes. Massachusetta : Havard University Press, 1999
- Ross, H. Aboriginal Australian's Cultural Norms for Negotiating. Cural Survival. 19,3 (1995) : 33-38.
- Santosa, A. Mediation for Specific Area N.Y. : The Free Press, 1995.
- Schwirian. (สมาน อิศวภูมิ, 2537), 13, quoting Bardo and Hartman .1982.
- Sergiovanni, T.J. The principals ship : A reflective practice perspective. 2nd ed. Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991.
- Sherstha, K. Community Forestry in Nepal: an Overview of Conflicts. Kathmandu : Nepal,1995.
- Smith, Edward W., and others. The Education Encyclopedia New Jersey : Prentice-Hall, 1971.
- Smith, Stuart C. and others, School Leadership : Handbook for Survival Eugene : University of Oregon, 1981.
- Suskinda, J. .Babbit, S.A. and F. Segal An Overview of Mediation Thematic Approach. Bloomington : Indiana University Press, 1993.
- Susan, Elizabeth S. Dispute Resolution Methodology in Ohio State Schools. M.Ed. Thesis. Ohio State University, 2005.
- Sullivan,N. Criminology and Penology. N.Y.: Appleton-Century, 1984.
- Takungawa ,Hourami . History of Mediation. London : SAGE, 1991.

- Tahakkori, Abbas and Charles Tedlie. Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches. Thousand Oaks, California : Sage, 1998.
- Teran, Ralph. A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District Urban Education. Dissertation Abstracts International (October 1997) : 1771.
- Thompson, Arthur, and Strickland A.J. Strategic Management concept and Cases. 8th ed. New York : Business, 1995.
- The Ombudsman Act 1989. Australian Capital Territory Ombudsman. 1990
- The Test Design Project of National institute for Dispute Resolution. Victoria's Dispute Settlement Centers in 1992 : Principles, Structure, Operations And Distinctive Features. Malformed : National Institute For Dispute Resolution. 1993.
- The Test Design Project of National Institute for Dispute Resolution : NIDR,1997.
- Tjersland,O.A. Evaluation of mediation and parental cooperation based on observations and interviews with the clients of a mediation project. Mediation Quarterly, 1999.
- Thompson, Artur A. Jr., and A.J.Strickland. Strategic management. concepts and cases. 14th ed. New York : McGraw-Hill, 2003.
- Umbreit, M. Accountability in Restorative Justice N.Y.: Columbia Press, 1994.
- United nations economic and social commission for asia and the pacific, human settlements. "what is good government." [cited 16 December 2009]. Available from <http://www.uno.un-escap.net/hr/content.htm>; INTERNET.
- UNDP : United Nations Development Programme. "Corruption and Good Governance" Discussion Paper 3 UNO, 1997.
- Wahrhaftig, H. Peace Section Run. Alberta : Educated Press. 1995
- Wheatley,M.J. Leadership and the new science. San Francisco : Berrett-Koehler Publications. 1999.
- Wheelen , Thomas L., and David J.Hunger. Strategic Management and Business Policy. 8th ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 2002.
- Willer, D., Scientific Sociology Theory and Method New Jersey : Prentice-Hill, 1967.
- Wilson, I. "The Waitangi Tribunal". Australian Dispute Resolution Journal.1992, 3(4), 242.

Wright and others. อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. STRATEGIC PLANNING

การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ :

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.

Wright, S. The Method of Path Coefficients (New York:McGraw-Hill Book Company,Inc.,1934.

Wisconsin Employment Relations Commission,1985.

www.youth-justice-board.gov.uk/, March 2005.

Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. New York : Harper & Row,

Publishing, 1967.

Yuan, Lim Lan The Theory & Practice of Mediation. Singapore : FT Law & Tax Asia

Pacific, 1997.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / 416

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑ กันยายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณงานวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวชนิดา ทองมณเฑาะว์ รหัสนักศึกษา 48252954 นักศึกษาระดับปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาว
ชนิดา ทองมณเฑาะว์ สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อนำไป
ประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็น

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระปกเกล้า
2	นายโชติช่วง ทัพวงศ์	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์
3	นายพนพร โพธิ์รังสิยากร	ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอุทธรณ์
4	นายปรัชญา อยู่ประเสริฐ	ผู้พิพากษาชั้นต้นประจำ สำนักประธานศาลฎีกา
5	รองศาสตราจารย์ สุจิระ ขอจิตต์เมตต์	ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
6	รองศาสตราจารย์ นิตยา เงินประเสริฐศรี	รองคณะบดีฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะสังคมศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์
7	นางสาวบงกช นักเสียง	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
8	นายมานิต คงเจริญ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนพนมสารคาม "พนมอดุลวิทยา"
9	นายสมบัติ ธรรมานาถพงศ์	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนนาคประสิทธิ์
10	นายสุริยา นุตตะบัติ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเพชรพิทยาคม
11	นางกาญจนา วุฒิเจริญ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนนารีรัตน์

