

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

THE CREATIVE CONFLICT MANAGEMENT MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร์¹ พงษ์ศักดิ์ ผกามา² สุนทรี ปาลวัฒน์ชัย³ และรุ่งทิวา ชูทอง⁴
Ntapat Worapongpat¹, Phongsak Phakamach², Soontaree Palawatchai³,
and Rungtiva Choothong⁴

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรุงเทพมหานคร

² วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม

³ ภาควิชาโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

⁴ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

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

² College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin,
Nakhon Phatom

³ School Center for Educational Research and Development, Education Administration,
Kasetsart University Laboratory, Bangkok

⁴ Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Rattanakosin
E-mail: dr.thiwat@gmail.com, Ntapat.w@rmutp.ac.th

Received:	October 21, 2019
Revised:	December 19, 2019
Accepted:	December 24, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา และ 2) เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี วิธีดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา 2) การใช้เทคนิคเดลฟายกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 25 คน 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เพื่อทราบข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ 4) ประเมินรูปแบบจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากร จำนวน 425 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การยึดถือการเป็นศูนย์กลาง 2) การปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 32 ตัว

คำสำคัญ

รูปแบบ การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ สถาบันอุดมศึกษา

ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) investigate the creative conflict management model in higher education institutions, and 2) identify the creative conflict management model in higher 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 higher education institutions, 2) using Delphi technique with group of 25 experts on the creative conflict management model in higher education institutions, 3) sought the advices and feedbacks from nine experts by using connoisseurship technique, and 4) model evaluation the opinions of 425 administrators and personnel. 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 appropriation of the creative conflict management model in higher education institutions at 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, Higher Education Institution

ความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมีบทบาทและความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เนื่องจากเป็นการศึกษาระดับที่สอนให้คนเรารู้จักคิดหาเหตุผลในสิ่งต่าง ๆ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “สอนความเป็นมนุษย์” ให้มีสติปัญญาและรอบรู้เพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตนต้องเผชิญตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยและให้บริการสังคมทั้งในและระหว่างประเทศให้แก่หน่วยงาน องค์กร และสถาบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างกว้างขวาง การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการและประกันคุณภาพถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียน สถาบันอุดมศึกษาใช้กลไกการประกันคุณภาพการศึกษาในการบริหารงานวิชาการและวิจัยทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมพัฒนานักศึกษา การวัดผลและประเมินผล สื่อและแหล่งเรียนรู้สมัยใหม่ รวมถึงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมสมัยใหม่ ทั้งนี้กล่าวได้ว่าผู้บริหารสถาบันนับว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาและความสำเร็จของบัณฑิตทุกระดับเป็นอย่างสูง (Phakamach, 2014)

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพลวัตที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและทำให้เกิดการแข่งขันกันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ แต่ในสถานการณ์จริงพบว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของบัณฑิตยังคงอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานการศึกษาของชาติหรืออาจไม่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิตโดยทั่วไป ทั้งนี้จะมีสาเหตุสำคัญมาจากความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกสถาบันการศึกษาเพราะปัจจุบันเป็นยุคของความขัดแย้งทั้งในระดับครอบครัวระดับชาติ จนถึงระดับนานาชาติ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นตลอดเวลา ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ เพราะทุกคนก็ต้องการตัดวงจรผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมาให้แก่ตนเองและยังคงเป็นเช่นนี้ตลอดชีวิต และเมื่อมาอยู่ร่วมกันในสถาบันการศึกษาจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งนี้ได้ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องรู้จักและทำความเข้าใจกับความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้ได้ในที่สุด (Miall and Woodhouse, 2011)

การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรและต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยด่วนที่สุดเพื่อมิให้ปัญหามานพลายกลายเป็นปัญหาหลักในองค์กรที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยง่าย (Stenner, 2005) โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือร่วมกันทำงานเพื่อสร้างผลงานอันดีเด่นให้กับสถาบันการศึกษา หากได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคลากรทุกคนย่อมจะเป็นเครื่องรับประกันว่างานที่ปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ปัจจุบันพบว่าปัญหาความขัดแย้งในสถาบันศึกษามีมากขึ้นทั้งในด้านความถี่และความรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการแก้ปัญหานี้ให้อยู่ในภาวะที่สมดุลและเอื้อต่อการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของภารกิจย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อสถาบันการศึกษาได้ (Kotecha, 2017)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญมากในกระบวนการบริหารจัดการ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในสถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการบริหารโดยตรงหรือเป็นปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคลหรือปัญหาระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารต้องมีหน้าที่โดยตรงในการแก้ไขปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะสร้างปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของความร่วมมือหรือการประสานงานกันของแต่ละฝ่าย และมักเป็นต้นเหตุที่ทำให้ บรรยากาศในการทำงานของสถาบันการศึกษาไม่ดีรวมทั้งยังส่งผลกระทบต่ออารมณ์ส่วนบุคคลเป็นอย่างมากและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น เป็นคนก้าวร้าวหรือการประณามผู้อื่น และในที่สุดจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารสถาบันศึกษามีมากมายและยากที่จะลงดำเนินการให้สำเร็จโดยลำพัง โดยต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สำหรับสาเหตุส่วนใหญ่จะมาจากข้อจำกัดของทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และงบประมาณ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ยากเพราะเป็นเรื่องที่มีปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากเข้ามาทำให้เกิดขึ้นมักก่อให้เกิดความสับสนและความเสียหายแก่สถาบันการศึกษาโดยตรง จากความไม่มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานของสถาบันการศึกษา (Jaisue and Chanetiyoung, 2019) จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา” เพื่อสร้างองค์ความรู้และสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้นำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา
2. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการศึกษาด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา กำหนดให้มีอายุมากกว่า 40 ปี มีคุณวุฒิปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงมากกว่า 10 ปี จำนวน 25 คน โดยใช้วิธีบอกต่อ (Snow Ball) กล่าวคือ ผู้วิจัยจะเลือกสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ก่อน แล้วขอคำแนะนำจากคนแรกให้บอกคนต่อไปจนได้ผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดและทำงานกระทั่งได้ผู้เชี่ยวชาญครบ 25 คน

2. กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 15 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และบุคลากร จำนวน 410 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling Scheme) และกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 425 คน

3. ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

ตัวแปรที่ศึกษา กำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

1. การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organization Centralization) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 2) เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน 5) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และ 6) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม

2. การปรองดอง (Accommodation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน 2) การมีให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม 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) การช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร 4) ผู้บริหารยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในองค์กร 5) การยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผลทุกมิติ และ 6) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

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

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

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

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

การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct) และเชิงเนื้อหา (Content) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยพิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ส่งแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์อย่างกว้างขวางในประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา

โดยใช้การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการที่มีการตั้งคำถามนำและการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ ซึ่งจะได้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ตรงประเด็นในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

ขั้นตอนที่ 3 ส่งแบบสอบถามที่นำข้อคำถามในครั้งที่ 2 มาทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ในแต่ละข้อ แล้วเลือกข้อความของแบบสอบถามฉบับที่ 2 ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา สร้างเป็นแบบสอบถามฉบับใหม่โดยเพิ่มค่าพิสัยควอไทล์พร้อมกับแจ้งให้ผู้เชี่ยวชาญทราบว่าผลการตอบในครั้งที่ 2 อยู่ในตำแหน่งใด และให้ผู้เชี่ยวชาญนั้นทบทวนไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในครั้งที่ 3

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 พร้อมกับแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามและแต่ละคนส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นรอบสุดท้าย โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่ม แล้วยืนยันว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมผู้เชี่ยวชาญต้องให้เหตุผลประกอบด้วย จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดทำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาฉบับสมบูรณ์

2. การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายปิดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยสร้างลิงค์เก็บข้อมูลแล้วนำผลมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีประสบการณ์กับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรทางการศึกษา จำนวน 9 คน มาร่วมอภิปรายผลและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

ผลการวิจัย

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ในประเด็นต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) การปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน

2. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามี 6 ด้าน ได้แก่ 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง โดยมีตัวชี้วัด 6 ตัว 2) การปรองดอง โดยมีตัวชี้วัด 5 ตัว 3) การไกล่เกลี่ย โดยมีตัวชี้วัด 5 ตัว 4) การยอมให้ โดยมีตัวชี้วัด 6 ตัว 5) การหลีกเลี่ยง โดยมีตัวชี้วัด 5 ตัว และ 6) การแข่งขัน โดยมีตัวชี้วัด 5 ตัว

นอกจากนี้ จากรายงานผลการวิจัยสามารถสรุปเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสองข้อที่สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 9 คน เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดรูปแบบการจัดการ

ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสม สามารถใช้เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างชัดเจน

2. การประเมินความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรทั้ง 425 คน พบว่าทุกคนมีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยสามารถกำหนดองค์ประกอบและระบุตัวชี้วัดได้ดังต่อไปนี้

(1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง (Organization Centralization) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ 2) เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) การทำงานเป็นทีม 4) มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน 5) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และ 6) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม

(2) การปรองดอง (Accommodation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การเสนอแนวทางที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน 2) การมีให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทำในสิ่งที่กระทบต่อส่วนรวม 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) การช่วยเหลืออย่างฉันทมิตร 4) ผู้บริหารยอมปฏิบัติตามเพื่อความสามัคคีในองค์กร 5) การยอมให้ทุกฝ่ายได้แสดงเหตุผลทุกมิติ และ 6) ผู้บริหารเน้นที่จะเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน

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

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

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษา” มีผลสรุปที่ควรนำมาอภิปรายผลในประเด็นต่อไปนี้

1. จากข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 25 คน ที่พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามี 6 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1) การยึดองค์กรเป็นศูนย์กลาง 2) การ

ปรองดอง 3) การไกล่เกลี่ย 4) การยอมให้ 5) การหลีกเลี่ยง และ 6) การแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pleenoi (2012) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในชุมชนโดยใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนโดยอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในชุมชนที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษา 5 กรณีมีสาเหตุมาจากด้านข้อมูล โดยมีเหตุปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยด้านภายนอก และอารมณ์เข้ามากระตุ้นให้ เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง โดยที่แต่ละกรณีจะมีความรุนแรงที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับกระบวนการในการจัดการความขัดแย้งเหล่านั้นว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ปัจจุบันได้มีแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีมาใช้ ในการจัดการความขัดแย้งในชุมชนคือ การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน จากการศึกษากระบวนการจัดการความขัดแย้งในชุมชนโดยใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนในระบบของศาลยุติธรรมหรือของอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชน พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยุติลงได้ด้วยความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งความสำเร็จที่เป็นปัจจัยสำคัญทำให้การเจรจาไกล่เกลี่ยนี้ประสบผลสำเร็จก็คือผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเป็นผู้ได้รับการยอมรับเป็นบุคคลที่น่าเคารพ มีทักษะด้านการไกล่เกลี่ยอย่างเพียงพอและมีความรู้เกี่ยวกับหัวข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยเพื่อที่จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายพึงพอใจ นอกจากนี้ยังพบว่า การมีอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนที่ได้รับการพัฒนาทักษะการจัดการความขัดแย้งมาแล้วนั้นจะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้อีกโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่คู่พิพาททั้งสองฝ่ายและประชาชนในชุมชนนั้น ๆ ให้เป็นอาสาสมัครไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนที่มีคุณภาพสามารถจัดการแก้ไขและป้องกันความขัดแย้งได้

2. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเหมาะสมดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aimwattanakul (2010) ที่พบว่า การที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการจัดการกับข้อพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1) มีความเป็นมิตรและเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถที่จะให้ความอบอุ่นและความห่วงใยต่อกลุ่มต่าง ๆ เป็นคนที่น่าพบปะพูดคุยด้วย และเป็นคนที่คนอื่นสามารถที่จะเปิดเผยตัวของเขาเอง โดยไม่ต้องกลัวการปฏิเสธหรือการที่จะถูกพิพากษาหรือตัดสิน
- 2) มีความเคารพต่อความคิดเห็นหรือทัศนคติหรือความจำเป็นและคุณค่าของคนแต่ละบุคคล
- 3) มีความชำนาญในการที่จะพิจารณาวิเคราะห์ถึงสาเหตุอยู่เบื้องหลังความขัดแย้ง มีความชำนาญที่จะรวมกับคู่กรณีเพื่อค้นหาปัญหาและมีความชำนาญที่จะช่วยกระบวนการกลุ่มให้เกิดการสื่อสารระหว่างคู่กรณีเพื่อเขาจะได้แก้ปัญหาร่วมกันโดยวิธีทางที่สร้างสรรค์
- 4) มีความรู้สึกร่วมเพื่อที่จะเข้าใจความรู้สึกและชะตากรรมของคู่กรณีทั้งหลายและมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับให้เป็นที่ไปตามความจำเป็นของกระบวนการและกรณีพิพาทโดยเฉพาะเขาสามารถที่จะคาดเดาในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและปรับวิธีการที่จะเข้าหาปัญหาเหล่านี้ของเขาได้
- 5) มีความอดทนไม่รีบร้อนที่จะให้คู่กรณีตกลงกันหรือไม่บีบบังคับให้เขาไปสู่ข้อยุติของปัญหา ก่อนที่เขาจะมีความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตกลง
- 6) มีความใจกว้างที่จะดูถึงทางเลือกในการหาข้อตกลงตามกฎหมายเพื่อที่จะหาทางออกที่สร้างสรรค์และปฏิบัติได้ เพื่อที่จะนำไปสู่ข้อตกลงและพร้อมที่จะยอมรับนำเสนอทางออกที่เหมาะสม
- 7) มีความน่าเชื่อถือ มีวิถีปฏิบัติที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมที่ทำให้เกิดความนับถือและไว้วางใจจากคู่พิพาท มีความยุติธรรมและความเป็นกลางต่อคู่กรณีทั้งหมด

มีความเชื่อมั่นในตัวเองและมีความเป็นตัวของตัวเอง พร้อมด้วยความสามารถที่จะสัมพันธ์กับคนทุกอายุ กับนักวิชาการ และทุกระดับที่อยู่ในชุมชน และ 8) มีอารมณ์ขัน ที่สามารถจะลดความตึงเครียด และนำปัญหาไปสู่มุมมองที่มีความนับถือและความเห็นอกเห็นใจ มีไหวพริบดี และสามารถที่จะพูดถึงประเด็นที่อาจจะก่อให้เกิดความหวั่นไหว และสามารถถามคำถามต่าง ๆ ด้วยคำถามที่ลงลึกโดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกกำลังชู้ด้วยกิริยาที่สุภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwannakoot (2012) ที่ได้เสนอแนวทางป้องกันความขัดแย้งในสังคมไทยไว้ดังต่อไปนี้ 1) เสนอให้สร้างหลักสูตรการเรียนการสอนเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในสถาบันการศึกษา และจัดตั้งศูนย์สันติวิธีในมหาวิทยาลัย 2) ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะการฟังและการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้ง รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชนเพื่อสร้างความเข้าใจและการรับที่ตรงกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะยอมรับกันมากขึ้น และ 3) การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะตั้งแต่เริ่มคิดโครงการหรือเริ่มก่อร่างนโยบายสาธารณะ

3. จากการประเมินระดับความสำคัญของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรทั้ง 425 คน พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรเห็นความสำคัญของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับ Bradford and Stringfellow (2004) ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประนีประนอม รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือ ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Morris (2004) ที่พบว่าการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความจริงหรือความรู้ที่ครบถ้วนรอบด้าน การเห็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพความเป็นจริงที่รอบด้านและความรู้ที่ครบถ้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งและกลไกจัดการคุณค่าและเป้าหมายร่วม การทำงานของทีมประสานได้เข้าไปจัดการกับระบบคุณค่าที่ทำให้ทุกฝ่ายเห็นเป้าหมายร่วมกัน มุ่งหวังความเป็นอยู่ที่ผาสุกของประชาชนด้วยเจตนาดีเหมือนกัน ทำให้ทำที่และการเปิดใจรับฟังข้อมูลความเห็น คำวิจารณ์ ข้อถกเถียงระหว่างกันและกัน เป็นไปอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น รวมทั้งการมีเวทีแลกเปลี่ยนถกเถียงที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นในรูปของเวทีพิจารณาข้อเสนอโครงการและเวทีรายงานความก้าวหน้าถือว่าการเปิดพื้นที่ทางสังคมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามาทำงานบนข้อมูลค้นพบจากงานวิจัย และมีการแลกเปลี่ยนถกเถียงหารือระหว่างคนที่มิมุมมองหลากหลายบนข้อมูลที่มีเวทีเช่นนี้เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การสร้างข้อสรุปต่อความจริงที่ครบถ้วนรอบด้าน จนในที่สุดสามารถคลี่คลายปัญหาความเดือดร้อนและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีทักษะความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การจัดการกับความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการพูด การฟัง และการประนีประนอม การสร้างข้อขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อความหมาย ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญหน้ากับคู่กรณี

