กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

STRATEGY OF CONFLICT MANAGEMENT BASED ON BUDDHIST EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

Strategy of Conflict Management Based on Buddhist Educational Administration in Schools under Primary Educational Service Area Office

Phra Watchara Saṃvaro (Kasiwat)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

.....

(พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์ ..... ประธานกรรมการ

(พระเมธาวินัยรส, รศ. ดร.)

..... กรรมการ

(พระมหาสมบัติ ธนปณฺโณ, ดร.)

..... กรรมการ

(พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.)

..... กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

..... กรรมการ

(รศ. ดร.อินถา ศิริวรรณ)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รศ. ดร.อินถา ศิริวรรณ ประธานกรรมการ

พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร. กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย .....

(พระวัชระ สำโร)

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัย : พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พุทธบริหารการศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

: รศ. ดร.อินถา ศิริวรรณ, พธ.บ. (การบริหารการศึกษา), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร., ป.ธ.๙, ศศ.ม. (นโยบาย และการจัดการทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม), พธ.ด. (พุทธบริหารการศึกษา)

วันสำเร็จการศึกษา : ๒๙ มกราคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นรูปแบบผสมวิธี คือ ๑) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง ๔๑๐ ท่านทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๐ ท่าน เพื่อใช้องค์ความรู้ดังกล่าวมาพัฒนากลยุทธ์ และการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ๘ ท่าน เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

๑. สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การร่วมมือและการประนีประนอม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการหลีกเลี่ยงและการเอาชนะ มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก

๒. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ คือ ร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา ลดปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักพุทธธรรม ๒) พันธกิจ ประกอบด้วย (๑) เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในสถานศึกษา (๒) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม (๓) เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ๓) วัตถุประสงค์ เพื่อลดความขัดแย้งในสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพและมีคุณธรรมจริยธรรม โดยบูรณาการกับหลักพุทธธรรม ๔) กลยุทธ์ (๑) กลยุทธ์การร่วมมือ มีลักษณะแบบนกฮูกที่เผชิญหน้ากันและสุขุม (๒) กลยุทธ์ การประนีประนอม มีลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอกที่ประนีประนอมและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (๓) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง มีลักษณะแบบเต่าที่

ถอนตัวและหดหัว (๔) กลยุทธ์การเอาชนะ มีลักษณะแบบฉลามที่บังคับและใช้กำลัง และ ๕) หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม ๖

๓. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อที่จะลดปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้จริง

Dissertation Title : Strategy of Conflict Management Based on Buddhist Educational Administration in Schools under Primary Educational Service Area Office

Researcher : Phra Watchara Saṃvaro (Kasiwat)

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Educational Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Intha Siriwan, B.A. (Educational Administration), M.Ed. (Educational Administration), Ph.D. (Educational Administration)

: Phramaha Yannawat Thitavaḍḍhano, Dr., Pali IX, M.A. (Resources & Environment Policy & Management), Ph.D. (Buddhist Educational Administration)

Date of Graduation : January 29, 2019

Abstract

The purpose of this research was 1) to study the state of conflict management in schools under the Office of Educational Service Area 2) to develop conflict management strategies according to the principles of Buddhist Administration Education. For education 3) To propose strategies for conflict management according to the principles of Buddhist administration education. For education Under the Office of the Primary Education Service Area The method is 1) Quantitative research. The 410 samples were analyzed by means of statistical analysis, ie, mean and standard deviation, and 2) qualitative research. The seminar consisted of 10 experts who used the knowledge to develop the strategy. And 8 expert panelists to review the appropriateness of the strategy. Analyze data by content analysis.

The results of the study found that:

1. The state of conflict management in schools under the jurisdiction of the Office of Educational Service Area was found to be at a high level. On the other hand, it was found that cooperation and compromise The level of management is at the highest level. Partial avoidance and overcoming The level of management is very high.

2. Conflict Management Strategy According to the Buddhist Administrative Education Act For education 2) The mission consists of (1) Strengthening solidarity,

and reducing conflicts in schools. (2) Strengthening solidarity and reducing conflicts in schools. 2) Strengthen the way of living in harmony with the good faith. (3) Strengthen the guidelines for the performance and development of educational institutions. 3) Objective to reduce conflict in schools. Development of educational institutions with potential and morality. 4) Strategies (1) Collaborative strategies. Looks like an owl facing each other and discreetly. (2) Compromise strategy. Have a fox style that compromises and solves immediate problems. (3) Avoiding strategies. Have a turtle look, withdraw and shrink the head. (4) Winning strategy. 5) The Buddhist Principles of Education that Promote Conflict Management are the Principles of Sangha 6.

3. The experts have reviewed the strategies of conflict management according to the Buddhist principles of education for educational institutions. It was found that the appropriateness and feasibility of using in educational institutes in order to reduce conflicts in educational institutions was found.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณ และขอเจริญพรขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ณ โอกาสนี้

อนุโมทนาขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อินถา ศิริวรรณ ประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา และพระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฒโน, ดร. กรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ที่คอยดูแล คอยให้คำปรึกษา และคอยให้คำแนะนำ ในการทำดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ด้วยความเสียสละ และมีน้ำใจต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จ

ขอบพระคุณ และขออนุโมทนาขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ในการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มที่ได้ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยทำให้ดุษฎีนิพนธ์มีความถูกต้อง และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณ และอนุโมทนาขอบคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบประชาพิจารณ์ และสอบป้องกันทุกท่าน ที่ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำให้แก้ไขข้อบกพร่องทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณ และขออนุโมทนาขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือทุกประการจนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัย ขออุทิศผลบุญกุศลความดีความงามจากงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อตอบแทนพระคุณของมารดาบิดา ครู พระอุปัชฌาย์ อาจารย์ทั้งหลาย ตลอดจนถึงญาติโยมผู้มีพระคุณทุกท่าน และเพื่ออุทิศต่อพระพุทธศาสนา ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมแรงร่วมใจในการทำดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน

พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)

ธันวาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	**ก**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	**ค**
กิตติกรรมประกาศ	**ง**
สารบัญ	**จ**
สารบัญตาราง	**ช**
สารบัญภาพ	**ซ**
คำอธิบายสัญลักษณ์ และคำย่อ	**ฌ**
บทที่ ๑ บทนำ	**๑**
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**๗**
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์	๗
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง	๑๗
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งแนวพุทธ	๔๑
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา	๖๑
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘๕
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๐๑
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	**๑๐๒**
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๐๒
๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๐๓
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๐๔
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๐๖
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๐๗

เรื่อง **หน้า**

บทที่ ๔ ผลการวิจัย **๑๐๘**
๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๑๐๙
๔.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๑๑๔
๔.๓ ผลการเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๑๓๖
๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย ๑๔๕

บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ **๑๔๗**
๕.๑ สรุปผลการวิจัย ๑๔๗
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย ๑๕๑
๕.๓ ข้อเสนอแนะ ๑๕๖

บรรณานุกรม **๑๕๘**

ภาคผนวก **๑๖๕**
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ๑๖๖
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และหนังสือออกในการวิจัย ๑๘๕
ภาคผนวก ค ภาพกระบวนการวิจัย ๑๙๙

ประวัติผู้วิจัย **๒๐๕**

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

๓.๑ วิธีดำเนินการวิจัย ๑๐๓

๔.๑ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม ๑๐๙

๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) ๑๑๐

๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration) ๑๑๑

๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) ๑๑๒

๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ๑๑๓

๔.๖ สรุปผลการสนทนากลุ่ม ๑๓๗

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

๒.๑ กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง ๓๐
๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย ๑๐๑
๔.๑ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา ๑๔๑
๔.๒ องค์ความรู้จากการวิจัย S4B ๑๔๕

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระสุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
สํ.ส.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
องฺ.ปญฺจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
องฺ.สตฺตก	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
องฺ.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.ม	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิเทส	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน นับตั้งแต่มีการบันทึกประวัติศาสตร์มนุษยชาติเป็นต้นมา มีหลักฐานของข้อพิพาท ระหว่าง สามี ภรรยา ระหว่างลูกๆ ในครอบครัวเดียวกัน ระหว่างพ่อแม่กับลูก ระหว่างเพื่อนบ้าน ระหว่างเผ่าพันธุ์ และเชื้อชาติที่ต่างกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง ระหว่างองค์กร ระหว่างชุมชน ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล และระหว่างประเทศ จากการที่มนุษย์เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงสังคมนี้เอง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และทุกเวลา การกระทบกระทั่งหรือการทะเลาะวิวาทของมวลมนุษย์นั้นมักเริ่มเกิดจากความคิดที่แตกต่างหรือจากความเห็นซึ่งไม่ลงรอยกัน เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้คนทั้งหลายคิดเหมือนกันได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์[๑] เพราะในสังคมยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของความขัดแย้งในแต่ละวันจะพบกับความขัดแย้งหลายๆ อย่าง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จัก และเข้าใจความขัดแย้ง แปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์[๒]

อีกประการหนึ่ง ความขัดแย้งในมุมมองของพระพุทธศาสนาในระดับโลกิยวิสัยนั้น พระพุทธศาสนามองว่าความขัดแย้งจัดได้ว่าเป็นทุกข์ หรือเป็นธรรมชาติที่ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) ของบุคคล และสังคมประการหนึ่ง แต่ในระดับโลกุตระนั้น พระพุทธศาสนามองว่าเป็นสภาวะที่ไร้ความขัดแย้ง ซึ่งเป็นไปตามกฎไตรลักษณ์ สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับโลกิยะนั้น พระพุทธศาสนายอมรับว่าเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างปัจจัยภายใน คือ กุศลมูล และอกุศลมูล รวมถึง ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ ผนวก และปัจจัยภายนอก คือ ข้อเท็จจริง ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม[๓] ดังนั้น ความขัดแย้งจึงถือเป็นเรื่องปรกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น แต่ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งที่แย่เสมอไป เพราะความขัดแย้งสามารถให้เกิดประโยชน์ขึ้นได้เช่นกัน

---

[๑]พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **สลายความขัดแย้ง**, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๖), หน้า ๓-๔.

[๒]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** (กรุงเทพมหานคร: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส, ๒๕๓๔), หน้า ๑.

[๓]พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ. เชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๐.

