

สภาพปัญหา แนวทางการจัดการความขัดแย้ง  
และความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย  
ของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล  
นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

Problems, Approaches to Conflict Management and  
Achievement of Peace Center of Dhurakij Pundit  
University

นิติพล ธาระรูป\*

Nitiphol Thararoop\*

ศุภกานจน์ พงศ์ยี่หล้า\*\*

Suppakarn Pongyelar\*\*

---

\* นิตติปริญาโท หลักสูตรการจัดการความขัดแย้ง สาขาการจัดการความขัดแย้ง  
คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

\* Student, Master of Arts in Conflict Management, Faculty of Social Science, Kasetsart University

\* Email : luketann.may@hotmail.com

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

\*\* Assistant Professor, Department of History, Faculty of Social Science, Kasetsart University

\*\* Email : fsocskp@ku.ac.th

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาแนวทางการจัดการความขัดแย้ง และความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาความขัดแย้งของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและ ธรรมาภิบาลนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยเป็นงานแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลได้ถูกรวบรวมจากนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์จำนวน 390 คน และในส่วนของวิจัยเชิงคุณภาพได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยจำนวน 6 คนและคู่พิพาท 20 คน

ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์มีสาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูลสำหรับแนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พบว่ามีแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พบว่า 1. คุณลักษณะของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ประกอบด้วยการมีจิตวิญญาณของ นักสันติวิธี, การมองเห็นความดีที่มีอยู่ในตัวมนุษย์, การยึดมั่นในหลักความเป็นธรรม, การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ ความเข้าใจพฤติกรรมของนักศึกษา 2.กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พบว่า การเกิดจุดคานงัดของแนวคิดการดำเนินงานด้านวินัยนักศึกษา และการดำเนินกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างมีกลยุทธ์ 3.ถ้าคู่พิพาทรู้สึกความสำนึก ตระหนักรู้ และรับผิดชอบในการกระทำของตัวเองการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถทำได้ง่ายปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและ ธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 4.ถ้าคู่พิพาทมีส่วนเกี่ยวข้องในสถานการณ์การเจรจาไกล่เกลี่ยจะทำได้ง่าย ทั้งหมดคือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

**คำสำคัญ:** เจรจาไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

## Abstract

This study, problems, approaches to conflict management and achievement of Peace Center of Dhurakij Pundit University, aimed to study cause of conflict of Dhurakij Pundit University's students, to study approaches to conflict management of Dhurakij Pundit University's students and to find out the factors related to the success of mediation of the Peace Center at Dhurakij Pundit University. This research were a mixed methods research that integrates quantitative and qualitative approaches. For quantitative approaches, the data were collected from 390 Dhurakij Pundit University's students. In case of qualitative approaches, the data was obtained by structural interviews from 6 teachers who were as mediators and 20 litigants.

The data was then analyzed by content analysis. The results revealed that Dhurakij Pundit University's students, and the litigants mostly had data conflict respectively. For approaches to conflict management of Dhurakij Pundit University's students, it showed that avoiding method was the most frequently used, while the compromising method was mostly used by the litigants. In addition, the factors related to the success of mediation of the Peace Center at Dhurakij Pundit University showed that four factors were used to deal with conflict. Ranking from the most frequently used to the least, 1.Characteristic of mediators, i.e., spirit of pacifist, good moral being, belief in fairness, continuous learning and understanding students' behavior. 2. Mediation process found the lever point of student disciplinary process and the mediation process 3. If litigants were aggressive, dictatorial, and quarrelsome, the mediation will be done easily. 4. If litigants known that they have a part in situation, the mediation will be done easily. All were the factors related to the success of mediation of Peace Center at Dhurakij Pundit University.

**Keywords:** Mediation, Conflict, Conflict Management, Dhurakij Pundit University

## บทนำ

ปัจจุบันสังคมไทยได้เผชิญกับสถานการณ์ความขัดแย้งอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งทางการเมือง ความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน ตลอดจนถึงความขัดแย้งในสถานศึกษา ดังที่ปรากฏตามสื่อต่างๆ ประเด็นดังกล่าว ได้ชี้ให้เห็นว่านักศึกษาที่อยู่ในช่วงวัยรุ่นแก้ปัญหาด้วยความรุนแรงมากขึ้น อันก่อให้เกิดความเสื่อมเสียชื่อเสียงทั้งกับนักศึกษาและสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของกระบวนการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพสู่สังคม ตลอดจนถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชีวิตและทรัพย์สิน ความปลอดภัยของประชาชนในสังคมที่ต้องหวาดระแวง รมณ์ระว่างต่อเหตุการณ์การทะเลาะวิวาทของนักศึกษา

สถาบันการศึกษาจึงต้องกำหนดวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาการทะเลาะวิวาทและการใช้ความรุนแรงในสถานศึกษา เช่น การกวดขันระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด การเข้าค่ายเพื่อปรับปรุงวินัย อย่างไรก็ตาม วิธีที่การแก้ปัญหาส่วนใหญ่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุอย่างไม่บังเกิดประสิทธิผลเนื่องจากปัญหาการทะเลาะวิวาทในสถานศึกษายังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งเกรียงไกร รอบรู้ (2557, น.7) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ เพราะ ความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือปัญหาด้านความประพฤติ ดังนั้น การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการควบคุมความประพฤติของนักศึกษาให้อยู่ในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม

