



รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

The Creative Conflict Management Model in Vocational Education Institutions in Northeastern Region of Thailand

ณัฐพัชร วรพงศ์พัชร^{1*} พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ² รุ่งทิวา ชูทอง³ อาศิรา ราชเวียง⁴

Ntapat Worapongpat^{1*} Phongsak Phakamach² Rungtiva Choothong³ Akera Ratchavieng⁴

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

¹Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

²วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

²College of Management Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

³คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

³Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

⁴คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

⁴Faculty of Industry and Technology, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail : Ntapat.W@rmup.ac.th

Received : 1 ตุลาคม 2562

Revised : 26 เมษายน 2563

Accepted : 1 พฤษภาคม 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี วิธีดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษา 2) การใช้เทคนิคเดลฟายกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 15 คน 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อทราบข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ 4) ประเมินรูปแบบจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาและบุคลากรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



จำนวน 525 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) การปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 32 ตัว

คำสำคัญ : รูปแบบ, การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์, สถาบันการอาชีวศึกษา

Abstract

The objectives of this research were to: 1) investigate the creative conflict management model in vocational education institutions; 2) assess creative conflict management model in vocational education institutions; and 2) identify the creative conflict management model in vocational education institutions. The study was conducted by a mixed methodology research approach. The research process consisted of four steps: 1) analyzing the documents and related literatures concerning the creative conflict management model in vocational education institutions; 2) using Delphi technique with group of 15 experts on the creative conflict management model in vocational education institutions; 3) sought the advices and feedbacks from seven experts by using connoisseurship technique; and 4) using the model to evaluation the opinions of 525 administrators and personnel in Northeastern region of Thailand. The analysis of the data was accomplished by computation of percentage, mean, standard deviation, median and interquartile range. The results of research showed that the form of creative conflict management in vocational education institutions is appropriate in overall and in a high level which consisted six factors: 1) organizational centralization; 2) accommodation; 3) meditation; 4) sanction; 5) avoidance; and 6) competition and 32 indicators.

Keywords: Model, Creative Conflict Management, Vocational Education Institution.

บทนำ

สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเพื่อการฝึกอาชีพ ผู้บริหารย่อมเป็นตัวจักรสำคัญต่อแนวทางการปฏิรูปอาชีวศึกษาด้านวิชาการและคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเปิดโอกาสให้หารือร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานกับผู้เรียน ส่งเสริมให้ใช้เวลาในการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและการสอนอย่างเต็มศักยภาพ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถาบันให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีส่วนร่วมรับรู้อย่าง



ต่อเนื่องทุกขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2561) นอกจากนี้ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางพัฒนาสถาบันที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสมกับบริบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้เพื่อรองรับโครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor : EWEC) หรือเรียกอีกอย่างว่า R9 (เส้นทางหมายเลข 9) ซึ่งเป็นเส้นทางในการขนส่งที่จะเปลี่ยนไปหลังจากที่เปิด AEC ตามแผนยุทธศาสตร์ต่างประเทศภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งต้องผลิตกำลังคนเพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาค ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรและแรงงานไทยให้รับกับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศต่อไป (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง และอุษา งามมีศรี, 2561)

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพลวัตที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและทำให้เกิดการแข่งขันกันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ แต่ในสถานการณ์จริงพบว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของผู้เรียนยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานการศึกษาของชาติหรืออาจไม่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้โดยทั่วไป ทั้งนี้จะมีสาเหตุสำคัญมาจากความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกสถาบันการศึกษาเพราะปัจจุบันเป็นยุคของความขัดแย้งทั้งในระดับครอบครัว ระดับชาติ จนถึงระดับนานาชาติ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นตลอดเวลา ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ เพราะทุกคนก็ต้องการตรวจสอบผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมาให้แก่ตนเองและยังคงเป็นเช่นนี้ตลอดชีวิตและเมื่อมาอยู่ร่วมกันในสถาบันการอาชีวศึกษาจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนี้ได้ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้ได้ในที่สุด (Miall, Ramsbothan & Woodhouse, 2011)

การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรและต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยด่วนที่สุดเพื่อมิให้ปัญหามานพลาญกลายเป็นปัญหาหลักในองค์กรที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยง่าย (Stenner, 2005) โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อสร้างผลงานอันดีให้แก่สถาบันการศึกษา หากได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากรทุกคนย่อมจะเป็นเครื่องรับประกันว่างานที่ปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ปัจจุบันพบว่าปัญหาความขัดแย้งในสถาบันการศึกษามีมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการแก้ปัญหานี้ให้อยู่ในภาวะที่สมดุลและเอื้อต่อการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของภารกิจย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันการศึกษาได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญมากในกระบวนการบริหารจัดการ เมื่อมีปัญหาก่อเกิดขึ้นในสถาบันการอาชีวศึกษาไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการบริหารโดยตรงหรือเป็นปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคลหรือปัญหาระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารต้องมีหน้าที่โดยตรงในการแก้ไขปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะสร้างปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของความร่วมมือหรือการประสานงานกันของแต่ละฝ่าย และมักเป็นต้นเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดีรวมทั้งยังส่งผลกระทบต่ออารมณ์ส่วนบุคคลเป็นอย่างมากและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เป็นคนก้าวร้าวหรือการประณามผู้อื่น และในที่สุดจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหาร



สถาบันการศึกษาจึงต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษามีมากมายและยากที่จะลงดำเนินการให้สำเร็จโดยลำพัง โดยต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สำหรับสาเหตุส่วนใหญ่จะมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และงบประมาณ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากเพราะเป็นเรื่องที่มีปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากเข้ามาทำให้เกิดขึ้น มักก่อให้เกิดความสับสนและความเสียหายแก่สถาบันโดยตรง จากความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันการศึกษา (สุทธญาณ์ ใจซื่อ และเด่น ชะเนติยัง, 2562) จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” เพื่อสร้างองค์ความรู้และสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาให้นำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

Robbins and Judge (2013) กล่าวว่า “ความขัดแย้ง” เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายหนึ่งมีความพยายามที่จะตอบโต้อีกฝ่ายหนึ่งโดยการขัดขวางไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามต้องการ และได้เสนอพฤติกรรมที่แสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้ง เพื่อเป็นการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competing) ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น
- 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย และการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบการลงโทษทางวินัย
- 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและมีความมั่นใจว่าเราถูก
- 1.4 เพื่อป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การร่วมมือ (Collaborating) ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

- 2.1 ต้องการหาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้
- 2.2 เมื่อเราต้องการที่จะเรียนรู้ตนเองหรือต้องการเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น
- 2.3 เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้หาวิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยเน้นความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นเอกฉันท์

2.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน

3. การประนีประนอม (Compromising) ควรจะใช้วิธีการนี้เมื่อ



3.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลางและไม่คุ้มกับความพยายามหรือออกแรงเพื่อที่จะเอาชนะ

3.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องมากเท่า ๆ กัน และมีเป้าหมายต่างกันอย่างชัดเจน

3.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นที่ซับซ้อน

3.4 เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ในเวลาที่ย่ำกัด

3.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ

4.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไขปัญหาย่อย

4.2 เมื่อเรารู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอหรือมีความคุ้นเคยกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา เช่น บุคลิกภาพที่ไม่น่าคบของเพื่อนเรา งาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรมและยากแก่การปฏิบัติ

4.3 เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

4.4 เพื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลงให้อยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันได้

4.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมและเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

4.6 เมื่อใช้วิธีการอื่นอาจได้ผลดีกว่า

4.7 เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นผลมาจากความขัดแย้งอื่น ๆ

5. การยินยอม (Accommodating) จะใช้วิธีการนี้เมื่อ

5.1 ในสถานการณ์นั้นเราเห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิดและต้องการวิธีที่ดีกว่า หรือต้องการที่เรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

5.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเราเอง หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

5.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมในการที่จะทำการให้สะดวกในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ในอนาคต

5.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสียต่อเราเองไม่ว่าเราจะแพ้หรือชนะก็ตาม