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวชนิตา ทองมณโฑ

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา

**แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552**

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

เลขดำรงตำแหน่ง

1.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

2.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

3.....สังกัด.....พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

แนวทางการสัมภาษณ์

1. ตามแนวคิดของท่าน รูปแบบ การใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ณ ปัจจุบัน เป็นอย่างไรบ้าง
2. องค์ประกอบของรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านคิดว่าควร จะประกอบอะไรบ้าง
3. ประสิทธิผลการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันนี้ท่านคิดว่าเป็น อย่างไรบ้าง
4. แนวทางการดำเนินการ การใกล้เคียงให้เกิดประสิทธิผลควรทำอย่างไร
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยญา อภิบาลกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางสาวชนิดา ทองมณเฑาะว์ รหัสนักศึกษา 48252954 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุมัติจากท่านในการตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
รองศาสตราจารย์ ดร.ชญญา อภิบาลกุล	ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรรณวิภา ทัพวงศ์	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปาริชาติ สุวรรณบุบผา	รองผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี มหาวิทยาลัยมหิดล
ดร.สุภัทรา เก้าประคิษฐ์ ทรัพย์จุล	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
นายเสรี เมืองสง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคนิคสระแก้ว

ภาคผนวก ง
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.203.2 / 797



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชนิศา ทองมณโฑ รหัสนักศึกษา 48252954 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวชนิศา ทองมณโฑ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ (try out)

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่คล้ายคลึงกัน
โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร 938 ถ.เจริญสุขนิทวงศ์ แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กทม. 10700	โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม 512/1 ถ.เจริญสุขนิทวงศ์32 แขวงศิริราช บางกอกน้อย กทม. 10700
โรงเรียนวัดบางกอบัว 104 ม.3 ถ.เพชรพงษ์ ต.บางกอบัว อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ 10120	โรงเรียนวัดบางน้ำผึ้งใน อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ 10120
โรงเรียนบ้านควนปริง ต.ควนปริง อ.เมือง จ.ตรัง 92000	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 39 อ.เมือง จ.ตรัง 92000

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 4939



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน _____

ด้วย นางสาวชนิศา ทองมณโฑ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต พร้อมทั้งแจ้งบุคลากรของท่านทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

อนันท์ งาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนที่เก็บข้อมูล

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ
1. โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160	โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง แขวงบางค้อเขตจอมทอง จ.กรุงเทพฯ 10150
2. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก แขวงคลองชักพระ เขตตลิ่งชัน จ.กรุงเทพฯ 10170	โรงเรียนวัดนาคปรก แขวงปากคลองภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ จ.กรุงเทพฯ 10160
3. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม แขวง เขตหนองแขม จ.กรุงเทพฯ 10160	โรงเรียนศึกษานารีวิทยา แขวงบางบอน เขตบางบอน จ.กรุงเทพฯ 10150
4. โรงเรียนเลขาวิทยาราชบุรีบำรุง ต.เลขาวิทย อ.เลขาวิทย จ.กาญจนบุรี 71210	โรงเรียนห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี 71170
5. โรงเรียนนาบ่อคำวิทยาคม ต.นาบ่อคำ อ.เมือง จ.กำแพงเพชร 62000	โรงเรียนหนองกองวิทยาคม ต.นาบ่อคำ อ.เมือง จ.กำแพงเพชร 62000
6. โรงเรียนบ้านประชาสุขสันต์ ต.ประชาสุขสันต์ อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร 62170	โรงเรียนบ้านเกตุกาสร อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร 62170
7. โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล ถ.บรรณาการ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ชัยภูมิ 36000	โรงเรียนสตรีชัยภูมิ อ.เมือง จ.ชัยภูมิ 36000
8. โรงเรียนบ้านท่ามะปริง ต.บ้านนา อ.เมือง จ.ชุมพร 86190	โรงเรียนวัดน้อมถวาย อ.เมือง จ.ชุมพร 86190
9. โรงเรียนสภาราชินี 2 ถ.ตรัง-สีกา ต.บางรัก อ.เมือง จ.ตรัง 92000	โรงเรียนสวัสดิ์รัตนพิมุข อ.นาโยง จ.ตรัง 92170

(ต่อ)

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ
10. โรงเรียนปียชาติพัฒนา ในพระบรม ราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ค.พรหมณี อ.เมือง จ.นครนายก 26001	โรงเรียนนวมราชานุสรณ์ อ.เมือง จ.นครนายก 26001
11. โรงเรียนเพิ่มวิทยา ค.นครชัยศรี อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม 73120	โรงเรียนจิวราย อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม 73120
12. โรงเรียนลำทะเมนไชยพิทยาคม ค.ชุย อ.ลำทะเมนชัย จ.นครราชสีมา 30270	โรงเรียนชุมชนลำทะเมนไชย อ.ลำทะเมนชัย จ.นครราชสีมา 30270
13. โรงเรียนสองห้องพิทยาคม ถ.บุรีรัมย์-นางรอง ค.สองห้อง อ.เมือง จ.บุรีรัมย์ 31000	โรงเรียนบัวหลวงพิทยาคม อ.เมือง จ.บุรีรัมย์ 31000
14. โรงเรียนมัธยมพระราชทานเฉลิมพระเกียรติ ๑ ค.ห้วยโก๋น อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.น่าน 55130	โรงเรียนบ่อเกลือ อ.บ่อเกลือ จ.น่าน 55130
15. โรงเรียนบ้านปิ่น ค.บ้านปิ่น อ.ดอกคำใต้ จ.พะเยา 56120	โรงเรียนลำปำพิทยาคม อ.ดอกคำใต้ จ.พะเยา 56120
16. โรงเรียนคุระบุรี ค.คุระ อ.คุระบุรี จ.พังงา 82150	โรงเรียนบ้านคุรอด ถ. เพชรเกษม. ค. บางวัน อ. คุระบุรี. จ. พังงา 82150
17. โรงเรียนสากเหล็กวิทยา ถ.เขาทราย-วังทอง กิ่งอ.สากเหล็ก จ.พิจิตร 66000	โรงเรียนสระหลวงพิทยาคม อ.เมือง จ.พิจิตร 66000
18. โรงเรียนห้วยพลู ค.แก่งไสภา อ.วังทอง จ.พิษณุโลก 65000	โรงเรียนบ้านปากยาง อ.วังทอง จ.พิษณุโลก 65000