จากปัญหาดังกล่าวมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตเห็นความสำคัญและพยายามลดปัญหาการทะเลาะวิวาทและการใช้กำลังในการแก้ไขปัญหาของนักศึกษา ผ่านการจัดตั้งศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ใช้ความรู้ด้านสันติวิธี และจัดการความแย้งในมหาวิทยาลัยด้วยวิธีการสันติวิธี คือ การใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในมหาวิทยาลัย และถือเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกๆ ที่นำกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้อย่างเป็นทางการอีกทั้งผลการดำเนินงานของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาเมื่อปี พ.ศ.2555-2556 พบว่า ศูนย์สันติวิธีได้ดำเนินการไกล่เกลี่ยไปแล้วทั้งสิ้น 29 ข้อพิพาทและเจรจาไกล่เกลี่ยสำเร็จ 100 % โดยคู่พิพาทที่เข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่ละเมิดบันทึกข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกัน และผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีความน่าสนใจ คือ คู่พิพาทสามารถกลับมาใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยได้อย่างปกติสุข เพราะ ก่อนที่จะมีการนำกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้จัดการกับความขัดแย้งแผนกวินัยนักศึกษาจะลงโทษตามระเบียบของมหาวิทยาลัยแต่ทำให้คู่พิพาทไม่สามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขเพราะหวาดระแวงว่าจะถูกทำร้ายจากคู่พิพาท และผู้กระทำผิดไม่รู้สำนึก(ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2556)

ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามว่า ปัจจัยอะไรที่ทำให้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของ ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ในขณะทั้ง 12 คณะมีสภาพปัญหาและแนวทางการจัดการความขัดแย้งอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้งเป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รวมไปถึงอารมณ์ที่เป็นปรปักษ์ต่อกันของทั้ง 2 ฝ่ายทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างฝ่ายหรือกลุ่ม เมื่อเกิดความขัดแย้งมีวิธีการระงับความขัดแย้งหลายรูปแบบ แต่รูปแบบการระงับข้อพิพาททางเลือกด้วยการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นวิธีที่ได้รับความนิยม เนื่องจากใช้ระยะเวลารวดเร็ว และสร้างผลลัพธ์ในการเจรจาที่เป็นการชนะ-ชนะแก่คู่พิพาทหรือฝ่ายต่างๆ (Schermerhorn, James, & Richard, 1997)

สำหรับการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีหลักการเบื้องต้นที่ควรเข้าใจ ได้แก่ 1. ผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่มีอำนาจเข้าไปจัดการกับข้อพิพาท 2. การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องเน้นไปที่จุดสนใจร่วมกันของคู่พิพาท (Cooley, 1992, p.287) และการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องสนับสนุนให้คู่พิพาทเข้าใจจุดสนใจที่มีร่วมกัน 3. การกำหนดกติการะหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถทำให้คู่พิพาท และคนกลางเจรจาอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Kestner & Ray, 2002, p. 210) ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คุณลักษณะของคู่พิพาท และลักษณะของข้อพิพาท (Richmond, 2006, p. 169) อีกทั้งวันชัย วัฒนศัพท์, ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์, และสุวิธดา ศรียะพันธ์ (2548) พยายามชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจของคู่พิพาทเป็นเป้าหมายที่สำคัญของกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษาทำให้สามเหลี่ยมความพึงพอใจที่มีองค์ประกอบได้แก่ วิธีการ เนื้อหา และความลุ่มพันธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

## วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตในระดับปริญญาตรี จำนวน 14,197 คน ใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง 390 คน และนำมาแบ่งชั้นภูมิตามคณะของมหาวิทยาลัยทั้ง 12 คณะ ได้แก่ คณะบริหารธุรกิจ 109 คน คณะการบัญชี 35 คน คณะเศรษฐศาสตร์ 3 คน คณะนิติศาสตร์ปริติ พนมยงค์ 20 คน คณะศิลปศาสตร์ 21 คน คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 6 คน คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม 15 คน คณะนิเทศศาสตร์ 65 คน คณะวิศวกรรมศาสตร์ 18 คน คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ 37 คน คณะศิลปกรรมศาสตร์ 38 คน และคณะรัฐประศาสนศาสตร์ 23 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล และใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยทั้งศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาจำนวน 6 คน และนักศึกษาที่เคยเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจำนวน

20 คน จาก 10 ข้อพิพาท (ผู้วิจัยคัดแยกนักศึกษาทั้ง 20 คนออกจากกลุ่มประชากรจึงไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง 390 คน) แบ่งเป็นการทะเลาะวิวาท 5 ข้อพิพาท การทะเลาะวิวาทจากการใช้สื่อสังคมออนไลน์ 3 ข้อพิพาท และข้อพิพาทเกี่ยวกับทรัพย์สิน 2 ข้อพิพาท (ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา, 2556) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพปัญหา แนวทางการจัดการความขัดแย้ง และความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยของศูนย์สันติวิธีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนักศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้ง 12 คณะ จำนวน 390 คนและประเด็นความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยของศูนย์สันติวิธีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือนักศึกษาที่เคยเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จำนวน 20 คน (คัดเลือกจาก 10 ข้อพิพาท) และอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจำนวน 6 คนเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม - ธันวาคมปีพ.ศ.2556

## อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ข้อมูลทั่วไปของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตจาก 12 คณะ จำนวน 390 คน พบว่า เป็นนักศึกษาเพศหญิง (53.6%) มีอายุ 21-23 ปี (86.9%) กำลังศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ 4 (39.5%) ส่วนใหญ่ศึกษาในคณะบริหารธุรกิจ (27.9%) เคยเข้าไปเกี่ยวข้องในประเด็นความขัดแย้งด้านค่านิยม (42.3%) ส่วนใหญ่รู้จักศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา (53.3%) และไม่เคยเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (87.7%)

สาเหตุความขัดแย้งของนักศึกษา พบว่า เป็นความขัดแย้งด้านข้อมูล ( $\bar{X} = 3.31$ ) ซึ่ง Pneuman and Bruehl (1982, p. 35) อธิบายว่า องค์ประกอบด้านบุคคลทำให้มนุษย์มองสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน ความต้องการ และการตีความข้อมูลที่ผิดพลาดจากการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้อธิบายได้ว่า ความขัดแย้งด้านข้อมูลมีสาเหตุมาจาก ความแตกต่างด้านบุคคลของนักศึกษา เช่น ค่านิยม ประสพการณ์ การตีความหมายตามการรับรู้ข้อมูลจากคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