5.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงและแตกแยก

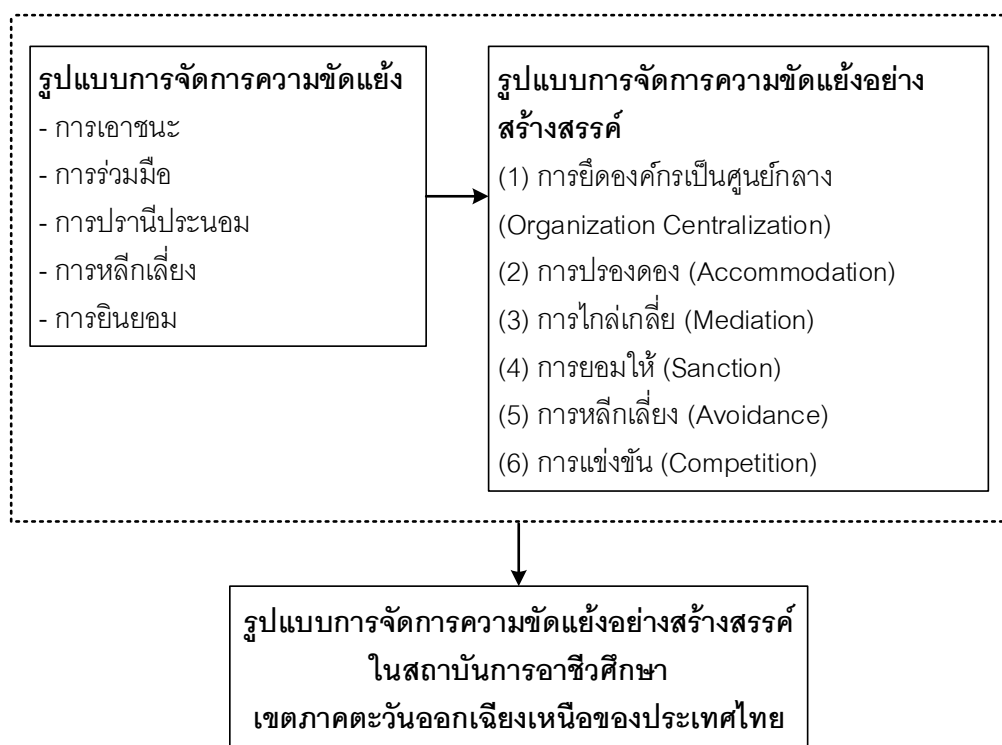
5.6 เมื่อต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตน

จากแนวคิดและวิธีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ดังที่กล่าวมาสามารถนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organizational Centralization), 2) การปรองดอง (Accommodation), 3) การไกล่เกลี่ย (Mediation), 4) การยอมให้ (Sanction), 5) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และ 6) การแข่งขัน (Competition) โดยองค์ประกอบทั้งหกควรสามารถที่จะวัดได้โดยการค้นหาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจนเพื่อใช้ในการกำหนดรูปแบบและวิธีการในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ต่อไป



โดยสรุปสามารถกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กรในด้านที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลหรือองค์กรมีความกระตือรือร้นในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางานของตน รู้จักตรวจสอบและประเมินตนเอง มีความเข้าใจผู้อื่น เกิดความสามัคคีภายในองค์กร ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยหลักการอย่างมีเหตุผล ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจก่อผลในด้านลบได้เช่นกัน โดยอาจส่งผลทำให้องค์กรแตกความสามัคคี ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นไปในทางลบ เกิดความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจกัน ผู้บริหารขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ทำให้เสียโอกาสในการแข่งขัน ดังนั้นความขัดแย้งจึงนำมาซึ่งประโยชน์และโทษดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น แต่หากองค์กรใดไม่มีความขัดแย้งเลย องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่มีการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากเกินไปจนเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานหรือน้อยเกินไป จนทำให้เกิดความเฉื่อยชา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Methodology) โดยเชิงปริมาณใช้เพื่อการศึกษาวิเคราะห์และประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ ส่วนเชิงคุณภาพใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์และยืนยันรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ในขั้นตอนสุดท้าย กำหนดขอบเขตในการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
- 2) ประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
- 3) เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษาด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษา กำหนดให้มีอายุมากกว่า 40 ปี มีคุณวุฒิปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งในสถาบันการอาชีวศึกษาโดยตรงมากกว่า 10 ปี จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีบอกต่อ (Snow Ball) กล่าวคือ ผู้วิจัยจะเลือกสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ก่อน แล้วขอคำแนะนำจากคนแรกให้บอกคนต่อไปจนได้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด และทำจนกระทั่งได้ผู้เชี่ยวชาญครบ 15 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาและบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 15 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดเกณฑ์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจากผลงานและรางวัลที่ได้รับในอดีตทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และบุคลากร จำนวน 510 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling Scheme) และได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 525 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญและมีประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรทางการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา

กำหนดตัวแปรที่ศึกษาสำหรับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์จากการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความขัดแย้งดังนี้

- (1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organization Centralization)



- (2) การปรองดอง (Accommodation)
- (3) การไกล่เกลี่ย (Mediation)
- (4) การยอมให้ (Sanction)
- (5) การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
- (6) การแข่งขัน (Competition)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบปลายเปิด แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งใช้ประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2562

การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct) และเชิงเนื้อหา (Content) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยพิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .5 ขึ้นไป และทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค และค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .981

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ส่งแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์อย่างกว้างขวางในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการที่มีการตั้งคำถามนำและการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ ซึ่งจะได้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ตรงประเด็นในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามฉบับใหม่ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่พัฒนาจากการตอบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในครั้งที่ 1 และสรุปประเด็นที่มีความถี่ซ้ำ ๆ กัน มาสร้างเป็นคำถามใหม่แบบประมาณค่า (Rating Scale Questionnaire) โดยส่งลิงค์ไปให้ผู้ตอบ

ขั้นตอนที่ 3 ส่งแบบสอบถามที่นำข้อคำถามในครั้งที่ 2 มาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ในแต่ละข้อ แล้วเลือกข้อความของแบบสอบถามฉบับที่ 2 ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.5 ลงมา สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับใหม่โดยเพิ่มค่าพิสัยควอไทล์พร้อมกับแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่าผลการตอบในครั้งที่ 2 อยู่ในตำแหน่งใด และให้ผู้เชี่ยวชาญนั้นทบทวนไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในครั้งที่ 3

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 พร้อมกับแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามและแต่ละคนส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นรอบสุดท้าย โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่าง



ระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่ม แล้วยืนยันว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง หากต้องการยืนยันคำตอบเดิม ผู้เชี่ยวชาญต้องให้เหตุผลประกอบด้วย จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ในสถาบันการอาชีวศึกษาฉบับสมบูรณ์

2) การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายปิดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยสร้างลิ้งค์เก็บข้อมูลแล้วนำผลมาวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินรูปแบบโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีประสบการณ์กับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรทางการศึกษา จำนวน 7 คน มาร่วมอภิปรายผลและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และตรวจสอบยืนยัน (Confirmation) องค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

ผลการศึกษา

จากการวิจัยทำให้ได้ผลการศึกษาโดยสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 คน ได้สรุปองค์ประกอบหลักของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยว่ามี 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) การปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน

2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความขัดแย้งในสถาบันการอาชีวศึกษาทั้ง 7 คน เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมีความเหมาะสม พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการปรับรูปแบบของการใช้คำให้ชัดเจนมากขึ้น

3) การประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาและบุคลากรทั้ง 525 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

(1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organization Centralization) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 2) เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน 5) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม

(2) การปรองดอง (Accommodation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน 2) การมิให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม 3) ทั้งสองฝ่ายลงนามยอมรับในข้อตกลงร่วมกัน 4) ทั้งสองฝ่ายถือสัญญาข้อตกลงคนละฉบับ และ 5) เน้นทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแสวงหาทางออกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน



(3) การไกล่เกลี่ย (Mediation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องปรับทัศนคติให้เป็นกลาง 2) ผู้บริหารต้องมองคู่กรณีด้วยความเมตตา 3) ผู้บริหารต้องชี้ให้ทั้งสองฝ่ายเห็นความสำคัญขององค์กร 4) การให้แต่ละฝ่ายพบกันครึ่งทาง และ 5) การให้แต่ละฝ่ายเสียสละบางส่วนเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

(4) การยอมให้ (Sanction) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การยอมปฏิบัติตาม 2) ผู้บริหารนิ่งสงบไม่กล่าวถึงอีก 3) การช่วยเหลืออย่างฉันทามติ 4) ผู้บริหารยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในองค์กร 5) การยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผลทุกมิติ และ 6) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

(5) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเพิกเฉยทั้งความต้องการของตนเองและของผู้อื่น 2) การปลีกตัวออกห่างอยู่เหนือความขัดแย้ง 3) การถอนตัวออกจากสถานการณ์ที่ขัดแย้ง 4) การเก็บมิตความขัดแย้งเข้าลิ้นชักไว้ก่อน และ 5) การปล่อยให้เวลาผ่านไปแล้วความขัดแย้งจะลดลงเอง

(6) การแข่งขัน (Competition) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บังคับให้คู่กรณียอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร 2) ยินยอมให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามที่ผู้บริหารเสนอ 3) ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือคำโต้แย้งจากบุคคลอื่น 4) ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติตาม และ 5) ใช้วิธีชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อว่าการใช้วิธีของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” มีผลสรุปที่ควรนำมาอภิปรายผลในประเด็นต่อไปนี้