(ต่อ)

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ
19. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม ค.ปากท่อ อ.ปากท่อ จ.ราชบุรี 70140	โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์ ค. วัดเพลง อ. วัดเพลง จ.ราชบุรี 70170
20. โรงเรียนท่าลี่วิทยา ถ.เลข-ท่าลี่ อ.ท่าลี่ จ.เลย 42140	โรงเรียนศรีสองรักษ์วิทยา อ.ด่านซ้าย จ.เลย 42120
21. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติฯ ค. พังขว้าง อ.เมือง จ.สกลนคร 47000	โรงเรียนคงมะไฟวิทยา อ.เมือง จ.สกลนคร 47000
22. โรงเรียนทรงวิทยา ค. ตำโรงเหนือ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ 10270	โรงเรียนวัดด่านสำโรง อ.เมือง จ.สมุทรปราการ 10270
23. โรงเรียนบ้านปากคะยาง ค. บ้านแก่ง อ.ศรีสัชนาลัย จ.สุโขทัย 64130	โรงเรียนบ้านแม่ท่าแพร อ.ศรีสัชนาลัย จ.สุโขทัย 64130
24. โรงเรียนศิขรภูมิพิสัย ถ.ศรีปราสาท บ้านปราสาท ค.ระแงง อ.ศิขรภูมิ จ.สุรินทร์ 32110	โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ อ.จอมพระ จ.สุรินทร์ 32180
25. โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร อ.เมือง จ.หนองคาย 43000	โรงเรียนชุมพลโพธิพิสัย อ.โพธิพิสัย จ.หนองคาย 43120
26. โรงเรียนฝางแดงวิทยาสรรค์ ค. ฝางแดง อ.นากลาง จ.หนองบัวลำพู 39170	โรงเรียนกุคคินจีพิทยาคม อ.นากลาง จ.หนองบัวลำพู 39170
27. โรงเรียนเพชรพิทยาคม อ.เมือง จ.กำแพงเพชร 62000	โรงเรียนวิทยานุกูลนารี อ.เมือง จ.กำแพงเพชร 62000

(ต่อ)

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ
28. โรงเรียนเทพศิรินทร์ อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000	โรงเรียนขอนแก่นวิทยาย2 อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000
29. โรงเรียนนาวิรัตน์ อ.เมือง จ.แพร่ 54000	โรงเรียนพิริยาลัย อ.เมือง จ.แพร่ 54000
30. โรงเรียนบ้านไร่วิทยา อ.บ้านไร่ จ.อุทัยธานี 61000	โรงเรียนลานสักวิทยา อ.ลานสัก จ.อุทัยธานี 61160
31. โรงเรียนบ้านสบคอน อ.เขียงกลาง จ.น่าน 55000	โรงเรียนบ้านปาง อ.ปัว จ.น่าน 55000
32. โรงเรียนปลาปากวิทยา อ.ปลาปาก จ.นครพนม 48160	โรงเรียนอุ่มเม่าประชาสรรค์ อ.ธาตุพนม จ.นครพนม 48110
33. โรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุล วิทยา” อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา 24000	โรงเรียนคัคครุณี อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา 24000
34. โรงเรียนวัดโพธิ์เรียง อ.เมือง จ.กระบี่ 81000	โรงเรียนบ้านคลองแห้ง อ.เมือง จ.กระบี่ 81000

ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามงานวิจัย
เรื่อง รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับหน้าที่ปฏิบัติแทน และครู

2. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในโรงเรียนของท่าน คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด

3. คำถามนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้ใกล้เคียง

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ด้วยดี

นางสาวชนิดา ทองมณโฑ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงใน ☐ ที่ตรงกับสภาพของท่าน

ข้อ	สภาพภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2	อายุ ☐ 21 – 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป
3	ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท
4	ตำแหน่งหน้าที่ ☐ ผู้บริหาร ☐ ครู
5	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 ปี ขึ้นไป

สำหรับผู้วิจัย

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการไกล่เกลี่ย (mediation performance) ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาตัวแปรต่อไปนี้ว่ามีความเหมาะสมที่จะเป็นพฤติกรรมการ

ไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาเพียงใด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

แล้วทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
1	ความมั่นคงทางอารมณ์						☐ 1
2	การจัดลำดับความสำคัญ						☐ 2
3	การมีจิตมุ่งบริการ						☐ 3
4	การคิดเชิงกลยุทธ์						☐ 4
5	การตัดสินใจ						☐ 5
6	ความสามารถในการมองภาพรวม						☐ 6
7	ความมั่นใจในตนเอง						☐ 7
8	ความเข้าใจผู้อื่น						☐ 8
9	การควบคุมตนเอง						☐ 9
10	ความเห็นอกเห็นใจ						☐ 10
11	การแปลงคำพูด						☐ 11
12	ความคิดริเริ่ม						☐ 12
13	ความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						☐ 13
14	การสร้างสัมพันธภาพ						☐ 14
15	การมุ่งผลสัมฤทธิ์						☐ 15
16	การเอาใจใส่ต่อระบบ คุณภาพ และ ความถูกต้อง						☐ 16
17	การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร						☐ 17
18	การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม						☐ 18
19	การตั้งคำถาม						☐ 19
20	การเป็นผู้นำ						☐ 20