การบริหารองค์การประเภทสถานศึกษานั้น ผู้บริหารทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จสำหรับองค์กรของตนเองอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารต้องการ อาจเกิดจากปัญหา และอุปสรรค หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร[๔] แต่ความขัดแย้งก็มีประโยชน์ในตัวของมันเอง ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะบริหารได้ดีหรือไม่ ถ้าผู้บริหารควบคุมได้ดี จะส่งผลต่อการสร้างความคิด และการกระทำที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้า ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถก็จะเกิดความทุกข์ และประสบความยากลำบากในการทำงานซึ่งส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรลดลงได้[๕] แสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งนั้นสามารถเกิดขึ้นในการบริหารองค์การ และสถานศึกษาได้ แต่ความขัดแย้งบางอย่างก็เป็นทั้งประโยชน์ และโทษได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่า จะสามารถพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งนั้นให้เป็นไปในทิศทางใด

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกันมีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งที่พบบ่อยในสถานศึกษาคือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ระหว่างผู้บริหารกับครูหรือระหว่างครูกับครูความขัดแย้งเหล่านี้ หากเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้[๖] ผู้บริหารจึงต้องไวในการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กร และหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์กรทำงานด้วยความคับข้องใจ[๗] ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร และแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา เพราะหากไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไปโดยเร็ว อาจส่งผลให้เกิดความแตกร้าวมากยิ่งขึ้นจนไม่สามารถ ที่จะแก้ไขได้ การบริหารความขัดแย้ง เป็นภารกิจที่ยากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่สามารถจะเลือกได้ว่าจะต้องทำงานกับใครก็ได้ ไม่ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนที่ตนเองชอบหรือไม่ชอบ ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น หากผู้บริหารเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีแล้วย่อมมั่นใจได้ว่างานที่ทำจะประสบความสำเร็จ[๘]

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องศึกษาเรียนรู้วิธีในการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีจนสามารถนำมาประยุกต์ และบูรณาการใช้ในสถานศึกษาที่ตนบริหารการศึกษาอยู่ ซึ่งหลักการบริหารความขัดแย้งโดยทั่วไป เป็นแนวคิดทฤษฎีการบริหารความขัดแย้งทางตะวันตก เช่น การบริหารความขัดแย้งของแอนเดอร์สัน (Carl A. Anderson) การบริหารความขัดแย้งของอีเวอราร์ด และมอร์ริส (Everard and Morris) การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim) การแก้ไขความขัดแย้งของโฮวัต และลอนดอน (G. Howat and M. London) การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์ (Robbins) การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของจอนห์สันแอนด์จอนห์สัน

---

[๔]กิตติมา ปรีดีดิลก, **ทฤษฎีบริหารองค์การ,** (กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๙๔.

[๕]วัฒนา กอวัฒนกุล, “หนทางแก้ข้อขัดแย้ง”, **เพิ่มผลผลิต,** (กุมภาพันธ์-มีนาคม ๒๕๔๑): ๓๑-๓๓.

[๖]พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน,** (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๔.

[๗]ถวิล เกื้อกูลวงศ์, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่,** (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๖.

[๘]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๙.

(Dawid W. Johnson and Frank P.Johnson) และ การบริหารความขัดแย้งโดยทฤษฎีของโธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) โดยได้มีผู้บริหาร นักการศึกษา และผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งโดยทฤษฎีตะวันตกดังที่กล่าวแล้วเป็นอันมาก แต่ยังขาดการนำมาบูรณาการกับการบริหารความขัดแย้งตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งอาจจะเป็นวิธีที่เหมาะสมกับสังคมไทยที่เป็นเมืองพุทธ ประชากรส่วนใหญ่ล้วนนับถือพระพุทธศาสนา ดังนั้น หากมีการนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาบูรณาการกับการบริหารความขัดแย้งตามทฤษฎีตะวันตก จนเกิดเป็นองค์ความรู้ “การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธ” ขึ้น อาจทำให้มีหนทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา และองค์การทั่วไปที่ตรงกับบริบทสังคมไทยได้[๙]

จากความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑.๒.๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑.๒.๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับใด

๑.๓.๒ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรทำอย่างไร

๑.๓.๓ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด

---

[๙]พระครูปลัดสุวัฒนสุตคุณ (โสภณ โสภโณ). “การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒-๓.

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง แนวคิดเกี่ยงกับความขัดแย้ง สาเหตุความขัดแย้ง กระบวนการเกิดความขัดแย้ง ผลของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง และแนวคิดการแก้ไขความขัดแย้งเชิงพุทธ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร / ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ก. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒ จำนวน ๓,๙๖๘ คน

ข. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

๑. การสัมมนา (seminar) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมมนา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้ง หรือผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้ง หรือผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

ขอบเขตสถานที่ในการวิจัย คือ พื้นที่ใช้ในการศึกษาผู้วิจัย ได้กำหนดเขตพื้นที่คือโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ มีการดำเนินการจัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งแต่เดือน มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) วิสัยทัศน์ ๒) พันธกิจ ๓) วัตถุประสงค์ และ ๔) กลยุทธ์

ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวการณ์ที่ผู้บริหาร และครูไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ เพราะความแตกต่างในด้านต่างๆ ส่งผลให้เกิดความรู้สำนึกคิดหรือพฤติกรรมที่ตรงข้ามกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนเพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียนหมดสิ้นไปหรือลดลง โดยใช้การบริหารความขัดแย้ง ๔ แบบ ได้แก่

๑. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง การใช้วิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน การพยายามที่จะใช้วิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผล และมีประโยชน์ และการมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการแสวงหาความช่วยเหลือ และความร่วมมือจากผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา การประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย การชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย และการทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือสมประสงค์เกือบทุกครั้ง

๓. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม การเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม และการถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๔. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบ และไม่สบอารมณ์ การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด การหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชนโดยมีข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑ - ๒ ปี การศึกษา ๒๕๖๐

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑-๒ ในการศึกษาสาเหตุ และการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับประถม ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑.๖.๒ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการที่เป็นรูปธรรม ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ต่อไป

๑.๖.๓ องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐ สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับอื่นๆ ต่อไป

บทที่ ๒

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งแนวพุทธ
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

๒.๑.๑ ความหมาย และความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์ คือ แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนา และการ ใช้อำนาจทางการเมืองเศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบ และยามสงคราม[๑]

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารที่กำหนดแนวทางที่ดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพความสำคัญ[๒]

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด แผนงาน และการปฏิบัติต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง จากความได้เปรียบ

---

[๑]ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๔), หน้า ๓๕๒ .

[๒]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **“ประโยชน์ และการบริการ”,** เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๙๘.

ทางการแข่งขันที่สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” คำภาษาอังกฤษว่า “strategy” มาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ กองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the total organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมาย และวิธีการว่าต้องการอะไรที่ให้สำเร็จ และทำอย่างไร[๓]

เกียรติชัย วีระญาณนนท์ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์จากภาษากรีก ว่า “Stratos” (กองทัพ) + “Agein” (นำหน้า) หมายความถึง “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยครอบคลุมจุดมุ่งหมาย และวิธีการว่าต้องการทำ "อะไร" ให้สำเร็จ และทำ อย่างไร กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรกลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการ และนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงานกลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุผล กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามเป้าประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถ และศักยภาพ กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ”[๔]

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ยุทธศาสตร์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ๒ คำคือ “Stratos” แปลว่ากองทัพ และคำ “Age in” แปลว่านำหน้า ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพหรือการนำหน้าของทั้งองค์กร นักวางแผนบางคนให้ความหมายว่า “เป็นการนำทางให้องค์กรโดยรวม” แต่ในเชิงปฏิบัติคำว่า “ยุทธศาสตร์”จะให้ความหมายของแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร[๕]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทที่วางแผน

---

[๓]วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น**, การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ,** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖-๑๘.

[๔]เกียรติชัย วีระญาณนนท์, “กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุ”, **วิทยานิพนธ์การจัดการดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙), หน้า ๒๐.

[๕]เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์ การพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๔๘.

ไว้ และโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เป็นวิธีการ (means) ที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้[๖]

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้[๗]

สุพานี สฤษฎ์วานิช ได้ให้ความหมาไว้ว่า กลยุทธ์ว่ามีขอบเขตที่แคบ และ กว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธีการ (means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์การบรรลุถึงเป้าประสงค์หลัก ในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์[๘]

เสนาะ ติเยาว์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธเป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหารเป็นศาสตร์ และศิลป์ในการอำนวยการกำลังทหาร (art and science of dierecting military forces) อันเป็นการใช้แผนรวม และดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนด และประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทาง เลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์การการเลือกการกระทำที่นำมาใช้ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือกล่าวโดยสรุปกลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลายๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระยุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องาวงแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด[๙]

ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มมีการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์ หรือ “Strategy” นั้นมาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ Stratos ซึ่งหมายถึง กองทัพ และ Legei ซึ่งหมายถึง การนำหรือผู้นำ ดังนั้น Strategy มีที่มาจาก Strategia ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า Generalship ในช่วงศตวรรษที่ ๑๙ คำว่า กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการ ด้านการเมืองเศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศซึ่งต่อมาก็ได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการในการบริหารจัดองค์การธุรกิจภายใต้สภาวการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์ และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกระดับชั้นมากขึ้น[๑๐]

---

[๖]ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **การบริหารการตลาดยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕.

[๗]ธงชัย สันติวงษ์, **พฤติกรรมบุคคลในองค์การบริษัท**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพาณิช, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

[๘]สุพานี สฤษฎ์วานิช, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

[๙]เสนาะ ติเยาว์, **การบริหารกลยุทธ์,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์หาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

[๑๐]ทศพร ศิริสัมพันธ์, **“การบริหารผลการดำเนินงาน”,** รวมบทความวิชาการ ๑๐๐ ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไป สู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ[๑๑]

สมชาย ภคภาสน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง[๑๒]

สุภาพร พิศาบุตร ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้[๑๓]

บุญมี จันทรวงษ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงจุดมุ่งหมายหรือทิศทางที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อใช้ปฏิบัติในอนาคต เป็นแผนที่พิจารณาทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว ตามที่องค์กำหนด และประสานแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตรงตามความเป็นจริง เกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติ[๑๔]

วิจิตร อาวะกุล ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นศาสตร์ และศิลป์ของการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ การใช้การเมืองเศรษฐกิจสังคม และจิตวิทยา เพื่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายรวมของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความพอใจ และการสนับสนุนเพื่อเพิ่มโอกาสให้ได้รับชัยชนะ และลดโอกาสของความเสียหายพ่ายแพ้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาเป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ของหน่วยงาน[๑๕]

สมคิด จาตุศรีพิพัฒน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดม และจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศ อันที่จะช่วยให้บรรลุซึ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ[๑๖]

สุรพล บัวพิมพ์ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง มโนมติ (Concept) ที่จะรวมกิจกรรมหรือการปฏิบัติที่หลากหลายในองค์กรให้มีพลังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในการใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” จะใช้ในภาคราชการ เช่น ทหาร กระทรวง ทบวง กรม ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” จะใช้ในส่วนของภาคธุรกิจ และเอกชน และบางองค์กรจะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” หมายถึงแผน และนโยบายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

---

[๑๑]วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ,** (กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

[๑๒]สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

[๑๓]สุภาพร พิศาลบุตร, **หลักการวางแผน**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสาร และตารายาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๐.