เมื่อพิจารณาจากความขัดแย้งด้านข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่า นักศึกษามีความขัดแย้งกับเพื่อน เพราะ ถูกนิทา กล่าวหา หรือถูกว่าร้าย ( $\bar{X} = 3.42$ ) ข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาภูมิภาวะทางอารมณ์ของนักศึกษาตามที่Goleman (2012, p. 24) ได้กล่าวว่า ภูมิภาวะทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมตนเอง และการจัดการกับอารมณ์ความไม่สบายใจต่างๆที่แสดงให้เห็นว่าการนิทาเกิดจากการขาดภูมิภาวะทางอารมณ์

ประเด็นต่อมา คือ สาเหตุความขัดแย้งของนักศึกษาด้านผลประโยชน์ พบว่า นักศึกษามีความขัดแย้ง เพราะ ไม่ชำระหนี้ที่ติดค้างเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน และนักศึกษาไม่ยอมช่วยทำรายงาน หรือกิจกรรม ( $\bar{X} = 2.48, 2.48$ ) ตามลำดับ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับการมีทรัพยากรที่จำกัด ความต้องการที่ไม่เพียงพอ ความปรารถนาที่ไม่สมหวัง (Crawford & Bodine, 1996, pp. 7-9) และสามารถแก้ไขได้ด้วยการร่วมมือแก้ปัญหา การแบ่งผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม และการยอมรับซึ่งกันและกัน

สำหรับความขัดแย้งด้านโครงสร้างของนักศึกษา พบว่า นักศึกษารู้สึกไม่ชอบใจในกระบวนการติดต่อประสานงานกับมหาวิทยาลัย เช่น การลงทะเบียน การโอนย้ายวิชา ( $\bar{X}=3.14$ ) ความขัดแย้งดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของนักศึกษา และเจ้าหน้าที่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้กระบวนการติดต่อประสานงานไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากขัดกับกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาสาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของนักศึกษา พบว่า นักศึกษามีอคติที่ไม่ดีต่อเพื่อนมากที่สุด ( $\bar{X}=2.81$ ) โดยวันชัย วัฒนศัพท์ (2547, น. 9-10) อธิบายว่า อคติเป็นความขัดแย้งแฝงที่ซ่อนตัวอยู่ในจิตใจของบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งคำอธิบายได้สะท้อนว่า ความขัดแย้งที่แฝงไปด้วยอคติ จะแสดงออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน เมื่อนักศึกษาถูกยั่วยุทำให้เกิดความไม่พอใจ ความโกรธ และจะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความรุนแรง

สำหรับสาเหตุความขัดแย้งด้านค่านิยมของนักศึกษา พบว่า นักศึกษาเกิดความขัดแย้งเพราะ มีความเชื่อในวัฒนธรรมท้องถิ่นไม่ตรงกัน ( $\bar{X}=2.06$ ) สอดคล้องกับแนวคิดของ Mayer (อ้างถึงในบรรพต ต้นธีรวงศ์, 2553) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐาน ค่านิยม ประเพณี และแบบแผนพฤติกรรมทั่วไปของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ความแตกต่างและการซับซ้อนของวัฒนธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันไป

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึง สาเหตุความขัดแย้งของนักศึกษาในด้านข้อมูล ผลประโยชน์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ และค่านิยม ซึ่งได้นำทฤษฎีมาวิเคราะห์ และอธิบายผลการวิจัยให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับประเด็นการวิจัยต่อไปจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษา ซึ่งมีผลการวิจัยดังนี้

แนวทางการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษาในภาพรวม พบว่า นักศึกษาจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ( $\bar{X}=2.77$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดว่าการความขัดแย้งจะสงบลงด้วยตัวเองไม่ต้องแก้ไข ( $\bar{X}=2.80$ ) ผลการวิจัยสะท้อนว่า นักศึกษาหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งการมีแนวคิดเช่นนี้ไม่ส่งผลดีต่อแนวทางการจัดการความขัดแย้ง เพราะ ไม่ใส่ใจกับความต้องการ ความหวังกังวลที่อยู่ภายในจิตใจ อีกทั้งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) อธิบายอย่างสอดคล้องในประเด็นความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

สำหรับแนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านการเอาชนะ พบว่า นักศึกษาจะไม่ขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นมากที่สุด ( $\bar{X}=1.81$ ) ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า นักศึกษาไม่มีความเข้าใจต่อการใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งเพื่อบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การเอาชนะซึ่งสอดคล้องกับชัย เสฏฐ์ พรหมศรี (2550, น.13) กล่าวว่า การใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ จะสร้างผลลัพธ์ในลักษณะชนะ-แพ้

ประเด็นต่อมาเป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมรับ พบว่า นักศึกษารับฟังความเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=2.64$ ) สะท้อนได้ว่า นักศึกษาบางส่วนมีความเข้าใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล โดย Bono (1987, p. 57) อธิบายว่า บุคคลมีมุมมองความต้องการ ความคิดไม่เหมือนกัน ดังนั้น การรับฟังความเห็นจาก ทุก ๆ ฝ่ายจะทำให้เกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์ความขัดแย้งได้อย่างดี



อีกทั้งเมื่อพิจารณาแนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ พบว่า นักศึกษาจะร่วมกันคิดและปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง ( $\bar{X}=2.36$ ) สอดคล้องกับ Thomas and Kilmann (2001, p. 3) กล่าวว่า การยอมรับเป็นการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นจากการร่วมมือร่วมใจซึ่งจะสร้างผลลัพธ์ในลักษณะชนะ-ชนะ

ในส่วนของแนวทางการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม พบว่า นักศึกษาต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่พิพาทในการจัดการความขัดแย้ง ( $\bar{X}=2.23$ ) สอดคล้องกับ Thomas and Kilmann (2001, p. 3) อธิบายว่า การประนีประนอมมีลักษณะการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท โดยคู่พิพาทแต่ละฝ่ายต้องลดผลประโยชน์ของตนเองลงเพื่อยุติความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความชุ่นเคืองใจ