(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
21	การคิดเชิงวิเคราะห์						☐ 21
22	การคิดรวบยอด						☐ 22
23	ความยืดหยุ่น						☐ 23
24	ปฏิภาณไหวพริบ						☐ 24
25	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง						☐ 25
26	ทักษะและความสามารถในการฟัง						☐ 26
27	ความสามารถในการคิดพิจารณา						☐ 27
28	ความน่าเชื่อถือ						☐ 28
29	การตัดสินใจที่รวดเร็ว						☐ 29
30	การยอมรับข้อผิดพลาด						☐ 30
31	การมีอารมณ์ขัน						☐ 31
32	การมีลักษณะท่าทีที่สง่างามน่าเชื่อถือ						☐ 32
33	การมีบุคลิกภาพในงาน						☐ 33
34	การใช้นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง						☐ 34
35	การมุ่งเน้นการเรียนรู้						☐ 35
36	การจัดการความเครียด						☐ 36
37	การรับรู้ด้านวัฒนธรรม						☐ 37
38	ความสามารถในการปรับตัว						☐ 38
39	น้ำเสียงที่ใช้ในระหว่างการสนทนา						☐ 39
40	การมีวิสัยทัศน์						☐ 40
41	การจัดการเชิงกลยุทธ์						☐ 41
42	การซื่อสัตย์และมีจริยธรรม						☐ 42
43	การมีจรรยาบรรณ						☐ 43
44	การมุ่งผลลัพธ์						☐ 44
45	ทัศนคติในการทำงาน						☐ 45
46	ทักษะในการทำงาน						☐ 46
47	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า						☐ 47

(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
48	ความคิดสร้างสรรค์						☐ 48
49	สมรรถนะด้านสติปัญญา						☐ 49
50	ความซื่อสัตย์ โปร่งใส						☐ 50
51	ความสามารถในการประสานงาน						☐ 51
52	ความศรัทธาและรับผิดชอบต่อวิชาชีพ						☐ 52
53	ความรู้และความสามารถเชิงจิตวิทยา						☐ 53
54	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ						☐ 54
55	ทักษะการตีความและสรุปความ						☐ 55
56	ประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษา						☐ 56
57	ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน						☐ 57
58	ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน						☐ 58
59	การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส						☐ 59
60	การมีมนุษยสัมพันธ์						☐ 60
61	การรักษาความลับสัญญา						☐ 61
62	ใช้คำพูดที่สั้นและชัดเจน						☐ 62
63	การคำนึงถึงผลกระทบ						☐ 63
64	ความสามารถด้านการจดจำ						☐ 64
65	ความสามารถในการควบคุม						☐ 65
66	การยอมรับข้อด้อย						☐ 66
67	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน						☐ 67
68	ความกระตือรือร้นในการทำงาน						☐ 68
69	ความเป็นอิสระทางความคิดและการกระทำ						☐ 69
70	การยืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรค						☐ 70
71	การสร้างแรงบันดาลใจให้แกตนเองและผู้อื่น						☐ 71
72	การคิดแก้ไขปัญหา						☐ 72
73	การมีแกนสารในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง						☐ 73

(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
74	ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตกลงใจแทนคู่กรณี						☐ 74
75	ช่วยคู่กรณีในการสื่อสารเพื่อการตกลงใจร่วมกันในการยุติปัญหา						☐ 75
76	ช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงด้วยกันโดยพื้นฐานของการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติ						☐ 76
77	การผสมรวมข้อเสนอสหลายข้อเข้าด้วยกันเป็นทางเลือกใหม่						☐ 77
78	ช่วยให้การเจรจาของคู่กรณีเกิดผลดี						☐ 78
79	การรักษาความลับ						☐ 79
80	ความเป็นกลาง						☐ 80
81	ทักษะการพูดที่มีเมตตา						☐ 81
82	ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสาร						☐ 82
83	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความน่าเชื่อถือ						☐ 83
84	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความร่วมมือช่วยเหลือ						☐ 84
85	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านการเห็นพ้องคล้อยตาม						☐ 85
86	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านการตั้งคำถามที่เที่ยงธรรม						☐ 86
87	ทักษะการสื่อสารด้วยภาษาท่าทาง						☐ 87
88	ทักษะการสรุปและสร้างกรอบแนวคิด						☐ 88
89	การสืบสวนสอบสวนเพื่อหาข้อเท็จจริง						☐ 89
90	ทัศนคติและพฤติกรรมในด้านความเห็นอกเห็นใจ						☐ 90
91	ทักษะการเกลี้ยกล่อมและนำเสนอ						☐ 91
92	การเบี่ยงเบนความสนใจ						☐ 92
93	การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						☐ 93
94	ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน ทักษะเชิงมนุษย์						☐ 94
95	ความสามารถในการชี้แนะและให้คำแนะนำปรึกษา						☐ 95
96	รับมือได้กับ ความรุนแรงทางอารมณ์ การขัดจังหวะ น้ำตา และ ข้อต่อรอง						☐ 96
97	มีความซื่อสัตย์และศรัทธาต่อหลักการ						☐ 97