[๑๔]บุญมี จันทรวงษ์, **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร**, (กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓.

[๑๕]วิจิตร อาวะกุล, **เทคนิคการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Techniques),** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๒๐๕.

[๑๖]สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **บทความประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๔๗), หน้า ๗๔.

ไว้ แผนยุทธศาสตร์จะใช้ในระดับผู้บริหารหรือนโยบาย ส่วนแผนกลยุทธ์คือหลัก วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งมักจะใช้กลยุทธ์ในระดับนโยบาย[๑๗]

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะนำยุทธศาสตร์ที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยรู้จักข้อจำกัด และความแตกต่าง ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำลงไปนั้น ให้บรรลุเป้าหมายหลัก และเป้าหมายรอง โดยกำหนดนโยบาย และการวางแผน กำหนดโครงการ และโครงงาน และหน่วยวิเคราะห์ การประเมิน การวัด และขั้นตอนปฏิบัติที่เรียกว่า กลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ[๑๘]

สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ เป็นการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กระบวนการทำงาน ความต้องการขององค์การ และการเลือกระบบที่จะนำมาพัฒนา และใช้เป็นแผนแม่บทหรือแผนหลักของการพัฒนาระบบขององค์การ และกลยุทธ์สัมพันธ์กับประเด็นต่างๆ

๒.๑.๒ องค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีจุดเริ่มต้น และถูกนำไปใช้บ่อยครั้งที่สุดทางด้านการทหาร และการสงคราม หมายถึง วิถีทาง หรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรร และวางตำแหน่งกำลังทรัพยากรทางทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู ต่อมากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจ โดยมีความหมายรวมไปถึงวิถีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดม และจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศ ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทางธุรกิจการค้าที่ทวีความเข้มข้นทุกขณะ กลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในแง่ของวงการธุรกิจกันอย่างแพร่หลาย ปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุป ที่แน่นอนถึงความหมายของกลยุทธ์ในทางธุรกิจ หรือ องค์การอื่นๆ แต่มีอยู่ความหมายหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับ และเป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจ มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบกลยุทธ์ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ ประกอบด้วย[๑๙] กลยุทธ์ระดับกิจการ (Enterprise Strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ชนิดใดจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย ๑) ตลาดในปัจจุบันของผลิตภัณฑ์และฐานะทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ๒) ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (อัตราการเติบโตทางการตลาด) ๓) ทรัพยากรของกิจการเทียบกับคู่แข่งขัน ๔) ช่วงเวลา ๕) ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ที่มีอยู่ ๖) การกระทำ และการปฏิบัติตอบต่างๆ ของคู่แข่งขัน

---

[๑๗]สุรพล บัวพิมพ์, **การวางแผนยุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕.

[๑๘]พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร, **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๒.

[๑๙]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **"ประโยชน์ และการบริการ",** เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๙๘.

สมคิด จาตุศรีพิพัฒน์ ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ และการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้[๒๐]

บุญมี จันทรวงศ์ ได้กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์โดยทั่วไปแบ่งเป็น ๓ ระดับได้แก่ ๑) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจว่าธุรกิจควรขยายกิจการ รักษาสภาพปัจจุบัน ลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ ๒) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจมุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการแข่งขันของสินค้า และบริการให้สูงขึ้น เช่น การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น และ ๓) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายปฏิบัติการหรือแผนกต่างๆ มุ่งเน้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจกรรม กระบวนการดำเนินงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประโยชน์มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน โดยมีจุดมุ่งหมาย และทิศทางที่ชัดเจนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติในอนาคต และเป็นแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว จะต้องตรงตามความเป็นจริง และเกิดจากความเข้าใจร่วมกันเพื่อมุ่งปฏิบัติเป็นสำคัญ[๒๑]

ชนินท์ ชุณหพันธรักษ์ ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยทั่วไปแบ่งเป็น ๓ ระดับได้แก่[๒๒] ๑) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจว่าธุรกิจควรขยายกิจการ รักษาสภาพปัจจุบัน ลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ ๒) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจมุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการแข่งขันของสินค้า และบริการให้สูงขึ้น เช่น การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้น ๓) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายปฏิบัติการหรือแผนกต่างๆ มุ่งเน้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ กิจกรรม กระบวนการดำเนินงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประโยชน์มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน เป็นต้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ และลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

๑. การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆเพื่อดำเนินการทางทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

---

[๒๐]สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **บทความประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง**, หน้า ๗๔.

[๒๑]บุญมี จันทรวงศ์, **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย**,** ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

[๒๒]ชนินท์ ชุณหพันธรักษ์, **นโยบายธุรกิจ และการบริหารเชิงกลยุทธ์,** (กรุงเทพมหานคร: โครงการศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗.

และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดรับ

๒. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

๓. มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์ และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผน และโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวน และจัดวางกลยุทธ์ใหม่

๔. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน[๒๓]

วิเชียร วิทยอุดม ได้กล่าวไว้ว่า การนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ผู้ที่มีความเกี่ยงข้องกับการบริหารกลยุทธ์จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้จัดการจากทุกส่วนในองค์การในการมีส่วนในการสร้าง และปฏิบัติตามแผน และเป้าหมาย โดยกลยุทธ์มีองค์ประกอบ ๖ ประการ ตามลำดับ คือ

๑. การกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย

๒. การวิเคราะห์ถึงโอกาส และอุปสรรคภายนอก

๓. การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งภายใน

๔. การวิเคราะห์ SWOT และการสร้างกลยุทธ์

๕. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

๖. การควบคุมกลยุทธ์[๒๔]

David Fred R. ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ไว้ว่าประกอบด้วยภารกิจขององค์การ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

๑. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats)

๒. จุดแข็ง และจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)

๓. การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล[๒๕]

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย สรุปองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

---

[๒๓]ทศพร ศิริสัมพันธ์, **การวางแผนกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๓๙), หน้า ๕๐.

[๒๔]วิเชียร วิทยอุดม, **องค์การ และการจัดการ,** (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า๕๕.

[๒๕]David, Fred R., **Strategic management**, 6th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997), p. 11.

๒.๑.๓ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า มีองค์ประกอบ ๕ ประการ ดังนี้

๑. มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Treat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับและได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

๒. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์การ บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง

๓. เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนเวลา และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

๔. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผน และขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกๆส่วนจะสัมพันธ์ และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอณูของเวลาที่เสียไป และทุกๆส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์ และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้[๒๖]

Dess and Miller ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี ๔ องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ ๑ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ อีก ๓ ส่วน คือ

๑) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์การเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดสู่กลยุทธ์

๒) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็ง และจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้ โอกาส และอุปสรรค และภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาส และอุปสรรคจากภายนอกเช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมือง และรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์ และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาส และอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็ง และจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดี และไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการ

---

[๒๖]สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์,** พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๔๓), หน้า ๖-๑๕.

สอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

๓) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ ๓ ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์การ. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์การที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริการ

องค์ประกอบที่ ๒ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วยการประสมประสาน (Integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโครงสร้างองค์การ (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ

องค์ประกอบที่ ๓ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

องค์ประกอบที่ ๔ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสาน และเปลี่ยนแปลง[๒๗]

Thompson and Strickland ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า[๒๘]

๑. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision. Mission Statement. Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย ๕ ประการ ดังนี้

๒. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญ และเป็นแผนระยะยาว

๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ และเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การ การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม

---

[๒๗] Dess and Miller, **Strategic management**, (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1993), p. 1.

[๒๘] Thompson and Strickland, **Strategic management: Concept and Cases**, 8th ed., (New York: Business, 1995), p. 4.

๔. การประเมินผล และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

Wheelen and Hunger ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational environment) หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment)

๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย ๑) อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants) ๒) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of suppliers) ๓) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) ๔) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The threat of substitute products or services) และ ๕) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The degree of rivalry among existing competitors)

๓. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูล และความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์การ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์การมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับ และรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

๔. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ และคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ ๓ มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้[๒๙]

สรุปว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทยทั้ง ๔ ด้าน ด้วยวิธีตรวจสอบสภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths = S) จุดอ่อน (Weaknesses = W) โอกาส (Opportunities = O) และ อุปสรรค (Threats = T) ตามลำดับ

๒. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธวิธี ด้วยการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำการวิเคราะห์ถึงโอกาส และอุปสรรค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ร่วมกับจุดแข็ง และจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งผลจากการจับคู่ทำให้เกิดกลยุทธ์ขึ้น

---

[๒๙]Wheelen and Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 8th ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 2002), p.9.

๓. การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง

๒.๒.๑ ความหมายของความขัดแย้ง

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของความขัดแย้งไว้มี ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ให้คำนิยามไว้ว่า คำว่า “ขัดแย้ง” ประกอบด้วยคำสองคำ กล่าวคือ “ขัด” ซึ่งหมายถึง การไม่ทำตามฝ่าฝืน ขืนไว้ และ “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้[๓๐]

วิจิตร วรุตบางกูร ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่คนมีความคิดเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อมูลที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจ อาจให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย[๓๑]

ทิศนา แขมมณี ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อมูลอันเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้[๓๒]

กิตติมา ปรีดีดิลก ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง สภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง[๓๓]

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแยง หมายถึง การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความต้องการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจจะเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคคล คือ สถานการณ์ที่ไปขัดขวางหรือสกัดกันการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยม ความสนใจแนวความคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกัน ในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้[๓๔]

---

[๓๐]ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๗๖.

[๓๑]วิจิตร วรุตบางกูร, **ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๖), หน้า ๑๗๓.

[๓๒]ทิศนา แขมมณี, **กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ เล่ม ๑,** (กรุงเทพมหานคร: บูรพาศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๗๓.

[๓๓]กิตติมา ปรีดีดิลก, **ทฤษฎีบริหารองค์การ,** (กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๙๕.