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

การค้นหาคำตอบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษา และนักศึกษาคู่พิพาทที่เคยเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยนำแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ได้แก่ คุณลักษณะของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คุณลักษณะของคู่พิพาท และลักษณะของข้อพิพาท เป็นกรอบแนวคิดเพื่อสังเคราะห์เนื้อหาจากคำสัมภาษณ์และจัดเป็นประเด็นตามองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ (Richmond, 2006, p.169)

### 1. คุณลักษณะของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

#### 1.1 การมีจิตวิญญาณของนักสันติวิธี

จิตวิญญาณของนักสันติวิธี คือ การไม่สนับสนุนให้นักศึกษาใช้ความรุนแรงเพื่อแก้ไขปัญหา และการปฏิบัติหน้าที่การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยความรู้ ความสามารถอย่างเต็มใจ และพร้อมให้ความช่วยเหลือนักศึกษาเมื่อเกิดข้อพิพาทสะท้อนได้จากคำกล่าวของจิตติ ลาภอนันต์ (2557) กล่าวว่า “บางที่เราเห็นเด็กร้องไห้ เห็นเด็กทะเลาะกัน แล้วใช้ความรุนแรงแก้ปัญหา มันไม่ใช่วิถีทางของสันติวิธี และเขาเองก็จะเรียนอย่างไม่มีความสุข เพราะ ต้องระแวง เราจึงอยากจะช่วยเขา” และ “เวลาเราเห็นนักศึกษาที่ทะเลาะกัน เมื่อไกล่เกลี่ยจบแล้ว หันมาจับมือกัน ปรบความเข้าใจกันได้ เราก็มีความสุขไปกับเขาด้วย”

#### 1.2 การเห็นความดีที่มีอยู่ตัวในมนุษย์

อาจารย์ผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะให้โอกาสคู่พิพาทปรับปรุงทัศนคติผ่านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท สะท้อนได้จากคำบอกเล่าของนเรศ สุนทรชัย (2557) กล่าวว่า “เราเชื่อมั่นว่า พวกที่แสบๆ ถ้าเรามองเห็นโอกาสในตัวเขาพอไกล่เกลี่ยแล้วกลับกลายเป็นคนละคนเลยจากที่ก้าวร้าว ไม่ฟังใคร แต่หลังการไกล่เกลี่ย พวกนี้เปลี่ยนไปคนละคนเราต้องให้ออกาลนักศึกษาทุกคนมีความดีอยู่ในตัวทั้งนั้น”

#### 1.3 การยึดมั่นในหลักความเป็นธรรม

หลักความเป็นธรรมทำให้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีความน่าเชื่อถือ สามารถคานอำนาจของคู่พิพาทที่แสวงหาอำนาจร่วมเพื่อสร้างอำนาจเหนือ เช่น การใช้อำนาจบารมีของผู้ปกครอง ญาติ หรือบุคคลอื่นๆ สะท้อนได้จากคำกล่าวของอดิชาติ ต้นเจริญ (2557)



กล่าวว่า “หากเรารักษาความเป็นธรรม อย่าด่วนสรุป แขนงคำตัดสิน หรืออคติต่างๆ ไว้จะทำให้เราไกลเกลียดได้ง่าย” และนเรศ สุนทรชัย (2557) กล่าวว่า “ผู้ไกลเกลียดต้องให้ความเป็นธรรม เจอผู้มีอิทธิพลก็ต้องรักษาความเป็นธรรม”

1.4 การพัฒนาการเรียนรูู้

อาจารย์ในศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษาได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าอบรมหลักสูตรการเจรจาไกลเกลียดจากสถาบันพระปกเกล้าการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรูู้ระหว่างอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจา ไกลเกลียดข้อพิพาทหลังเจรจาไกลเกลียดข้อพิพาท

1.5 การเข้าใจพฤติกรรมของนักศึกษา

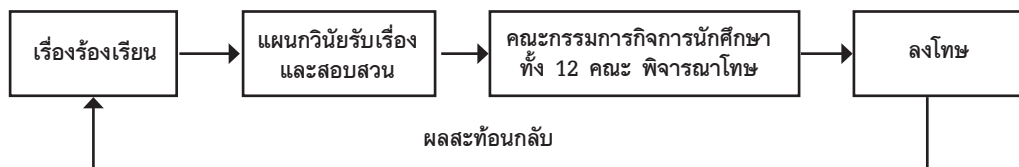
ก่อนการจัดตั้งศูนย์สันติวิธี อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกลเกลียดทุกท่านเคยเป็นอาจารย์แผนกวินัยนักศึกษาทำหน้าที่ควบคุมความประพฤติของนักศึกษาให้อยู่ในระเบียบของมหาวิทยาลัย เช่น การตรวจเครื่องแต่งกาย ตรวจลิ่งผิดกฎหมาย เป็นต้น การปฏิบัติหน้าที่ด้านวินัยนักศึกษาทำให้อาจารย์มีความคุ้นเคยกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย ส่งผลให้เมื่ออาจารย์เหล่านี้เข้ารับหน้าที่เป็นผู้เจรจาไกลเกลียดข้อพิพาทสามารถเข้าใจพฤติกรรมของนักศึกษาอย่างลึกซึ้งเข้าใจลักษณะของภาษากาย และความเสียงของการแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่การทะเลาะวิวาท ละอ่อนจากวรวิทย์ ลวัลดิษฐ์ (2557) กล่าวว่า “เดิมผมดูแลงานด้านกีฬา และงานวินัยนักศึกษาทำให้เข้าใจพฤติกรรมของนักศึกษาเพราะการทำงานอย่างใกล้ชิด”