(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
98	มีจินตนาการและความสามารถในการแก้ไขปัญหา						☐ 98
99	มีความอดทนที่จะทำหน้าที่แก้ไขปัญหาแม้จะมีความคืบหน้าไปทีละเล็กละน้อย						☐ 99
100	มีความหนักแน่นและสุภาพในการตัดสินใจ						☐ 100
101	มีความยุติธรรมที่จะรับฟังความคิดเห็น ปฏิบัติ หรือ หลักการใดๆ แม้จะเป็นเสียงส่วนน้อย						☐ 101
102	ไม่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ หรือสิ่งตอบแทนใดๆ						☐ 102
103	รักษาความยุติธรรม						☐ 103
104	การก่อให้เกิดมิตร ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจ						☐ 104
105	ความสามารถที่จะช่วยผู้อื่นให้แก้ไขข้อขัดแย้งได้						☐ 105
106	ความสามารถในการวางเฉยต่อกรณีขัดแย้ง						☐ 106
107	การอำนวยความสะดวกให้แก่กระบวนการ						☐ 107
108	พัฒนาบรรยากาศให้นำไปสู่การแก้ไขข้อขัดแย้ง						☐ 108
109	สร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการร่วมของผู้อื่น						☐ 109
110	การกำกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นที่แสดงออกต่อกรณีความขัดแย้ง						☐ 110
111	เปิดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน						☐ 111
112	ความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ						☐ 112
113	แปรความและสื่อความระหว่างผู้อื่น						☐ 113
114	ช่วยผู้อื่นให้สามารถรักษาหน้าของแต่ฝ่ายได้						☐ 114
115	กำหนดเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการไกล่เกลี่ย						☐ 115
116	ประกันการเป็นส่วนตัวตลอดการเจรจาไกล่เกลี่ย						☐ 116
117	จัดบันทึกการไกล่เกลี่ยอย่างยุติธรรม						☐ 117
118	ไม่เชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้อื่นพูด						☐ 118
119	เปลี่ยนมุมมองของผู้อื่นได้ แต่ไม่พยายามเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น						☐ 119
120	ควบคุมอย่าให้ใช้เวลามากเกินไปโดยเปล่าประโยชน์						☐ 120

(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
121	ประเมินค่าที่ของคู่กรณีที่เกิดขึ้นภายหลังการเสนอข้อเสนอดีหรือไม่ดี						☐ 121
122	เริ่มและควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ย						☐ 122
123	ประเมินความร่วมมือของคู่กรณีทั้งในด้านความรู้และทักษะ						☐ 123
124	ให้ความรู้แก่คู่กรณี						☐ 124
125	อำนวยความสะดวก สื่อสาร ร่วมมือ หรือ แทรกแซง อย่างเหมาะสม						☐ 125
126	ช่วยคู่กรณีเสนอทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกิดประโยชน์สูงสุด						☐ 126
127	ความสามารถในการเปิดการเจรจาไกล่เกลี่ย						☐ 127
128	การระบุประเด็นปัญหาและการกำหนดหัวข้อการประชุม						☐ 128
129	การค้นหา "ผลประโยชน์" ที่ซ่อนเร้นของคู่กรณี						☐ 129
130	การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหา						☐ 130
131	การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา						☐ 131
132	การบรรลุข้อตกลงในการแก้ไขปัญหา						☐ 132

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ย (mediation effectiveness)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาตัวแปรต่อไปนี้ว่าคือประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยหรือไม่ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง เป็นประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เป็นประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เป็นประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เป็นประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เป็นประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยน้อยที่สุด

แล้วทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
การบรรลุเป้าหมายทางสังคม							
1	เป็นการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์						☐ 1
2	สร้างจุดลงตัวสำหรับการแก้ไขปัญหให้แก่คู่กรณี						☐ 2
3	กระทำการอย่างยืดหยุ่นประนีประนอม						☐ 3
4	กระทำการบนพื้นฐานของความยินยอมพร้อมใจ						☐ 4
5	สามารถเปิดเผยมติแท้จริงของปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี						☐ 5
6	สามารถกำหนดกรอบหรือขอบเขตความขัดแย้งร่วมกันได้						☐ 6
7	สามารถหาหนทางสำหรับ "การชนะร่วมกัน" ต่อปัญหาความขัดแย้ง						☐
8	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับบุคคลหรือองค์การที่อยู่ในปัญหาข้อขัดแย้ง						☐ 8
9	สามารถเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าพึงพอใจสำหรับการแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้งในสังคม						☐ 9
การก่อให้เกิดความชอบธรรม							
10	ก่อให้เกิดความองอกเงยทางสติปัญญาระหว่างความแข็งขืนและความเมตตาของคู่ขัดแย้ง						☐ 10
11	จุดประกายให้เกิดความเข้าใจถึงความสนใจและความต้องการที่แตกต่างกันระหว่างคู่ขัดแย้ง						☐ 11
12	เกิดความรู้สึก เข้าใจตนเอง และ เชื่อมั่นในตนเอง ในอันที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งของตน						☐ 12