[๓๔]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์,** (กรุงเทพมหานคร: เลิฟแอนด์ลิพเพรส, ๒๕๓๔), หน้า ๑๑.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มหนึ่งเห็นว่า บุคคลหรือกลุ่มอื่นกระทำบางสิ่งอาจจะส่งผลกระทบในทางลบต่อความสนใจหลักของตน ประกอบ ด้วยการไม่เห็นด้วยในความสนใจระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม การรับรู้ถึงการไม่เห็นด้วย การเชื่อว่าอีกฝ่ายจะขัดขวางหรือกำลังขัดขวางในความสนใจ และการกระทำที่เป็นการสร้างการขัดขวางอย่างชัดเจน ซึ่งสาเหตุจากความแตกต่าง ดังนี้ ข้อเท็จจริง ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ ความเปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยที่เราสามารถแบ่งระดับความขัดแย้งขององค์การตามลักษณะของผู้ขัดแย้งออกเป็น ๖ ระดับ ได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์การ และความขัดแย้งระหว่างองค์การ[๓๕]

อรุณ รักธรรม ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะของความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มในองค์การ เกิดจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรือในงานต่างๆ ความแตกต่างกันในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ต่างก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าคนอื่น หรือความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง[๓๖]

ประชุม รอดประเสริฐ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามกันทุกชนิด ความเป็นฝ่ายตรงข้ามหรือ ความเป็นปรปักษ์ต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ความหมายของความขัดแย้ง[๓๗]

ปรียาพร วงศ์อนุตตรโรจน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากการที่เขาต้องแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมการทำงาน หรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะดำรงตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้[๓๘]

ผู้วิจัย สรุปว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองฝ่ายไม่สามารถทำความเข้าใจกันได้ เพราะความแตกต่างในด้านต่างๆ ส่งผลให้เกิดความรู้สำนึกคิดหรือพฤติกรรมที่ตรงข้ามกัน โดยต่างฝ่ายต่างก็พยายามแสดงให้เห็นว่าทัศนะของตนเด่นหรือถูกต้องกว่า

๒.๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีความขัดแย้ง

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งไว้มี ดังต่อไปนี้

---

[๓๕]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๔.

[๓๖]อรุณ รักธรรม, **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง,** (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

[๓๗]ประชุม รอดประเสริฐ, **นโยบาย และการวางแผน: หลักการ และทฤษฎี,** (ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒.

[๓๘]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล,** (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีด, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕๘.

เนตร์พัณณา ยาวิราช ได้กล่าวว่า แนวคิดจิตวิทยา กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลเกี่ยวข้องหรือตัดสินใจกับกิจกรรมสองอย่างหรือมากกว่าสองอย่าง ความขัดแย้งเกิดขึ้นหลายระดับ เช่น

๑. ระดับพฤติกรรมที่ปรากฏชัด เช่น การทะเลาะวิวาท การใช้กำลัง

๒. ระดับคำพูด เช่น การพูดความจริงอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง

๓. ระดับสัญลักษณ์ เช่น มีความคิดหลายอย่างต่อสิ่งเดียวกัน

๔. ระดับอารมณ์ เช่น การตอบสนองทางร่างกาย เช่น วิตกกังวล กลัว ความเครียด

และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า แนวคิดสังคมวิทยากล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การอยู่ร่วมกันของบุคคลต่างๆ บนพื้นฐานของโครงสร้างทางสังคม และความสนใจของกลุ่มต่างๆ ในสังคม ความขัดแย้งเกิดจากการกระจายหรือแบ่งปันสิ่งที่มีคุณค่าที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น รายได้ ผลตอบแทน ตำแหน่ง อำนาจ ความขัดแย้งเกิดจากการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน และมีความคิดเห็นตรงกันข้าม[๓๙]

วิจิตร วรุตบางกูร กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่าแบ่งออกเป็น ๓ แนวมี ดังนี้

๑. แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) เป็นมุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบด้านลบต่อองค์การอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะกลายเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกับความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย ดังนั้น หากหลีกเลี่ยงได้ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์การ มุมมองสมัยดั้งเดิมนี้ จะครอบงำข้อเขียนทางการบริหารในระหว่างศตวรรษที่ ๑๙ และเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปี ๒๔๘๓ จะเห็นได้จากคนงานในโรงงานจะถูกบังคับให้ทำงานอย่างหนัก เพื่อผลกำไรแก่องค์การ โดยไม่คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ และสิ่งแวด ล้อมด้านต่างๆ ภายในองค์การ วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ก็คือ การออกกฎระเบียบที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้ว ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่

๒. แนวคิดด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations View) แนวความคิดด้านนี้ยืนยันว่า ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ มุมมองมนุษยสัมพันธ์การยอมรับความขัดแย้ง อธิบายไว้ว่า เหตุผลของการมีความขัดแย้ง เพราะไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจจะมีประโยชน์ต่อภายในองค์การได้บ้างในบางเวลา มุมมองด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ได้ครอบงำความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความขัดแย้งตั้งแต่ปลายปี ๒๔๘๓ จนถึงปี ๒๕๑๓

๓. แนวคิดสมัยใหม่ (Contemporary View) เมื่อแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ จะยอมรับความขัดแย้ง มุมมองที่เป็นแนวความคิดสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้งบนรากฐานที่ว่าองค์การที่มีความสามัคคี ความสุข ความเงียบสงบ และมีความร่วมมือ หากไม่ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง การให้ความร่วมมือแก่องค์การจะกลายเป็นความเฉื่อยชาอยู่เฉยๆ ดังนั้นแนวความคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งภายในองค์การให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพียงพอที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโต และสร้างสรรค์

---

[๓๙]เนตร์พัณณา ยาวิราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์,** พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓๙.

ในสมัยเดิม ความขัดแย้งภายในองค์การได้ถูกมองในแง่ลบอย่างมาก โดยเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวการทำลาย เนื่องจากผลกระทบทางลบสามารถมีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ ความขัดแย้งจะทำให้บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และจะไม่ให้ข้อมูลที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การ ความขัดแย้งที่มีมากจนเกินไป จะทำให้ผู้บริหารไขว้เขวจากงานของพวกเขา และลดความตั้งอกตั้งใจในการทำงานของพวกเขาลงได้ด้วย ยิ่งกว่านั้นความขัดแย้งจะกระทบถึงขวัญ และกำลังใจของบุคลากร ภายในช่วงเวลาที่ยาวนาน ความขัดแย้งสามารถสร้างความเครียด ความคับข้องใจ และความกังวล ที่ทำลายความสงบสุขของทุกคนลงได้

สมัยดั้งเดิมจะเห็นได้ว่า เรามีมุมมองที่แตกต่างกันถึง ๓ ประการต่อปัญหาความขัดแย้ง มุมมองแรก เชื่อว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกคนจะพยายามหลีกเลี่ยง ชี้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งมีแต่จะทำลายผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นแนวคิดสมัยดั้งเดิม แต่เมื่อเทคโนโลยีด้านต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่รัฐบาลได้หันมาให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของคนงานออกกฎหมายที่เอื้ออำนวยผลต่อคนงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในทุกองค์การ และไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป ความขัดแย้งบางอย่างจะมีศักยภาพที่จะเป็นบวกต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์การได้ แนวความคิดในระยะหลังๆ จึงได้มีการเสนอแนะว่า ความขัดแย้งยังไม่เพียงแต่จะเป็นพลังทางบวกต่อการเสริมสร้างการดำเนินงานภายในองค์การเท่านั้น แต่ความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อองค์การเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย[๔๐]

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้สรุปแนวคิดหรือทัศนะที่สำคัญเกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังนี้[๔๑]

คาร์ล มากซ์ เชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งมาจากเศรษฐกิจ ความขัดแย้งเศรษฐกิจจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และการเมือง มากซ์ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสภาพปกติของสังคม เป็นแกนกลางของเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์

แมกซ์ เวเบอร์ เชื่อว่าความขัดแย้งมีจุดเริ่มต้นจากการขัดกันในประโยชน์ เนื่องมาจากการมีทรัพยากร ความขัดแย้งทั้งหลายไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การต่อสู้กัน

ซิมเมล ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ความขัดแย้งแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของคู่ขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งทำให้เกิดความกลมเกลียว และความกลมเกลียวก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นกัน ความขัดแย้งนำไปสู่การบริหารงานแบบรวมอำนาจ

มอสคา ได้ขยายแนวคิดของซิมเมลให้กว้างออกไป โดยใช้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ และไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวหรือความแตกแยก

แคพโลว์ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการเบื้องต้นทางสังคม เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ฝ่ายอ่อนแอกว่าจะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้กับฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า และได้เสนอแนะรูปแบบการรวมตัวกันของไตรภาคี

---

[๔๐]วิจิตร วรุตบางกูร, **ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๖), หน้า ๑๓๑-๑๓๓.

[๔๑]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๔๓-๔๔.

นักจิตวิทยา เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นผลมาจากการตอบสนองเพื่อต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันไม่ได้กับการตอบสนองเพื่อต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์อีกอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งทางสังคมเป็นผลมาจากความขัดแย้งระหว่างความสนใจของบุคคล ไม่มีความผิดปกติทางจิตชนิดใดเกิดขึ้นโดยปราศจากความขัดแย้ง นักจิตวิทยามักจะแบ่งความขัดแย้งเป็น ๓ แบบ คือ แบบเข้าใกล้-เข้าใกล้ แบบเข้าใกล้-หลีกเลี่ยง และแบบหลีกเลี่ยง-หลีกเลี่ยง

ทัศนะทางการเมืองเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการสองอย่างที่คาบเกี่ยวกัน กระบวนการทั้งสองอย่างคือ ความขัดแย้ง และความกลมเกลียว ความขัดแย้งปรากฏให้เห็นเมื่อบุคคลสองคนหรือมากกว่าสองคนต้องการเป็นเจ้าของสิ่งเดียวกัน ต้องการครอบครองสถานที่เดียวกัน ต้องการตำแหน่งเดียวกัน ยืนหยัดในจุดประสงค์หรือวิธีการที่ไปด้วยกันไม่ได้

ความคัดแย้งตามแนวคิดทางสังคมวิทยาตั้งอยู่บนพื้นฐานของโครงสร้างทางสังคม และความสนใจของกลุ่มต่างๆ ในสังคม ความแตกต่างของความสนใจนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม

ในทางมานุษยวิทยานั้น ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการแข่งขันระหว่างบุคคล ความขัดแย้งเป็นสิ่งตรงกันข้ามกับความกลมเกลียว ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการทางสังคม

Robbins ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยแบ่งแนวคิดออกเป็น ๓ กลุ่ม

๑. แนวประเพณีนิยม (Traditional View) เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว เป็นความรุนแรง เป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจึงควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป แนวประเพณีนิยมนี้เชื่อว่า ผู้บริหารย่อมมีความคิด มีปัญญาเหนือกว่าผู้อื่น สามารถรู้จักความคิด และความต้องการของลูกน้องได้ จึงสามารถป้องกันหรือขจัดความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นได้ หากความขัดแย้งเกิดขึ้นจะถือว่า เป็นความผิดพลาดของการบริหาร

๒. แนวพฤติกรรม (Behavioral View) มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติภายในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรหาทางลดความขัดแย้ง แทนที่จะปฏิเสธว่าไม่มีความขัดแย้ง

๓. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Interactionism View) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า ไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง จำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ ความขัดแย้งที่สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม และช่วยพัฒนาการทำงานของบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่ไปลดสกัดกั้น หรือขัดขวางการทำงานของกลุ่ม ก็เป็นความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ และเป็นการทำลายแบบหนึ่งของความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ของอีกกลุ่มหนึ่ง[๔๒]

ผู้วิจัย สรุปว่า แนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ และไม่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ ความขัดแย้งอาจนำไปสู่ความกลมเกลียวมากกว่าเดิมหรือความแตกแยกเพิ่มขึ้น

---

[๔๒]Robbins อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๑๒.