คุณลักษณะของผู้เจรจาไกลเกลียดข้อพิพาทต้องมีประสบการณ์ มีความเป็นกลาง มีจริยธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ซึ่งผู้เจรจาไกลเกลียดข้อพิพาทต้องทำให้การเจรจาไกลเกลียดข้อพิพาทดำเนินไปได้อย่างสร้างสรรค์ช่วยให้คู่พิพาทเข้าใจธรรมชาติของข้อพิพาท ส่งเสริมให้คู่พิพาทหาทางเลือกที่ดีที่สุดร่วมกัน (Kestner & Ray, 2002) สังเกตได้ว่า คุณลักษณะของผู้เจรจาไกลเกลียดข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาเน้นปัจจัยภายในของผู้เจรจาไกลเกลียดข้อพิพาท

2. กระบวนการเจรจาไกลเกลียดข้อพิพาท

2.1 การเกิดจุดคานงัดการปฏิบัติงานด้านวินัยนักศึกษา

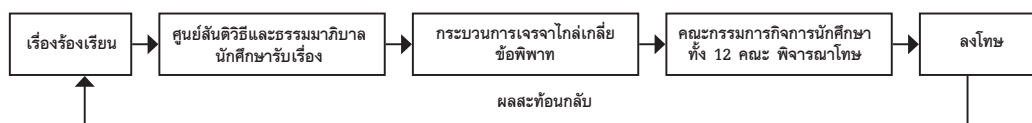
จุดคานงัด (Leverage Points) คือ จุดเปลี่ยนของแนวทางการนำกระบวนการเจรจาไกลเกลียดข้อพิพาทมาใช้ร่วมกับงานวินัยนักศึกษา ในอดีตแผนกวินัยนักศึกษาจะลงโทษนักศึกษาตามระเบียบของมหาวิทยาลัย โดยไม่ใส่ใจกับความต้องการที่แท้จริง ยึดกฎระเบียบทำให้เกิดผลเสีย คือ คู่พิพาทกลับมาทะเลาะวิวาทกันเช่นเดิม ไม่รู้สึกสำนึก และไม่สามารรถใช้ชีวิตอยู่ในมหาวิทยาลัยได้อย่างสงบ อธิบายได้ดังนี้



ผลลัพธ์ : คู่พิพาทหวาดระแวงกลัวถูกทำร้าย, ผู้กระทำผิดไม่สำนึก, ขาดความสัมพันธ

ภาพที่ 1 การดำเนินการด้านวินัยนักศึกษาแบบเดิม (ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา, 2557)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานด้านวินัยนักศึกษา หรือจุดคานงัดเป็นวิธีการนำ การเจรจาไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทใช้ร่วมกับงานวินัยนักศึกษาได้สร้างผลกระทบลงลึกสู่จิตใจของคู่พิพาท เพราะ การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้แถลงข้อเท็จจริง และแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยมีอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทช่วยเหลือ ซึ่งเป็นแนวทางที่มีผลลัพท์ เนื่องจาก การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท (ในบางข้อพิพาท คู่พิพาทเลือกที่จะยุติความสัมพันธ์แต่ไม่กลับมาทะเลาะกันในเรื่องเดิม)



ผลลัพท์ : คู่พิพาทใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยได้ปกติสุข, ผู้กระทำสำนึกผิด, ฟื้นคืนความสัมพันธ์ (บางข้อพิพาท)

## ภาพที่ 2 การดำเนินการด้านวินัยนักศึกษาแบบใหม่

### 2.2 การดำเนินการกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ ก่อนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และหลังจากการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ประกอบด้วยกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของ ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา ดังนี้

#### 2.2.1 ก่อนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

##### 2.2.1.1 การรับเรื่องร้องเรียน

ในขั้นตอนนี้อาจารย์ประจำศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษามีบทบาทสำคัญ โดยเริ่มจาก การทักทายเป็นมิตร และความห่วงใยพร้อมจะให้ความช่วยเหลือ

##### 2.2.1.2 การเขียนเล่าเหตุการณ์

อาจารย์จะให้เขียนเล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และระหว่างที่ นักศึกษาเขียนเล่าเหตุการณ์จะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าการให้ยา คือ การแนะนำให้เห็นโทษของการ ใช้ความรุนแรง อีกทั้ง ช่วงเวลาในการเขียนจะลดระดับความรุนแรงของอารมณ์นักศึกษาได้ และ อาจารย์สามารถใช้เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรประกอบการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หลังจากนั้น อาจารย์จะซักถามรายละเอียดเพิ่มเติม โดยใช้กลยุทธ์การฟังอย่างตั้งใจ ฟังด้วยอารมณ์ ความรู้สึก เห็นใจทำให้นักศึกษาเกิดความไว้วางใจว่ามีอาจารย์รับฟัง

#### 2.2.2 ระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การรักษาความเป็นกลาง อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ต้องรักษาความเป็นกลาง เช่น การควบคุมให้คู่พิพาทปฏิบัติตามกติกาที่ได้ตกลงร่วมกัน การให้เวลาพูดฝ่ายละเท่าๆ กัน รวมไปถึง การระมัดระวังการใช้คำพูด หรือการแสดงท่าทางโดยไม่ตั้งใจของ ผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เช่น การโน้มตัวเอียงเข้าไปสู่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งทำให้คู่พิพาทเข้าใจผิด และหลีกเลี่ยงการชี้หน้า กลั้วกล่อม ตะล่อม เพื่อให้การเจรจาไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ 2 การฟังอย่างตั้งใจเป็นสิ่งสำคัญในทุกช่วงของการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพราะอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ประเด็น เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาทและสร้างสรรค์ทางเลือกของการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ที่ 3 การกล่าวทวนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันเพื่อป้องกันการเข้าใจผิด