(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด	
13	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของตนเอง						☐ 13
14	สร้างเสริมและพัฒนา คุณธรรม ของสังคมโดยรวม						☐ 14
15	บริหารจัดการแข่งขันและการลงหลักที่มีอยู่โดยธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นคู่ขัดแย้ง						☐ 15
การเยียวยาวิชาโดยมิติของการใกล้เคียง							
16	เป็นโอกาสที่จะเยียวยาวิชาบาดแผลทางความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง						☐ 16
17	เป็นช่องทางที่คู่กรณีจะแสดงความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ผ่านความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และความจริงใจต่อผู้อื่น						☐ 17
18	เป็นการรับฟังข้อเสนอกับจะจัดปัญหาทั้งโดยหัวใจและหัวสมอง						☐ 18
19	ก่อให้เกิดความหวังและความรู้สึกที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้คู่กรณีได้แสดงความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงออกมา						☐ 19
การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง							
20	เป็นการลดการประทุทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างกัน โดยการใกล้เคียงอาจเกิดขึ้นกับคู่กรณีพร้อมๆกัน หรือแยกพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลก่อนการใกล้เคียงก็ได้						☐ 20
21	เป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการเจรจาจะช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่ลึกซึ้ง						☐ 21
22	เป็นการส่งเสริมให้เกิดการยอมรับอารมณ์และความรู้สึกของคู่กรณี ซึ่งจะช่วยให้คู่กรณีอีกฝ่ายเกิดจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเกิดความเข้าใจคู่กรณีมากยิ่งขึ้น						☐ 22
23	ทำที่ที่เหมาะสมของผู้ใกล้เคียงจะช่วยลด สาเหตุสำคัญแห่งการเป็นปฏิปักษ์ ระหว่างคู่ขัดแย้ง						☐ 23

ขอขอบพระคุณในความกรุณาที่ท่านให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Reliability

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 36 N of Items = 155

Alpha = .9450

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	452.05	4176.982	.5459	.9458
A2	452.00	4203.198	.6434	.9456
A3	451.71	4190.088	.5159	.9449
A4	451.68	4205.135	.6037	.9452
A5	452.13	4193.086	.7563	.9455
A6	452.21	4175.252	.7156	.9454
A7	452.34	4202.603	.3290	.9448
A8	452.02	4170.421	.3770	.9448
A9	452.01	4227.555	.4471	.9454
A10	452.13	4207.772	.5164	.9451
A11	452.50	4167.487	.4901	.9455
A12	452.55	4175.252	.6053	.9444
A13	451.84	4177.672	.6190	.9443
A14	452.15	4186.259	.4267	.9451
A15	452.15	4177.654	.7156	.9457
A16	451.78	4206.754	.5164	.9454
A17	451.89	4195.864	.6053	.9452
A18	451.86	4160.453	.3770	.9449
A19	452.21	4170.421	.4471	.9448
A20	452.50	4167.487	.5164	.9449

A21	451.71	4205.135	.5164	.9455
A22	452.21	4202.603	.4901	.9455
A23	452.34	4170.421	.5159	.9454
A24	452.02	4175.252	.6037	.9448
A25	451.78	4202.603	.5164	.9448
A26	451.89	4170.421	.6053	.9454
A27	451.68	4227.555	.3770	.9444
A28	452.13	4207.772	.4471	.9443
A29	452.21	4167.487	.5164	.9451
A30	452.34	4175.252	.5164	.9457
A31	452.02	4177.672	.4901	.9454
A32	452.01	4177.672	.7563	.9448
A33	452.13	4186.259	.7178	.9448
A34	451.84	4177.654	.5940	.9454
A35	452.15	4206.754	.6890	.9567
A36	452.15	4195.864	.6852	.9215
A37	451.78	4160.453	.7156	.9341
A38	451.89	4170.421	.4901	.9556
A39	451.68	4202.603	.5459	.9215
A40	452.13	4170.421	.6434	.9341
A41	452.34	4167.487	.5159	.9213
A42	452.02	4175.252	.6037	.9456
A43	452.13	4177.672	.7563	.9213
A44	452.50	4177.654	.7156	.9421
A45	452.55	4206.754	.3290	.9453
A46	451.84	4195.864	.6890	.9672
A47	452.34	4160.453	.6852	.9778
A48	452.02	4170.421	.6190	.9218
A49	452.55	4206.754	.4267	.9428
A50	451.84	4202.603	.7156	.9442
A51	451.71	4170.421	.5159	.9417
A52	451.68	4167.487	.6037	.9426
A53	452.13	4175.252	.3770	.9532
A54	452.34	4202.603	.4471	.9467
A55	452.02	4170.421	.5164	.9217

A56	452.50	4207.772	.3290	.9426
A57	451.84	4167.487	.3770	.9471
A58	452.34	4177.672	.7156	.9332
A59	452.02	4177.672	.3290	.9471
A60	452.13	4186.259	.7563	.9785
A61	452.89	4177.654	.7156	.9527
A62	451.89	4202.603	.3290	.9564
A63	452.02	4170.421	.3770	.9421
A64	452.71	4227.556	.7156	.9372
A65	453.86	4175.252	.3290	.9567
A66	451.88	4202.603	.3770	.9215
A67	451.43	4170.421	.3770	.9341
A68	452.80	4227.555	.4471	.9213
A69	453.91	4207.772	.5164	.9456
A70	452.56	4167.487	.4901	.9213
A71	451.33	4175.252	.6053	.9421
A72	452.12	4177.672	.7178	.9448
A73	453.89	4206.754	.5164	.9454
A74	451.59	4160.453	.4901	.9448
A75	452.46	4170.421	.6053	.9454
A76	451.77	4177.672	.7178	.9451
A77	453.86	4175.252	.5940	.9455
A78	452.33	4202.603	.6890	.9454
A79	452.18	4170.421	.6852	.9444
A80	452.76	4207.772	.6190	.9443
A81	453.66	4167.487	.4267	.9451
A82	451.34	4177.672	.5940	.9123
A83	452.66	4186.259	.4471	.9236
A84	453.83	4177.672	.5164	.9556
A85	452.34	4186.259	.4901	.9448
A86	451.12	4206.754	.5459	.9454
A87	452.58	4160.453	.6434	.9448
A88	453.32	4170.421	.5159	.9454
A89	452.14	4202.603	.6037	.9448
A90	453.24	4170.421	.5159	.9448