๒.๒.๓ สาเหตุของความขัดแย้ง

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้มี ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า สาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างในภูมิหลัง คือ แบบฉบับการรับรู้และความรู้สึก ๒) ปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ปัญหาของการสื่อสาร ๓) สภาพขององค์การ ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน การมีข้อยกเว้น[๔๓] และยังได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งไว้ตรงกันว่า สาเหตุของความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในองค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มีสาเหตุ มาจาก 4F คือ Fear ความกลัว Force การใช้กำลัง หรือการใช้อำนาจ Fair การเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม และ Fund การจัดสรรทรัพยากร การบริหารหรือแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด[๔๔]

วรนารถ แสงมณี ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การไว้ ๓ อย่าง[๔๕]

๑. การจัดสรรทรัพยากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมาจากการที่แต่ละแผนกภายในองค์การต่างมีความพยายามที่จะแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น บุคลากร เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องมืออุปกรณ์ ข้อมูล และพื้นที่ เพื่อมาดำเนินงานให้เป้าหมายของตนบรรลุผลสำเร็จ เมื่อทรัพยากรเหล่านี้มีอย่างจำกัด ทำให้แต่ละแผนกต้องปกป้องหรือต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ และพยายามนำเสนอความสำคัญ และความจำเป็นของกลุ่ม จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ

๒. ความแตกต่างของเป้าหมาย แผนกหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การต่างล้วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายกิจกรรมงาน และปัญหาที่ไม่เหมือนกันอันอาจมีผลถึงการแข่งขันกันเพื่อผลประโยชน์หรืออ้างถึงความสำคัญ และความจำเป็นของแผนกของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นจนลืมเป้าหมายหลักขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกัน

๓. การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน เมื่อแผนกงานตั้งแต่สองแผนกขึ้นไปทำกิจกรรมงานร่วมกัน โดยงานหนึ่งนั้นจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ก็ให้สำเร็จบางส่วนจากแผนกอื่นซึ่งจะทำให้การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงานในแผนกเหล่านั้นมีมากขึ้น นั่นคือโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะตามมา

Pneuman & Bruehl ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง พิจารณาที่บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคล องค์ประกอบด้านบุคคลที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็น ๔ ส่วนคือ ๑) ภูมิหลัง ที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางการศึกษา ความแตกต่างในค่านิยม และความเชื่อ ความแตกต่างทางประสบการณ์ ๒) แบบฉบับ ได้แก่ การกระทำพฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ประกอบด้วยแบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological Style)

---

[๔๓]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๕๙.

[๔๔]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗.

[๔๕]วรนารถ แสงมณี, **องค์การ และการจัดองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ระเบียงทองการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒-๒๑.

แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของการเจรจา (Negotiation Style) และแบบฉบับทางภาวะผู้นำ (Leadership Style) ๓) การรับรู้ ได้แก่ การรับรู้ที่บิดเบือน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน และ ๔) ความรู้สึกที่แตกต่างกัน

๒. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง คือ การสื่อสาร (Communication) ที่ไม่ดีหรือไม่มีคุณภาพ การสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ทั้งในแง่ของสาระ และเจตนาของข่าวสาร ซึ่งจะทำให้ระดับของความขัดแย้งเกิดมากยิ่งขึ้น

๓. สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง เช่น การมีทรัพยากรที่จำกัด ความคลุมเครือขององค์การ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การแข่งขัน และการมีข้อยกเว้น[๔๖]

Katz and Kahn ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์การกับความขัดแย้งระหว่างองค์การว่ามาจากสาเหตุสำคัญ ๖ ประการ คือ

๑. ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาด โครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น

๒. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

๓. ความคาดหวังในบทบาท

๔. บุคลิกภาพ และวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล

๕. ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น

๖. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อนๆ[๔๗]

ผู้วิจัย สรุปว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญมาจากความกลัว การใช้อำนาจ การใช้กำลัง การไม่ได้รับความเป็นธรรม และการแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

๒.๒.๔ ประเภทของความขัดแย้ง

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งไว้มี ดังต่อไปนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น ๖ ประเภท ได้แก่

๑. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) ในแต่ละบุคคลอาจมีความขัดแย้งอยู่ภายในตัว ซึ่งจะเป็นการเลือกระหว่างความไม่ลงรอยกันของเป้าหมายที่อาจจะมีมากกว่า ๑ อย่าง และเป้าหมายเหล่านั้นจะมีความขัดแย้งกัน เช่น ความต้องการผลิตสูงสุดกับความต้องการลดค่าใช้จ่ายการทำงานนอกเวลาของพนักงาน โดยที่ผลกระทบหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เมื่อมีการต่อสู้ระหว่างอารมณ์ ประกอบกับความไม่ลงรอยกันกับเป้าหมายซึ่งอาจจะมีผลทั้งทางด้านหักล้าง และการกระตือรือร้นในการทำงาน

---

[๔๖]Pneuman & Bruehl อ้างใน สัมมา รธนิธย์, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๖๙-๑๗๐.

[๔๗]Katz and Kahn อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๖๑-๖๒.

๒. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อความคิดเห็นของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับผลของการกระทำหรือเป้าหมายที่ต้องการไม่ตรงกัน บ่อยครั้งที่จะเกิดขึ้นจากความแตกต่างของแต่ละคนในการยอมรับทัศนคติ และค่านิยม หรือรับรู้สถานภาพ

๓. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) มักจะมีความขัดแย้งเกี่ยวกับเนื้อหาหรือผลกระทบอันมีรากฐานมาจากสติปัญญา แนวความคิด หรือแนวปฏิบัติของกลุ่มที่มีผลให้บุคคลในกลุ่มที่มีแนวความคิดหรือแนวปฏิบัติแตกต่างกันเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

๔. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) อาจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือในการสนับสนุนกับกลุ่มที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หรือฝ่ายวางแผนกับผู้ปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหาร โดยสหภาพจะต้องการค่าตอบแทนสูง มีความสำเร็จในการงาน มีความต้องการทางสังคม แต่ฝ่ายบริหารต้องการผลผลิตสูงสุดโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ซึ่งความต้องการของสหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหารจะมีความแตกต่างกันมาก ทำให้ผู้บริหารต้องพยายามจัดการกับความขัดแย้งให้มีทางออกที่ดีที่สุด เป็นต้น

๕. ความขัดแย้งภายในองค์การ (Intraorganization Conflict) เกิดขึ้นเมื่อเกิดความขัดแย้งโดยภาพรวมขององค์การ ซึ่งแบ่งออก ๓ มิติ คือ ๑) ความขัดแย้งในแนวดิ่ง เกิดขึ้นกับบุคคลหรือตำแหน่งที่อยู่กันคนระดับขององค์การ เช่น ผู้จัดการ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงาน เช่น ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในงาน หรือเป้าหมายขององค์การ ๒) ความขัดแย้งในตำแหน่งที่ขนานกัน จะเกิดขึ้นกับพนักงานหรือหน่วยงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยความขัดแย้งสามารถที่จะกระจายได้ทั่วไปในองค์การ แม้กระทั่งการแข่งขันกันของพนักงาน ตัวอย่าง การมีความกระตือรือร้นก่อให้เกิดวัตกรรมใหม่ แต่การที่ไม่มีการควบคุมการปฏิบัติงานที่เสื่อมลง และ ๓) ความขัดแย้งทแยงมุม ปกติความขัดแย้งของพนักงานหรือหน่วยงานอาจเกิดข้ามส่วนงานหรือโครงสร้างองค์การ เนื่องจากองค์การจะมีทรัพยากรจำกัด และพนักงานมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การอยู่เสมอ

๖. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganization Conflict) การแข่งขันจะมีกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการแข่งขันเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม ความขัดแย้งจะเกิดความไม่แน่นอนของเงื่อนไขในการแข่งขัน หรือระหว่างผู้จำหน่าย และลูกค้าที่พยายามจะไปให้ถึงเป้าหมายของตนหรือความพยายามควบคุมแหล่งข้อมูลที่เหมือนกัน และพยายามให้มีพลังที่เท่าเทียมกันในตลาดซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การได้[๔๘]

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์การออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ความขัดแย้งในเรื่องขั้นตอนการทำงาน (Bureaucratic Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือกลุ่มมีความต้องการอิสระในการปฏิบัติงานของตนซึ่งจะเป็นทั้งผลดี และผลเสียต่อองค์การผลดี คือ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระ ไม่ต้องขอหรือรอการตัดสินใจจากผู้บริหารในหลายขั้นตอน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ผลเสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติงานอย่างเป็น

---

[๔๘] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **พฤติกรรมองค์การ,** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๖-๒๐๗.