กลยุทธ์ที่ 4 การพูดเปรียบเทียบ คือ การพูดให้ข้อคิดกับคู่พิพาท เช่น การตัดสินปัญหาต้องมีเหตุผลไม่ใช่อารมณ์ การไตร่ตรองผลของการตัดสินใจที่จะส่งผลในอนาคต หากตัดสินใจพลาดเหมือนกับการเดินทางผิดทิศ ถ้าจะเดินย้อนกลับจะทำให้เสียเวลาเป็นต้น กลยุทธ์นี้จะถูกใช้เมื่อต้องการให้คู่พิพาทคิดแก้ปัญหาด้วยเหตุผลข้อเท็จจริงไม่ใช่การเอาชนระหว่างกัน

กลยุทธ์ที่ 5 การคุยผ่านคนที่ไว้วางใจจะถูกใช้เมื่อ คู่พิพาทมีลักษณะก้าวร้าวไม่รับฟังความคิดเห็นใดๆ อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะใช้กลุ่มเพื่อนซึ่งเป็นกลุ่มที่คู่พิพาทไว้วางใจและจะสื่อสารผ่านเพื่อนให้คู่พิพาทได้ยิน

กลยุทธ์ที่ 6 การเข้าไปนั่งในใจ คือ การสื่อสารให้คู่พิพาทแต่ละฝ่ายเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกระหว่างกันทั้งผู้กระทำ และผู้ถูกระทำเพื่อให้คู่พิพาทเข้าใจความรู้สึกของทั้ง 2 ฝ่าย

กลยุทธ์ที่ 7 การแยกเจรจาเป็นกลยุทธ์ที่ใช้อย่างสม่ำเสมอในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เมื่อหาทางออกไม่ได้ หรือมีสัญญาณจากคู่พิพาทที่ต้องการจะสื่อแต่ไม่สามารถสื่อสารในห้องเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้

### 2.2.3 หลังการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

เมื่อสิ้นสุดการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะให้คู่พิพาททำบันทึกข้อตกลงร่วมกันเพื่อเป็นหลักฐาน

ประเด็นกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีสิ่งที่น่าสนใจ คือ การเกิดจุดเปลี่ยนของแนวคิดด้านงานวินัยนักศึกษา สอดคล้องกับวันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ (2548, น.9) อธิบายว่าเป้าหมายของการเจรจาไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในสถานศึกษา คือ การแสวงหาทางออกของปัญหา มากกว่าการใช้มาตรการลงโทษทางวินัย

อย่างไรก็ดี มีประเด็นข้อโต้แย้งว่า กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นช่องทางในการลดหย่อนผ่อนโทษ ซึ่งในหลักการไม่เป็นเช่นนั้น การพิจารณาโทษยังคงมีเป็นปกติ เพราะศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษามีหลักการ คือ ผู้กระทำผิดต้องได้รับโทษ และผู้เสียหายต้องได้รับการเยียวยา โดยโทษที่นักศึกษาจะได้รับนั้น ได้แก่ การตัดคะแนนความประพฤติจากการทำทัณฑ์บน การพักการศึกษา และการพ้นสภาพจากการเป็นนักศึกษา โดยอาจารย์ฝ่ายกิจการนักศึกษาของคณะคู่พิพาทจะเป็นผู้เสนอโทษ และนำเข้าสู่การประชุมคณะกรรมการพิจารณาโทษของมหาวิทยาลัย โดยมีอาจารย์ฝ่ายกิจการนักศึกษาของทุกคณะร่วมเป็นองค์ประชุมเพื่อพิจารณาโทษที่คู่พิพาทควรจะได้รับ หากเป็นการกระทำผิดครั้งแรกและไม่เป็นคดีร้ายแรงจะสามารถลดโทษได้ เมื่อการพิจารณาโทษเสร็จสิ้นแล้ว คู่พิพาทต้องเข้าโครงการสุขภาพชนคนรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นโครงการที่ปลูกพลังบวกเปลี่ยนพฤติกรรมของนักศึกษาให้กลับมาใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข

### 3. คุณลักษณะของคู่พิพาท

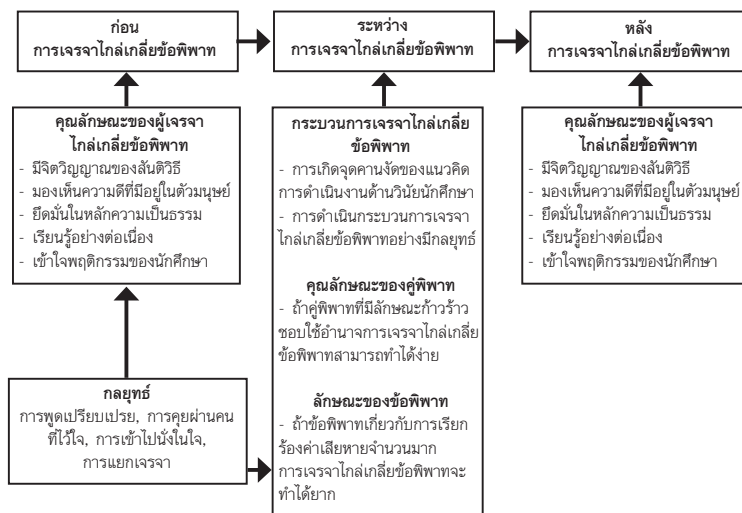
คุณลักษณะของคู่พิพาท พบว่า ถ้าคู่พิพาทมีลักษณะก้าวร้าวชอบใช้อำนาจ หรือทราบว่ามีตัวเองมีส่วนผิด การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถทำได้ง่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bushman (2002, pp. 3-4) อธิบายว่า ความโกรธ และความก้าวร้าวมีความสัมพันธ์กันทางตรงแต่