2. จากผลการวิจัยพบว่า ทุกคนมีความเห็นต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายปฏิบัติงาน การกำกับติดตามและแก้ไขปัญหา รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักถึงบทบาทการปฏิบัติงานของตนเองให้เกิดผลดีต่อสถาบันและลดความขัดแย้งในสถาบันการศึกษา

3. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดกิจกรรมระหว่างคณะ การแข่งกีฬาประจำปี การจัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ การจัดกิจกรรมทัศนศึกษา และการศึกษาดูงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลในสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำจุดเด่นนั้นไปพัฒนาและเป็นต้นแบบให้กับสถาบันการศึกษาอื่นต่อไป

3. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาเชิงลึกเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยให้มีคุณภาพต่อไป

References

- Aimwattanakul, S. (2010). *koṛani suksā sahet khwāmkhatyæng nai ‘ongkān boṛihānsuān tambon nai khēt ‘amphoe dānkhunthot chāngwat Nakhōṅ Rāṭchasiṃā* [The Case Study of Causes Conflict in Sub District Administration Organization of Dankuntod, Nakhonratchasema]. Master Thesis of Engineering, Suranaree University of Technology.
- Bradford, K. D. and Stringfellow, A. W. (2004). Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks. *Journal of Retailing*, 80(15), 1.
- Jaisue, S. and Chanetiyoung, D. (2019). *rupbæp kānboṛihān khwāmkhatyæng tān næo khwāmkhit mai nai sathān suksākhan phūnthān* [Modern Conflict Management Model in Secondary Education]. *Educational Research Journal, Faculty of Education, Srinakarindarawirote University*, 14(1), 171-181.
- Kotechai, P. (2017). *kānboṛihān khwāmkhatyæng* [Conflict Management]. Retrieved July 11, 2019, from <https://www.gotoknow.org/posts/400064>.
- Miall, H. R. and Woodhouse, T. (2011). *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge: Polity Press. 115.

- Morris, C. (2004). **Managing Conflict in Health Care Settings: Principles, Practices & Policies**. Bangkok, Thailand: Prepared for a workshop at King Prajadhikop's Institute.
- Phakamach, P. (2014). phāwa phū nam thāng wichākān yuk mai samrap phubōrihān sathāban 'udomsuksā nai phāk tawan' oḵ chiāng nūā [Modern Academic Leadership of the Higher Education Administrator in North-Eastern Region]. **Thai Human Resource Research Journal, Thammasat University**. 9(2), (July-December) 2014.
- Pleenoj, A. (2012). kānphatthana kanchatkān khwāmkhatyæng nai chumchon dōi chai krabuānkān klaiklā khō phiphāt chumchon dōi 'āsāsamak klaiklā phiphāt chumchon kānsuksā [Community Conflict Management Using Dispute Resolution]. Master Thesis of Liberal Arts, Valaya Alongkorn Rajabhat University. 47-48.
- Stenner, K. (2005). **Conflict Avoidance and Political Participation**. Cambridge: Cambridge University Press. 1-3.
- Suwannakoot, R. (2012). tuā bong chī kanchatkān khwāmkhatyæng samrap phubōrihān samnakngān khēt phūnthī kānsuksā [The Factors of Conflict Management for Executive of Education Department]. Doctoral Thesis of Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.