อิสระจนเกินไป และไม่นึกถึงการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลหรือฝ่ายอื่น ซึ่งต่างก็ต้องทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเป็นผลเสียต่อองค์การ

๒. ความขัดแย้งในเรื่องระบบ (System Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างกันในเป้าหมายของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะทำให้มีความสนใจหรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงิน และบัญชีต้องการตรวจเอกสารในการสั่งซื้อ และการจ่ายเงิน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในขณะที่ฝ่ายผลิตต้องการวัตถุดิบในการผลิตอย่างเร่งด่วน เนื่องจากไม่สามารถคำนวณระยะเวลา และจำนวนของวัตถุดิบที่ต้องการได้อย่างแน่นอน หรือไม่ต้องการมีวัตถุดิบ คงคลังมาก เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บตามต้องการ ความถูกต้องของฝ่ายการเงิน และบัญชีกับความต้องการความรวดเร็วของฝ่ายผลิตจึงมีความขัดแย้งกัน เป็นต้น

๓. ความขัดแย้งในเรื่องการต่อรอง (Bargaining Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การของแต่ละฝ่าย ซึ่งต่างก็ต้องการได้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน วัสดุ สถานที่ และพลังงาน เป็นต้น ไว้ใช้ในฝ่ายของตนอย่างพอเพียงหาก ผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้แต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม ก็จะเกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งตามมา[๔๙]

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งตามลักษณะการสื่อสารออกเป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑. ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติ ความสัมพันธ์ประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภาวะผู้นำ และการจูงใจของผู้บริหาร

๒. ความขัดแย้งตามแนวนอน เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจตามตำแหน่ง ความขัดแย้งประเภทนี้มักมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือ

๓. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร[๕๐]

ถวิล วรเทพพุฒิพงษ์ ได้แบ่งความขัดแย้งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคาดหวังในบทบาท

๒. ความขัดแย้งในผลประโยชน์เกิดจากความต้องการที่ต่างกัน

๓. ความขัดแย้งเรื่องบุคลิกภาพ[๕๑]

---

[๔๙]เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๓-๒๐๔.

[๕๐]เอกชัย กี่สุขพันธ์, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๗๒-๗๓.

[๕๑]ถวิล วรเทพพุฒิพงษ์, “การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร”, **วารสารกรมบัญชีกลาง,** ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๓ (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๒๔): ๙-๑๙.

เนตร์พัณณา ยาวิราช ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งออกเป็น ๕ ประเภท[๕๒]

๑. ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า อาการแอบแฝงของความขัดแย้ง ระยะนี้เป็นระยะที่มีความขัดแย้งซ่อนเร้นอยู่ภายใน มีเงื่อนไขบางประการที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ฉะนั้น ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง โดยเงื่อนไขดังกล่าว บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ ไม่เคยได้คิดหรือยอมรับว่า เงื่อนไขนั้นๆ จะก่อให้เกิดความขัดแย้งที่จะตามมาภายหลัง ฉะนั้น ในขั้นตอนนี้จึงอาจเรียกได้ว่ามีอาการแอบแฝงของความขัดแย้งอยู่

๒. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความขัดแย้งประเภทที่มองเห็นได้ ในระยะที่สองนี้ เป็นขั้นการยอมรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายว่ามีเงื่อนไขบางประการที่จะทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และยังรู้ด้วยอีกว่าเงื่อนไขต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งนั้นคืออะไร และมีอะไรบ้าง

๓. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) ในระยะที่ ๓ นี้ ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าความขัดแย้งได้เกิดขึ้นแล้ว กล่าวคือ ความตึงเครียดภายในได้เริ่มขึ้น อาจเป็นความตึงเครียดระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม บุคคลกับองค์การ ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มกับองค์การ แต่ทว่าความขัดแย้งเหล่านั้นจะยังไม่เปิดเผยหรือปรากฏให้เห็นชัดเจน

๔. ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) เป็นระยะที่ความขัดแย้งได้เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยปรากฏให้เห็นชัดเจนจากเงื่อนไขต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยเงื่อนไขนั้นๆ จะเป็นเงื่อนไขที่แต่ละบุคคล กลุ่ม องค์การ มิได้ตระหนักมาก่อนว่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในภายหลัง ในระยะนี้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๕. สภาวการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ไขความขัดแย้งบางอย่างจะทำให้ความขัดแย้งหมดไป ทุกฝ่ายจะพยายามหาหนทางที่จะทำให้เงื่อนไขต่างๆ อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งหมดไปด้วย ไม่ว่าเงื่อนไขนั้นๆ จะเคยทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบอื่นๆ ปรากฏขึ้นใหม่อีกด้วย

จำนงค์ อดิวัฒนสิทธ์ ได้กล่าวถึงประเภทความขัดแย้ง โดยวิเคราะห์ตามระดับความรุนแรงว่ามี ๗ ประเภท ดังนี้

๑. ความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นความขัดแย้งกับตนเอง (Self conflict) โดยทั่วไปความขัดแย้งแบบนี้มักจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลได้ตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วเกิดความไม่แน่ใจ และลังเลใจขึ้นมาในภายหลัง ทำให้เกิดความรู้สึกกังวลใจ และไม่สามารถดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้วอย่างเต็มที่ ในบางกรณีความขัดแย้งภายในตนเองอาจเกิดจากความขัดกันระหว่างความรู้สึกฝ่ายดี (กุศล) กับความรู้สึกฝ่ายไม่ดี (อกุศล) เช่น ความขัดกันระหว่างความรู้สึกขยันกับความรู้สึกเกียจคร้าน ความรู้สึกรับผิดชอบกับการขาดจิตสำนึกรับผิดชอบ เป็นต้น

๒. ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองคน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากการแย่งชิงผลประโยชน์หรือการขัดกันทางความคิด ผลของความขัดแย่งระหว่างบุคคลอาจจะไม่มีความรุนแรง และไม่กระทบกระเทือนต่อสังคม

---

[๕๒]เนตร์พัณณา ยาวิราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์,** พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, ๒๕๕๒), หน้า ๒๔๒.

มากนัก หากผู้ที่ขัดแย้งนั้นไม่มีตำแหน่งหรือมีบทบาทสำคัญในสังคม แต่ถ้าผู้ที่ขัดแย้งกันมีสถานภาพหรือมีบทบาทสำคัญในสังคม ผลกระทบจะรุนแรง เพราะการขัดแย้งระหว่างบุคคลสำคัญสองคนอาจจะขยายวงกว้าง เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้

๓. ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับกลุ่มปฐมภูมิ กลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) หมายถึง กลุ่มขนาดเล็กมีจำนวนสมาชิกไม่มากนัก บุคคลในกลุ่มรู้จักคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัวดี เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้าน เพื่อนเล่นในสมัยเด็ก เป็นต้น บุคคลที่มีความขัดแย้งกับกลุ่มปฐมภูมิจะเห็นได้ในกรณีของบุตรที่ขัดแย้งกับพ่อแม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัย ความไม่เข้าใจกัน และสาเหตุส่วนตัวอย่างอื่นก็ได้ ดังนั้น ปัญหาครอบครัวจึงเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มปฐมภูมิอย่างหนึ่ง และปัญหาครอบครัวนี้หากไม่สามารถแก้ไขได้อาจจะพัฒนาเป็นครอบครัวแตกสลาย และกลายเป็นสาเหตุของปัญหาสังคมอย่างอื่นอีกมากมายที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

๔. ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับกลุ่มทุติยภูมิหรือองค์กร เป็นความขัดแย้งที่บุคคลไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มวางไว้ และพยายามฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์นั้น ซึ่งมีผลทำให้การดำรงชีวิตตามปกติของผู้คนส่วนใหญ่ในกลุ่มถูกรบกวนไม่มีความสงบสุข ดังเช่น ปัญหาอาชญากรรม เป็นต้น โดยทั่วไปอาชญากรรมเป็นการกระทำของบุคคลเดียวหรือกลุ่มบุคคลบางกลุ่มที่พยายามฝ่าฝืนกฎระเบียบของส่วนรวมเพื่อให้ได้รับผลหรือสิ่งที่ตนปรารถนา โดยไม่คำนึงว่าการกระทำการฝ่าฝืนระเบียบของกลุ่มจะก่อให้เกิดความทุกข์ความเดือดร้อนแก่กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นหรือไม่ก็ตาม ดังนั้น อาชญากรรม เช่น การลักขโมย และปล้น จึงเป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบนจากบรรทัดฐานของกลุ่ม ข้อนี้รวมถึงการประกอบอาชีพที่เป็นมิจฉาชีพต่างๆ ด้วย ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับกลุ่มขนาดใหญ่หรือกลุ่มทุติยภูมินี้ รวมถึงการที่สมาชิกบางคนในองค์กรมีความคิดเห็นขัดแย้งกับวิธีการดำเนินการของผู้มีอำนาจในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการกระจายผลประโยชน์ และความยุติธรรม เป็นต้น ดังกรณีตัวอย่าง ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มลูกจ้างกับนายจ้างในหน่วยงานเอกชน ความขัดแย้งดังกล่าว หากไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้องค์กรอ่อนแอ และประสบความเสื่อมโทรม และความหายนะในที่สุด

๕. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเล็ก (Conflict amongs small groups) เป็นรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่มีสมาชิกจำนวนน้อย เช่น ความขัดแย้งกันระหว่างครอบครัวหนึ่งกับอีกครอบครัวหนึ่ง เป็นต้น ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเล็กจะมีผลกระทบกระเทือนมากน้อยเพียงใดต่อส่วนรวมขึ้นอยู่กับสถานภาพทางสังคมของผู้ที่ขัดแย้งกันนั้น ในลักษณะเดียวกันกับความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่งดังที่กล่าวแล้ว สาเหตุความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเล็กอาจจะเป็นเพราะขัดกันในเรื่องผลประโยชน์ขัดกันในเรื่องค่านิยม หรือขัดกันในเรื่องส่วนตัวอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

๖. ความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มทุติยภูมิหรือระหว่างองค์กร (Conflict among secondary groups or organizations) เป็นความขัดแย้งที่รวมเอาผู้คนจำนวนมาก ซึ่งอาจไม่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว แต่ต้องมาต่อสู้ระหว่างกัน และกัน เนื่องด้วยผลประโยชน์ของกลุ่มหรือเป็นเพราะความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นจะต้องมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้น จึงต้องต่อสู้กับบุคคลต่างองค์กร แม้จะไม่มีเรื่องโกรธกันเป็นการส่วนตัวก่อนก็ตาม เช่น ความขัดแย้งระหว่างพรรคการเมืองต่างๆ เป็นต้น

๗. ความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มขนาดใหญ่หรือระหว่าประเทศ เป็นความขัดแย้งระหว่างประเทศหนึ่งกับอีกประเทศหนึ่ง ประเทศที่ขัดแย้งกันอาจมีอาณาเขตติดต่อกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน หรืออาจมีอาณาเขตอยู่ห่างไกลกัน เช่น สงครามระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอิรัก เป็นต้น สาเหตุความขัดแย้งระหว่างประเทศมีหลายอย่างเช่น อาจเป็นเพราะผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจไม่ลงตัว อุดมการณ์ทางการเมืองต่างกัน ศาสนาต่างกัน ความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจกัน เป็นต้น ความขัดแย้งระหว่างประเทศในลักษณะรุนแรงดังเช่นสงครามจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อชีวิตผู้คน ทรัพย์สินของผู้คน และของรัฐ และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม[๕๓]