A91	452.54	4227.555	.6037	.9443
A92	452.33	4207.772	.7563	.9567
A93	452.34	4177.672	.7156	.9215
A94	452.12	4177.672	.3290	.9341
A95	452.34	4186.259	.3770	.9564
A96	451.33	4177.654	.7156	.9421
A97	452.12	4206.754	.3290	.9372
A98	453.89	4195.864	.3770	.9567
A99	451.59	4160.453	.4471	.9215
A100	452.46	4170.421	.5164	.9341
A101	451.33	4202.603	.4901	.9567
A102	452.12	4170.421	.5459	.9215
A103	453.89	4227.555	.7563	.9341
A104	451.59	4195.864	.7156	.9449
A105	452.46	4160.453	.3290	.9452
A106	452.76	4170.421	.3770	.9455
A107	453.66	4202.603	.4471	.9454
A108	451.34	4170.421	.7156	.9448
A109	452.66	4227.555	.5164	.9448
A110	453.83	4177.672	.6053	.9454
A111	452.34	4186.259	.5159	.9215
A112	451.59	4177.654	.6037	.9341
A113	452.46	4206.754	.7563	.9213
A114	451.33	4195.864	.7156	.9456
A115	452.12	4160.453	.3290	.9213
A116	453.89	4170.421	.3770	.9456
A117	451.59	4193.086	.4471	.9213
A118	452.18	4175.252	.5164	.9421
A119	452.76	4202.603	.5164	.9123
A120	453.66	4170.421	.4901	.9236
A121	451.34	4227.555	.5164	.9556
A122	452.66	4207.772	.5164	.9448
A123	453.83	4167.487	.4901	.9448
A124	452.34	4175.252	.5940	.9454
A125	451.89	4177.672	.6890	.9451

A126	452.02	4186.259	.3770	.9443
A127	452.71	4177.654	.4471	.9451
A128	453.86	4206.754	.5164	.9123
A129	451.88	4195.864	.3770	.9236
A130	451.43	4160.453	.4471	.9556
A131	452.80	4205.135	.5164	.9454
A132	451.34	4206.754	.5164	.9421
B1	452.46	4195.864	.4901	.9443
B2	451.77	4160.453	.4267	.9457
B3	453.86	4170.421	.7156	.9454
B4	452.66	4167.487	.5159	.9448
B5	453.83	4205.135	.6037	.9454
B6	452.34	4160.453	.7563	.9215
B7	451.12	4205.135	.4901	.9556
B8	452.13	4206.754	.6037	.9215
B9	452.21	4195.864	.7563	.9213
B10	452.34	4186.259	.7156	.9456
B11	452.02	4206.754	.3290	.9213
B12	452.12	4206.754	.3770	.9453
B13	453.89	4195.864	.6053	.9672
B14	451.59	4175.252	.7178	.9218
B15	451.89	4170.421	.7156	.9442
B16	452.02	4170.421	.5164	.9426
B17	452.71	4227.555	.5164	.9532
B18	451.12	4167.487	.4901	.9467
B19	452.13	4175.252	.6434	.9217
B20	452.21	4177.672	.5164	.9332
B21	452.71	4202.603	.5164	.9455
B22	451.89	4177.672	.5164	.9454
B23	453.83	4160.453	.7178	.9448

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 0๔๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบยื่นยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชนิดา ทองมณโฑ รหัสนักศึกษา 48252954 นักศึกษาระดับปริญญา
ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตจากท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประโยชน์ใน
การวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการใกล้เคียง (EFR)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระปกเกล้า
นายโชติเวช ดันณีกุล	ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดนครปฐม แผนกคดีเยาวชนและครอบครัว
ดร.วิทยา ศรีชมภู	ผู้อำนวยการ โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา
ดร.สวัสดี เพชรบูรณ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสิริรัตนาร
ดร.เกษม สดงาม	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา2
ดร.สุปราณี ไกรวัฒน์สุนทรณ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีสุริโยทัย
ดร.นงลักษณ์ เรืองทอง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบดินทรเดชา
รองศาสตราจารย์ สุจิระ ขจรจิตต์เมตต์	ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
รองศาสตราจารย์ นิตยา เงินประเสริฐศรี	รองคณะบดีฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะสังคมศาสตร์ ม.เกษตรศาสตร์
นายมานิต คงเจริญ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนพนมสารคาม "พนมอดุลวิทยา"

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open-ended) ที่อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งของการวิจัย เป็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ (qualitative verifying) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผู้วิจัยค้นพบจากการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative finding) ด้วยการสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบการไต่ถามของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สมบูรณ์ต่อไป อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน และแก่ผู้ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาวิชาการและองค์ความรู้ด้านนี้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นสืบไป

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้.