1) จากข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 คน ที่พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมี 6 องค์ประกอบ 32 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) การปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย (2554) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า 1) นโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากกระแสแนวคิดการบริหารจัดการองค์การภาครัฐและเอกชนในระดับโลก และจากข้อบัญญัติของกฎหมายสำคัญ จำนวน 8 ฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ กฎหมายที่เกี่ยวข้องหลัก ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติกำหนด แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 2) การวิเคราะห์ความขัดแย้งพบว่าเป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของหน่วยงาน เป็นความขัดแย้งระหว่างรัฐบาลกับครูและองค์กรครูในเรื่องผลกระทบของการกระจายอำนาจที่มีต่อระบบการบริหารการศึกษาและต่อบุคคล การบริหารความขัดแย้งของรัฐบาลพบว่าใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่ และใช้วิธีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย และ 3) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ



กลยุทธ์รอง 11 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างความเข้าใจระหว่างอำนาจทางประชาธิปไตยและอำนาจทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถ 3) กลยุทธ์คงและเพิ่มสิทธิประโยชน์ และ 4) กลยุทธ์แก้ไขกฎหมาย

2) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คน เห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมีความเหมาะสม โดยพบว่าผู้ที่บริหารจัดการจะมีความสามารถในการจัดการข้อพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) ความเป็นมิตรและเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถที่จะให้ความอบอุ่นและความห่วงใยอย่างจริงจังต่อกลุ่มต่าง ๆ เป็นคนที่น่าคบปะพุดจาด้วย และเป็นคนที่คนอื่นสามารถที่จะเปิดเผยตัวของเขาเอง โดยไม่ต้องกลัวการปฏิเสธหรือการที่จะถูกพิพากษาหรือตัดสิน 2) มีความเคารพต่อความคิดเห็นหรือทัศนคติหรือความจำเป็นและคุณค่าของคนแต่ละบุคคล 3) มีความชำนาญในการที่จะพิจารณาวิเคราะห์ถึงสาเหตุอยู่เบื้องหลังความขัดแย้ง มีความชำนาญที่จะรวมกับคู่กรณีเพื่อค้นหาปัญหาและมีความชำนาญที่จะช่วยกระบวนการกลุ่มให้เกิดการสื่อสารระหว่างคู่กรณีเพื่อเขาจะได้แก้ปัญหาร่วมกันโดยวิธีทางที่สร้างสรรค์ 4) มีความรู้สึกร่วมเพื่อที่จะเข้าใจความรู้สึกและชะตากรรมของคู่กรณีทั้งหลาย และมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับให้เป็นที่ไปตามความจำเป็นของกระบวนการและกรณีพิพาทโดยเฉพาะเขาสามารถที่จะคาดเดาในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและก็ปรับวิธีการที่จะเข้าหาปัญหาเหล่านี้ของเขาได้ 5) มีความอดทนไม่รีบร้อนที่จะให้คู่กรณีตกลงกันหรือไม่บีบบังคับให้เขาไปสู่อายุติของปัญหา ก่อนที่เขาจะมีความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตกลง 6) มีความใจกว้างที่จะดูถึงทางเลือกในการหาข้อตกลงตามกฎหมายเพื่อที่จะหาทางออกที่สร้างสรรค์และปฏิบัติได้ เพื่อที่จะนำไปสู่ข้อตกลงและพร้อมที่จะยอมรับนำเสนองานออกที่เหมาะสม 7) มีความน่าเชื่อถือ มีวิถีปฏิบัติที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมที่ทำให้เกิดความนับถือและไว้วางใจจากคู่พิพาท มีความยุติธรรมและความเป็นกลางต่อคู่กรณีทั้งหมด มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และมีความเป็นตัวของตัวเอง พร้อมด้วยความสามารถที่จะสัมพันธ์กับคนทุกอายุ กับนักวิชาการ และทุกระดับที่อยู่ในชุมชน และ 8) มีอารมณ์ขัน ที่สามารถจะลดความตึงเครียดและนำปัญหาไปสู่มุมมองที่มีความนับถือและความเห็นอกเห็นใจ มีไหวพริบดี และสามารถที่จะพูดถึงประเด็นที่อาจจะก่อให้เกิดความหวั่นไหว และสามารถถามคู่กรณีต่าง ๆ ด้วยคำถามที่ลงลึกโดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกกำลังขู่ด้วยกิริยาที่สุภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งฤดี สุวรรณโคตร (2555) ที่ได้เสนอแนวทางป้องกันความขัดแย้งในสังคมไทยไว้ดังต่อไปนี้ 1) เสนอให้สร้างหลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถาบันการศึกษา และจัดตั้งศูนย์สันติวิธีในมหาวิทยาลัย 2) ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการฟังและการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้ง รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชนเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับที่ตรงกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะยอมรับกันมากขึ้น และ 3) การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีความต่อเนื่องโดยเฉพาะตั้งแต่เริ่มคิดโครงการหรือเริ่มก่อร่างนโยบายสาธารณะ

3) จากการประเมินระดับความสำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรทั้ง 525 คน พบว่าผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาและบุคลากรเห็นความสำคัญของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับ Bradford, Stringfellow and Weitz (2004) ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประเมินรองลงมาคือด้านความร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง โดยสอดคล้องกับ Morris (2004) ที่พบว่าการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็น



กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความจริงหรือความรู้ที่ครบถ้วนรอบด้าน การเห็นข้อมูลที่จะสะท้อนสภาพความเป็นจริงที่รอบด้านและความรู้ที่ครบถ้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งและกลไกจัดการคุณค่าและเป้าหมายร่วม การทำงานของทีมประสานได้เข้าไปจัดการกับระบบคุณค่าที่ทำให้ทุกฝ่ายเห็นเป้าหมายร่วมกัน มุ่งหวังความเป็นอยู่ที่ดีสูงสุดของประชาชนด้วยเจตนาดีเหมือนกัน ทำให้เท่าที่และการเปิดใจรับฟังข้อมูลความเห็น คำวิจารณ์ ข้อถกเถียงระหว่างกันและกัน เป็นไปอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น รวมทั้งการมีเวทีแลกเปลี่ยนถกเถียงที่สร้างสรรค์ เกิดขึ้นในรูปของเวทีพิจารณาข้อเสนอโครงการและเวทีรายงานความก้าวหน้าถือว่าการเปิดพื้นที่ทางสังคมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามาทำงานบนข้อมูลค้นพบจากงานวิจัย และมีการแลกเปลี่ยนถกเถียงหารือระหว่างคนที่มีความรู้หลากหลายบนข้อมูลที่มีเวทีเช่นนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การสร้างข้อสรุปต่อความจริงที่ครบถ้วนรอบด้าน จนในที่สุดก็สามารถคลี่คลายปัญหาความเดือดร้อนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารควรมีทักษะความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งเพื่อช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพต่อองค์กร โดยมีทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการพูด การฟัง และการประนีประนอม การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อความหมาย ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญหน้ากับคู่กรณี เป็นต้น

2) จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันการอาชีวศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายปฏิบัติงาน การกำกับติดตามและแก้ไขปัญหา รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักถึงบทบาทการปฏิบัติงานของตนเองให้เกิดผลดีต่อสถาบันและลดความขัดแย้งในสถาบันให้ได้ในที่สุด

3) ผู้บริหารสถาบันการอาชีวศึกษาทุกแห่งควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมระหว่างสาขา การแข่งกีฬาประจำปี การจัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ การจัดกิจกรรมทัศนศึกษาและการศึกษาดูงาน ทั้งนี้ก็เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดปัญหาความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งในสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในสถาบันการอาชีวศึกษาต่อไป

2) ควรศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลในสถาบันการอาชีวศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำจุดเด่นนั้นไปพัฒนาและเป็นต้นแบบให้กับสถาบันการศึกษาอื่นต่อไป



3) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถาบันการอาชีวศึกษาเชิงลึกเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอาชีวศึกษาในประเทศไทยให้มีคุณภาพต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

รายการอ้างอิง

- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ, ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง และอุษา งามมีศรี. (2561). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูผู้สอนยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. ใน *การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 8*. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตภูเก็ต.
- รุ่งฤดี สุวรรณโคตร. (2555). *ตัวชี้วัดการจัดการความขัดแย้งสำหรับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, บัณฑิตวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย. (2554). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์.
- สุทธญาณ ใจซื่อ และเด่น ชะเนติยัง. (2562). รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวความคิดใหม่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร*, 14(1), 171-181.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2561). *มาตรฐานการอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- Bradford, K. D., Stringfellow, A., & Weitz, B. A. (2004). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing*, 80(3), 181-195.
- Miall, H., Ramsbothan, O., & Woodhouse, T. (2011). *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge: Polity Press.
- Morris, C. (2004). *Managing conflict in health care settings: principles, practices & policies*. Bangkok, Thailand. Prepared for a workshop at King Prajadhipok's Institute.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Stenner, K. (2005). *Conflict Avoidance and Political Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.