Christopher Moor ได้แบ่งประเภทความขัดแย้งออกเป็น ๕ ประเภท[๕๔] ได้แก่

๑. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ได้แก่ ข้อมูลขัดกัน ขาดข้อมูล เข้าใจผิดขาดการสื่อสาร หรือสื่อสารไม่ถูกต้อง สับสนเรื่องหน้าที่ มุมมองต่างกันในเรื่องของข้อมูล

๒. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) ได้แก่ ความขัดแย้งเกี่ยวกับทรัพยากรทางด้านธรรมชาติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ปรารถนา และต้องการ เช่น อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่

๓. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ได้แก่ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่ต่างกัน พฤติกรรมทางลบที่เกิดขึ้นซ้ำซาก และวิธีการในการทำสิ่งต่างๆ แตกต่างกัน เช่น วิธีการทำงานต่างกัน การตัดสินใจต่างกัน

๔. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structure Conflict) ได้แก่ การแก่งแย่ง โดยเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์เดิมด้วย ขัดแย้งเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ ขัดแย้งเนื่องจากขาดความยุติธรรม

๕. ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (Value Conflict) ได้แก่ ศาสนาโลกทัศน์หรือความเชื่อต่างกัน การให้ความสำคัญที่ต่างกัน เกณฑ์ประเมินต่างกัน ภูมิหลังทางวัฒนธรรมต่างกัน ภูมิหลังส่วนบุคคลต่างกัน พื้นฐานทางประวัติศาสตร์ต่างกัน

สรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้งที่สำคัญ ๒ ประเภท ได้แก่ ๑) ความขัดแย้งภายในตนเอง มีสาเหตุเกิดจาการการลังเลไม่แน่ใจที่จะตัดสินใจได้ และเกิดจากความขัดแย้งระหว่างฝ่ายดี (กุศล) กับความรู้สึกฝ่ายไม่ดี (อกุศล) ๒) ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับบุคคล มีสาเหตุเกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์หรือการขัดกันทางความคิด

๒.๒.๕ ความหมายของการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของ

---

[๕๓]จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์, **สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์,** พิมพ์ครั้งที่ ๒, หน้า ๑๓๑-๑๓๓.

[๕๔]Christopher Moor อ้างใน ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๒.

ความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า บุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ และจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ[๕๕] ซึ่งมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารความขัดแย้งไว้นี้

พัชราภรณ์ เพ็งสกุล ได้สรุปความหมายการบริหารความขัดแย้งไว้ว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการ เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งการกระตุ้น ความขัดแย้ง การลดความขัดแย้ง และการหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้ และสังเกตให้ได้ว่า สถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุข และพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป[๕๖]

ประนัดดา สุทธิกุล ได้ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้งว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะของภาวะผู้นำ เพื่อการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ การลดระดับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย และการจัดการความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย เพื่อยังผลให้องค์การอยู่รอด มีประสิทธิผล และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า[๕๗]

มาโนช สุขเหลือได้ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้งว่าหมายถึง การรักษาระดับของความขัดแย้ง ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีประสิทธิภาพสูงสุด[๕๘]

นริศร กรุงกาญจนา ได้ให้ความหมายของการบริหารความขัดแย้งไว้ว่าหมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อให้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น ๕ วิธี คือ การถอนตัว การใช้อำนาจ สัมพันธภาพ การประนีประนอม และการเผชิญหน้า[๕๙]

สรุปได้ว่า การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ดำเนินการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียน โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียนหมดสิ้นไป หรือลดลง

---

[๕๕]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๑๑๖.

[๕๖]พัชราภรณ์ เพ็งสกุล, “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๑), หน้า ๓๗.

[๕๗]ประนัดดา สุทธิกุล, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘), หน้า ๖.

[๕๘]มาโนช สุขเหลือ, “การบริหารความขัดแย้ง: กรณีศึกษาสำนักงานเขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

[๕๙]นริศร กรุงกาญจนา, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

๒.๒.๖ กระบวนการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารความขัดแย้งนั้น มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารหลากหลายวิธี ผู้วิจัยได้รวบรวมกระบวนการบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีต่างๆ ดังต่อไปนี้

ก. การบริหารความขัดแย้งของ Carl A. Anderson

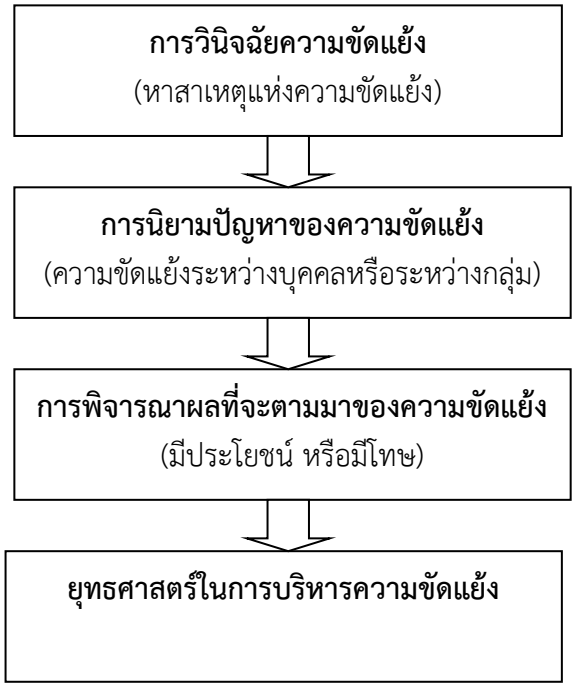
Carl A. Anderson ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management Process) แบ่งออกได้เป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

๒. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

๓. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดในอนาคตเป็นอย่างไร

๔. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหา และสถานการณ์[๖๐] ดังได้แสดงในภาพที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๑ กระบวนการในการบริหารความขัดแย้ง[๖๑]

---

[๖๐]แอนเดอร์สัน (Carl A. Anderson, 1988), อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๑๑๖-๑๑๗.

[๖๑]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์,** หน้า ๑๑๗.

ข. การบริหารความขัดแย้งของอีเวอรารด์ และมอร์ริส (Everard and Morris)

Everard and Morris ได้เสนอหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ ๕ แบบ ดังนี้

๑. แบบการหลีกเหลี่ยง (Avoiding) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตัวให้อยู่เหนือปัญหา ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

๒. แบบการกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อย และให้การปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่นเป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตัวเอง และไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

๓. แบบการประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการที่ทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหาหรือการค้นหาความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการ และคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

๔. แบบการต่อสู้ (Fighting) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนเองว่าถูกต้อง และมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้วุฒิภาวะตำแหน่งหน้าที่ที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตาม การแสดงพฤติกรรมแบบนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

๕. แบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและการสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลา กำลังงาน กำลังคิด และการตัดสินใจ[๖๒]

ค. การจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของราฮิม (Rahim)

Rahim ได้มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งเป็น ๕ แบบ ได้แก่

๑. การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง และผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกัน และกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะ และข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความ

---

[๖๒]Everard and Morris อ้างใน สุปัน ราสุวรรณ์, “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๘-๑๑๑.

ขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วิธีการ และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

๒. การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบที่เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการ ที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

๓. การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่นๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

๔. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ และมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปัดสวะให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

๕. การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหมูยื่นแมว หรือแบบ give – and – take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน[๖๓]

ฆ. การแก้ไขความขัดแย้งของโฮวัต และลอนดอน (G. Howat and M. London)

G. Howat and M. London ได้เสนอการจัดการความขัดแย้งออกเป็น ๕ วิธี ได้แก่

๑. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรง และเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหาจนกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

๒. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

---

[๖๓]Rahim อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, หน้า ๑๕๕ - ๑๕๖.

๓. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื่อมั่นในความคิด และวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

๔. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบกลื่นหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็น และวิธีการ พยายามย้ำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การ มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

๕. การประนีประนอม (Conpromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอม ยอมเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับ ยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้[๖๔]

ง. กลยุทธ์ในการลดความขัดแย้ง

กลยุทธ์การลดความขัดแย้ง (Strategies for Reducing Conflict) มี ๙ แนวทาง[๖๕]

๑. การแยกจากกันทางกายภาพ (Physical Separation) เป็นทางเลือกที่เร็วที่สุดและง่ายที่สุดในการลดความขัดแย้ง การแยกจากกันทางกายภาพจะใช้เมื่อกลุ่มไม่ทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือไม่ต้องการแสดงออกที่สูงกว่า และจะไม่ส่งเสริมให้สมาชิกเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เพราะการใช้เวลามากในการทำ และให้ความช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหา

๒. การใช้กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ (Use for the Rules and Regulations) ผู้บริหารอาจจะออกหรือใช้กฎ คำสั่ง และกระบวนการในการแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง แต่วิธีนี้จะถูกมองว่าเป็นการเข้าใกล้ระบบเผด็จการ เพราะผู้บริหารจะกำหนด และมอบทางเลือกของกลุ่ม ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้พื้นฐานของทัศนคติจะไม่ได้ถูกปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยน

๓. จำกัดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Limit Intergroup Interaction) ผู้บริหารอาจจะควบคุมความถี่ และระดับของการมีปฏิกิริยาต่อกันระหว่างกลุ่ม โดยกำหนดขอบเขตของปฏิกิริยาระหว่างกลุ่มที่เกี่ยวพันกับเป้าหมายที่กลุ่มยอมรับ ซึ่งจะทำให้มีการร่วมมือกันง่ายขึ้น

๔. การใช้ผู้ประสานงาน (Use of Integrators) เราอาจจะใช้ผู้ประสานงานเป็นผู้แนะขอบเขตระหว่างกลุ่มหรือหน่วยงาน โดยผู้ประสานงานจะต้องมีความรู้ และต้องสังเกตคู่กรณีทั้ง ๒ ฝ่าย ว่า ประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามกฎหรือไม่ บ่อยครั้งต้องใช้การเชื่อมสัมพันธไมตรี กับทั้ง ๒ ฝ่าย ในการเข้ากลุ่มหนึ่งสู่อีกกลุ่มหนึ่งหรือกลุ่มอื่นๆ เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรม และความต้องการของคู่กรณีจนกระทั่งพบขอบเขตที่ทั้ง ๒ ฝ่าย สามารถยอมรับหรือร่วมมือกันได้

๕. การเผชิญหน้า และการเจรจาต่อรอง (Confrontation and Negotiation) บุคคลหรือกลุ่มที่แข่งขันกันจะเผชิญหน้ากัน เพื่อถกเถียงหรือพูดคุยถึงปัญหาที่ตนไม่เห็นด้วยโดยคาดหวังว่าจะเป็นการเปิดประเด็นสู่การเจรจาต่อรอง เพื่อหาทางออกที่ต่างยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย

---

[๖๔]G. Howat and M. London อ้างใน นริศร กรุงกาญจนา, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙), หน้า ๔๕.