นางสาวชนิดา ทองมณเฑาะ
นักศึกษาระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

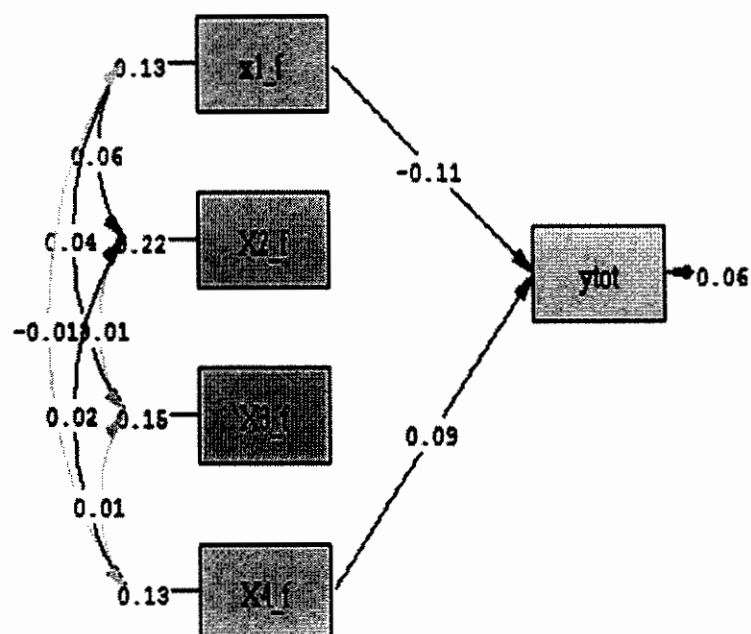
ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

ข้อคำถาม

รูปแบบการโต้เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



Chi-Square=1.75, df=5, P-value=0.88216, RMSEA=0.000

- (1) จากรูปแบบการโต้เถียงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น ท่านเห็นว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) จากองค์ประกอบของรูปแบบการไถ่เกลี่ยของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานข้างต้น เมื่อท่านพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบทั้งที่เป็นตัวแปรต้นคือพฤติกรรมกรรมการไถ่เกลี่ย และที่เป็นตัวแปรตามคือประสิทธิผลของการไถ่เกลี่ยแล้ว ท่านมีความเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบ มีคุณสมบัติตามประเด็นที่ถามในตารางต่อไปนี้เพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การนำไปใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
พฤติกรรมกรรมการไถ่เกลี่ย 1) ทักษะและพฤติกรรมของผู้ไถ่เกลี่ย 2) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ทักษะการไถ่เกลี่ย 4) การคิดแก้ไขปัญหา								

รายการ องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การนำไปใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
ประสิทธิผลของการไถ่เกลี่ย 1) การบรรลุเป้าหมายทางสังคม 2) การก่อให้เกิดความชอบธรรม 3) การเยียวยารักษาโดยมิติของการไถ่เกลี่ย 4) การลดความเป็นปฏิกิริยาระหว่างคู่ขัดแย้ง								

3) จากรูปแบบการใกล้เคียงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้ มากน้อยเพียงใด สำหรับการนำไปใช้ในสถานศึกษาของไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่าน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวชนิดา ทองมณโฑ

ที่อยู่ 50/1 หมู่ 9 ตำบลบ่อพลับ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

ที่อยู่ทำงาน โรงพยาบาลเทพากร
24 ซอย 1 ถนนเทศบาล ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

ตำแหน่งงาน

1. กรรมการบริษัท โรงพยาบาลเทพากร จำกัด
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลเทพากร จังหวัดนครปฐม
3. ที่ปรึกษาแผนกแวนดา โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร
4. ผู้ประนีประนอมประจำศาลจังหวัดนครปฐม
5. ผู้พิพากษาสมทบศาลจังหวัดนครปฐมแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว
6. ผู้ประนีประนอมประจำศาลจังหวัดนครปฐมแผนกคดีเยาวชนและครอบครัว

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2538 ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการ) สถาบันราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2544 ประกาศนียบัตรการบริหารงาน โรงพยาบาลเอกชน
สมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2545 ศีลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2547 ประกาศนียบัตรแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งด้าน
นโยบายสาธารณะโดยสันติวิธี สถาบันพระปกเกล้า กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2548 ประกาศนียบัตรนักเจรจาไกล่เกลี่ย
สถาบันพระปกเกล้า กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2549 ประกาศนียบัตรวิทยากรการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี
สถาบันพระปกเกล้า กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2551 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา Executive MBA
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตกรุงเทพมหานคร

ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2529 โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ. 2546 หัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา โรงเรียนขอนแก่นวิทยศึกษ จ.ขอนแก่น
- พ.ศ. 2547 โรงพยาบาลเทพากร จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2544 โรงพยาบาลตากสิน กรุงเทพมหานคร และ
- ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเทพากร จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2551
- ปัจจุบัน ผู้ประนีประนอมประจำศาลจังหวัดนครปฐม
- พ.ศ. 2552 ผู้พิพากษาสมทบศาลจังหวัดนครปฐม แผนกคดีเยาวชนและครอบครัว
- ผู้ประนีประนอมประจำศาลจังหวัดนครปฐม แผนกคดีเยาวชนและครอบครัว