การวางอารมณ์ให้สงบการวางระยะห่างจากอารมณ์ ทำให้อารมณ์โกรธค่อย ๆ มอดดับลง สะท้อนให้เห็นว่า เมื่อบุคคลมีความโกรธ ก้าวร้าว การเข้าไปเจรจา หรือหาทางออกของปัญหาจะไม่เป็นผลต้องรอให้อารมณ์ความโกรธ ความไม่พอใจสงบลงก่อน ซึ่งวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาได้ใช้เทคนิคต่างๆ ร่วมในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เช่น การคุยผ่านคนที่ไว้ใจ การเข้าไปนั่งในใจ การพูดเปรียบเปรย เป็นต้น และเป็นเทคนิคที่ใช้ในกรณีที่คู่พิพาทมีลักษณะก้าวร้าวไม่รับฟังเหตุผล เพราะเหตุใดคู่พิพาทที่มีลักษณะก้าวร้าวและชอบใช้อำนาจสามารถเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ง่าย เนื่องจากมีช่วงเวลาลดอารมณ์ความโกรธ และวิธีการทางอ้อมโดยใช้เทคนิคต่างๆ แต่ถ้าหากคู่พิพาทมีความสัมพันธ์ มีแรงจูงใจ และใช้อำนาจอย่างยุติธรรมการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถทำได้ง่าย และคุณสมบัติของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ต้องมุ่งเน้นให้คู่พิพาทเห็นถึงความสัมพันธ์หลังการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมากกว่าการเอาชนะระหว่างกัน

**4. ลักษณะของข้อพิพาท**

ลักษณะของข้อพิพาท พบว่า ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการเรียกร้องค่าเสียหายที่มีมูลค่าสูง การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทข้อพิพาทจะทำได้ยาก เพราะ ถ้าคู่พิพาทยึดจุดยืนของตัวเอง และไม่เห็นประโยชน์ของการเจรจา ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คู่กรณีก็จะไม่ใช่แนวทางเจรจาในการแก้ไขปัญหา (ชลัท ประเทืองรัตน์, 2555, น.13)

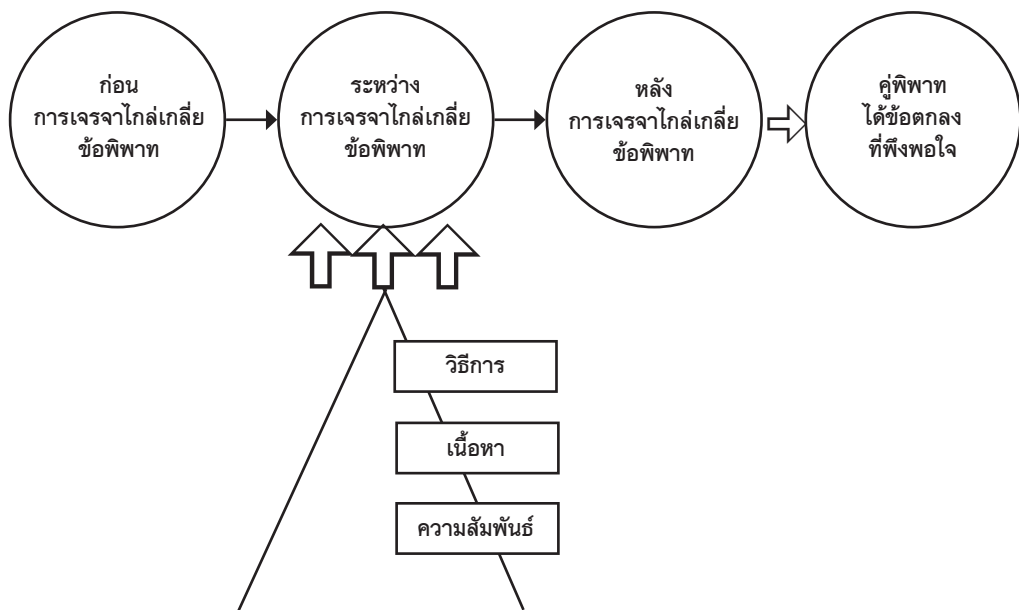
อย่างไรก็ดี มุมมองดังกล่าวเป็นมุมมองของอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท แต่การค้นหาคำตอบความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีฯ ต้องศึกษามุมมองของคู่พิพาทที่เข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อสะท้อนมุมมองระหว่างอาจารย์ผู้ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และคู่พิพาท ผู้วิจัยจึงสัมภาษณ์คู่พิพาทที่เคยเข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยแบ่งตามประเภทของข้อพิพาท ได้แก่ การทะเลาะวิวาท การทำร้ายร่างกาย การสื่อสังคมออนไลน์ และทรัพย์สิน ผลการศึกษาพบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์สามารถสังเคราะห์ได้ดังนี้



**ภาพที่ 3** ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาคู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาที่อธิบายกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในสถานศึกษาของประเทศไทย ทำให้ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ โดยหนังสือคู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา เป็นหนังสือที่รวบรวมเอกสารที่เคยใช้ฝึกอบรมในสถานศึกษาเพื่อให้ทั้งครู อาจารย์และนักเรียนได้เข้าใจหลักการ และแนวคิดของการเจรจาไกล่เกลี่ย และเป็นคู่มือเบื้องต้นในการฝึกอบรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์ ในส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ดังนี้

การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พบว่าคู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาได้นำตัวแบบสามเหลี่ยมความสัมพันธ์ ได้แก่ องค์ประกอบด้านวิธีการ (ความยุติธรรม, ความมีมาตรฐาน) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (ความกลัว, ความกังวล, ความคาดหวัง) และองค์ประกอบด้านเนื้อหา (ความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาท) ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพราะ สามารถสร้าง ความพึงพอใจของคู่พิพาททั้ง 2 ฝ่ายได้ และถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษาการใช้สามเหลี่ยมความสัมพันธ์ในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อสร้างความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถแสดงได้ตามภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามคู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษา

จากภาพที่ 4 ลังเกตได้ว่ากระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตามคู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ใช้สามเหลี่ยมความสัมพันธ์ในขั้นตอนระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับคู่พิพาท

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คุณลักษณะของคู่พิพาท และลักษณะของข้อพิพาท มีความแตกต่างจากคู่มือเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษา เพราะ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษามีความสัมพันธ์กับทุกขั้นตอนตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และกลยุทธ์ต่างๆ ได้แก่ การรักษาความเป็นกลางการฟังอย่างตั้งใจ การกล่าวทวน การพูดเปรียบเทียบ การคุยผ่านคนที่ไว้ใจ การเข้าไปนั่งในใจ และการแยกเจรจา ในขณะที่สามเหลี่ยมความสัมพันธ์ตามคู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเท่านั้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. เนื่องจากศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาต้องรับภาระหน้าที่ดูแลงานวินัยนักศึกษาควบคู่ไปกับ การเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทซึ่งเป็นภาระงานที่หนัก ดังนั้น ควรจัดการอบรมเพื่อสร้างนักเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประจำคณะโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ที่รับตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาที่มีหน้าที่ดูแลนักศึกษาประจำ คณะด้วยการจัดอบรมให้เกิดทักษะความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพราะ เมื่อนักศึกษาในคณะเกิดข้อพิพาทอาจารย์รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องสามารถทำหน้าที่เป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในเบื้องต้น

2. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่านักศึกษาส่วนใหญ่มีแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ทำให้ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาต้องสร้างความเข้าใจเรื่อง ประโยชน์ของการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้กับนักศึกษาเพื่อให้นักศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพราะ เมื่อเกิดข้อพิพาทขึ้น นักศึกษาที่ได้รับการอบรมด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างกัน

3. ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษายังไม่ได้ทำประเมินความพึงพอใจของคู่พิพาทหลังการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสำเร็จทำให้ขาดฐานข้อมูล ดังนั้น ควรมีการประเมินความพึงพอใจของคู่พิพาทที่เข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษาเพื่อนำมาพัฒนากระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. ศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษาควรเพิ่มรายละเอียดในแบบฟอร์มการขอรับบริการ เช่น เบอร์โทรศัพท์สำหรับการติดต่อที่สามารถใช้งานได้ อีเมลล์ ชื่อของเพื่อนสนิทที่ติดต่อได้ที่อยู่ของผู้ปกครอง เป็นต้น เพื่อการเก็บข้อมูลนักศึกษาที่เข้าสู่กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างเป็นระบบ เนื่องจากเมื่อนักศึกษาคู่พิพาทจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์บางส่วนไม่สามารถติดต่อเพื่อติดตามผลจากการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ และการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบจะทำให้ศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษามีฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์คุณลักษณะของคู่พิพาท องค์ประกอบอื่นๆ เพื่อพัฒนาการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในแต่ละคณะของมหาวิทยาลัย เพราะในบางคณะได้มีการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้กับคู่พิพาทในเบื้องต้นก่อนส่งตัวนักศึกษาไปที่ศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษาจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในรูปแบบใด และเกิดผลสัมฤทธิ์เพียงใด
2. การทำวิจัยครั้งต่อไปควรเข้าไปสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อสังเกตการณ์ในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อสังเกตคุณลักษณะของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และคุณลักษณะของคู่พิพาท



## เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกร รอบรู้. (2557). แนวทางการกำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับวินัยนักศึกษา: กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษา เอกชน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(86),173-192.
- ชลัท ประเทืองรัตน. (2555). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย. *วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์*, 6(2), 14.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ฐิติ ลาภอนันต์. (2557). อาจารย์ประจำศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. *สัมภาษณ์*. 29 มกราคม 2557.
- นเรศ สุนทรชัย. (2557). อาจารย์ประจำศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. *สัมภาษณ์*. 29 มกราคม 2557.
- เมเยอร์, เอส., (2553). *พลวัตการจัดการความขัดแย้ง: คบไฟ* [The dynamics of conflict resolution: a practitioners guide] (บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : โครงการจัดพิมพ์คบไฟ. (ต้นฉบับพิมพ์ ปี ค.ศ.1946).
- วรวิมล สวัสดิชัย. (2557). อาจารย์ประจำศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. *สัมภาษณ์*. 29 มกราคม 2557.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา*. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์, ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์, และ สุวิดา ศรียะพันธุ์.(2548). *คู่มือการเจรจาไกล่เกลี่ย ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. (2556). *แบบบันทึกผลการดำเนินงานของศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์* [เอกสารอัดสำเนา]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์.
- ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. (2557). *เอกสารประกอบการประชุม* [เอกสารอัดสำเนา]. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี.
- อดิชาติ ดันเจริญ. (2557). อาจารย์ประจำศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. *สัมภาษณ์*. 29 มกราคม 2557.
- Bono, E. (1987). *The Six Thinking Hats*. Boston: Little Brown.
- Bushman, J. (2002). *Does Venting Anger Feed or Extinguish the Flame? Catharsis, Rumination, Distraction, Anger, and Aggressive Responding*. Retrieved March 26, 2014, from <http://goo.gl/fSMEK9>
- Cooley, J.W., (1992). Mediation and Joke Design: Resolving the Incongruities. *Journal of Dispute Resolution*, 28(1), 287-290.
- Crawford, D., & Bodine, R. (1996). *Conflict resolution education: preparing youth for the future. Report to Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention*. Washington: Department of Justice.

- Goleman, D. (2012). *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition*.  
New York: Random House LLC.
- Kestner, P. B., & Ray, L. (2002). *The Conflict Resolution Training Program: Leader's manual*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., Saunders, M. D. & Bruce, B., (2006). *Negotiation*.  
California: McGraw-Hill.
- Pneuman, R., & Bruehl, E. (1982). *Managing Conflict: A Complete Process - Centered Handbook*. Pennsylvania: Prentice - Hall.
- Richmond, O. (2006). Devious objectives and the disputants view of international mediation: a theoretical framework. *Journal of Peace Research*, 6(35), 169-172.
- Schermerhorn, R., James. G., & Richard. N. (1997). *Organizational Behavior*.  
San Francisco: John Wiley & Sons.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (2001). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report*. Retrieved May 10, 2013,  
from <https://www.cpp.com/Pdfs/smp248248.pdf>