[๖๕]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **พฤติกรรมองค์การ,** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๘.

๖. การใช้บุคคลที่สาม (Third Party) การนำบุคคลที่สามที่มีความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งอาจจะเป็นที่ปรึกษาภายนอก โดยบุคคลที่สามอาจจะไม่สามารถให้คำแนะนำแก่ทั้งสองฝ่ายได้ทั้งหมด แต่สามารถพูดถึงปัญหาได้ตรงมากกว่า เพราะไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

๗. การหมุนเวียนสมาชิก (Rotation of Member) เป็นเทคนิคในระยะยาวที่จะสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจระหว่างสมาชิก และระหว่างกลุ่ม โดยเราจะทำการหมุนเวียนสมาชิกจากกลุ่มหนึ่งสู่อีกกลุ่มหนึ่ง ทำให้บุคคลที่เข้ามารับรู้ถึงกรอบของอุปนิสัย ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกกลุ่มอื่น ตลอดจนวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มอื่น ทำให้มีการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น เพื่อให้การหมุนเวียนของพนักงานถูกยอมรับโดยกลุ่ม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกให้ดีขึ้นได้

๘. การกำหนดงาน และเป้าหมายหลัก (Identification of Interdep- endent Tasks and Super Ordinate Goals) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นขั้นตอน และลำดับขั้นตามความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างเหมาะสม

๙. การฝึกอบรมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Training) การทำงานกลุ่ม และระหว่างกลุ่มเป็นเรื่องที่ฝึกฝนกันได้ โดยการฝึกอบรมจะเป็นพื้นฐานระยะยาวที่จะช่วยสร้างความ สัมพันธ์ของกลุ่มในการทำงานร่วมกัน ซึ่งโครงสร้างการทำงาน และโปรแกรมฝึกที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้ความพอใจในทัศนคติ และเหตุผลของกลุ่มพัฒนาไปอย่างมั่นคงมากกว่า

จ. กลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้ง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้งไว้ ๕ วิธี ดังนี้

๑. การแข่งขัน (Competition) เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งมีความเชื่อมั่นสูงกับเป้าหมายของตนเอง ทำให้เขาพยายามที่จะผลักดันการตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงอะไรทั้งสิ้นว่าจะมีผลกระทบอย่างไร ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันขึ้น และทำให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า ชนะ-แพ้ (Win-Lose) ซึ่งหมายถึง ถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งต้องแพ้ โดยคู่แข่งขันอาจจะใช้อำนาจ หน้าที่ และตำแหน่งการปกครอง ผลักดันให้บรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น การทะเลาะวิวาท การโต้เถียงกันของสามีภรรยา หรือการเกิดสงคราม เป็นต้น

๒. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งกันจะพยายามสร้างเป้าหมาย โดยหาทางแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดความพอใจร่วมกัน โดยการเผชิญหน้ากับปัญหา และทำการแบ่งปัน ยอมรับความคิดเห็นกับข้อมูลของอีกฝ่าย เพื่อทำการค้นหาปัญหา และความขัดแย้งหรือการท้าทายกับปัญหา หาทางออกของการทำงานร่วมกัน แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองฝ่ายก็สามารถตกลงกันได้ โดยเราเรียกแนวทางนี้ว่า การแก้ปัญหาแบบ ชนะ-ชนะ (Win-Win) ซึ่งหมายถึงคู่กรณีทั้ง ๒ ฝ่าย ได้ชัยชนะทั้งคู่

๓. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน จะหาทางออกโดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหา หรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจกับปัญหา ไม่รับรู้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ปล่อยวางปัญหา เก็บความลับไว้ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง ปล่อยให้ปัญหาชะลอตัวไปอย่างช้าๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลบเลี่ยงที่จะแสดงความคิดที่แตกต่าง หรือความไม่เห็นด้วยโดยการขอถอนตัว และถ้าการขอถอนตัว ไม่อาจเป็นไปได้หรือ ไม่สามารถเลี่ยงการแสดงความคิด เห็นได้

คู่กรณีก็จะใช้วิธีระงับปัญหา หรือหยุดปัญหาที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันไว้ก่อน เพื่อไม่ก่อให้เกิดเหตุการณ์กระทบกระทั่งกัน เพราะพวกเขาต้องทำงานร่วมกัน จึงไม่ต้องการให้เกิดปัญหา หรือที่เรียกว่า การซื้อเวลา ดังนั้น การหยุดปัญหาจึงอาจจะมีมากกว่าการถอนตัวออกจากปัญหา

๔. การปรองดอง (Accumulation) ในบางโอกาสฝ่ายหนึ่งอาจจะมีความพอใจ แต่พยายามไม่ใส่ใจกับเรื่องเหล่านี้ โดยคู่กรณีคนใดคนหนึ่งจะหันไปสนใจสิ่งอื่นของอีกฝ่ายหนึ่งแทนหรือมองข้ามปัญหาไป เพื่อความสัมพันธ์ที่ดี โดยเป็นฝ่ายยอมให้ยอมรับยินยอม หรือเป็นฝ่ายยอมยุติเอง

๕. การประนีประนอม (Compromise) เมื่อคู่กรณี ๒ ฝ่าย มีความคาดหวังในเรื่องของทั้งสองฝ่ายสูง ทำให้ต่างก็ต้องการแบ่งปันความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายให้เกิดจุดมุ่งหมายด้วยกันทั้งคู่ โดยการประนีประนอมกัน เพื่อไม่ให้ฝ่ายใดสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ โดยทั้งสองจะได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ โดยการเจรจาประนีประนอมจะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจทั้งคู่ และเกิดการยอมรับทางออกนั้น[๖๖]

ฉ. การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีการไกล่เกลี่ยคนกลาง

สุรพล สุยะพรหม และคณะ กล่าวถึงหลักการของกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางในการแก้ไขความขัดแย้ง[๖๗] มีหลักการสำคัญเบื้องต้น คือ

๑. กระบวนการในการพิจารณาตัดสินหาทางออกของข้อขัดแย้งเกิดโดยคู่กรณี หรือคู่ขัดแย้ง ช่วยกันพิจารณาหาทางออกร่วมกัน คนกลางไม่มีหน้าที่หรือไม่มีอำนาจไปตัดสิน

๒. กระบวนการในการเจรจาจะใช้วิธีหรือกระบวนการใช้การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Process) โดยไม่ใช่จุดยืน (Position) แต่จะใช้การเจรจาโดยใช้ความต้องการหรือความสนใจร่วมกันเป็นพื้นฐานในการเจรจา (Interest - Based Negotiation)

๓. กระบวนการเจรจาต้องมีกติกาในการเจรจา (Ground Rules) เพื่อให้คนกลางที่มีหน้าที่กำกับกระบวนการได้ตามนั้น เช่น กำหนดว่าให้ผลัดกันพูดทีละคน อาจจะแยกกลุ่มคุยกัน หรืออะไรคือข้อยุติ หากไม่สามารถหาข้อยุติได้จะทำอะไร จะประชุมที่ไหน ใช้เวลามากน้อยเท่าไร เริ่มเมื่อใด เลิกเมื่อใด ใครจะทำหน้าที่เป็นคนกลาง

สำหรับกระบวนการหลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางนั้น ประกอบด้วยขั้นตอน ๒ ระยะ คือ

๑. ระยะปัญหาหรืออภิปรายปัญหา ประกอบด้วย ๑) คำกล่าวเปิดการเจรจาของคนกลาง ๒) คำกล่าวของคู่เจรจา และ ๓) การประชุมแยกคู่ เรียกว่า “Caucuses หรือการประชุมแยกกลุ่ม” ซึ่งคู่เจรจาจะแยกพบกับคนกลาง อธิบายถึงปัญหาทั้งหมด และความต้องการหรือผลประโยชน์ที่อาจจะเป็นความกลัว ความกังวล ความหวัง ความปรารถนาที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนที่มีความสำคัญ เพื่อนำไปสู่ทางออกที่ยุติธรรม และเป็นไปได้

---

[๖๖] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **พฤติกรรมองค์การ,** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๖.

[๖๗] สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ และการจัดการเชิงพุทธ,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๘๑-๒๘๓.

๒. ระยะเจรจาแก้ปัญหาหรือการเจรจาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

๑) ระยะหาปัญหาหรืออภิปรายปัญหา ระยะนี้จะเริ่มโดยคนกลางจะต้องกล่าวนำเปิดการเจรจาแล้วจึงให้คู่เจรจาบอกถึงความขัดแย้งของเขา ขั้นตอนนี้ คู่เจรจาจะนั่งอยู่ตรงกัน แต่คนละข้าง โดยมีคนกลางนั่งอยู่ตรงกลาง

๒) ระยะเจรจาแก้ปัญหาหรือการเจรจาไกล่เกลี่ย คู่ขัดแย้งเข้าใจในกระบวนการมากขึ้นที่จะหาทางออกร่วมกัน และเตรียมความพร้อมที่จะหาทางออกร่วมกันมากขึ้น สร้างทางเลือกต่างๆ ออกมา คนกลางก็ลองทดสอบทางเลือกที่เกิดขึ้นในแต่ละฝ่าย ในช่วงแยกเจรจาจนเกือบเป็นที่พอใจ

๓) ระยะหลังปิดการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้ว เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการไกล่เกลี่ยซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นข้อตกลงระหว่างคู่ความทั้งสองฝ่าย ซึ่งในทางปฏิบัติจะทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความกัน ส่วนในกรณีที่ไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จก็คงต้องสั่งยกเลิกการไกล่เกลี่ย ซึ่งอาจเป็นเพราะคู่ความขอยกเลิกเองหรือผู้ไกล่เกลี่ยสั่งยกเลิก เพราะมองไม่เห็นหนทางที่คู่ความจะตกลงกันได้

ช. การจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของ Dawid W. Johnson and Frank P. Johnson

Dawid W. Johnson and Frank P. Johnson ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมองสองมิติ กล่าวคือ มิติที่หนึ่ง คือการบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สอง คือ การรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งได้ ๕ แบบ ดังนี้

๑. แบบหลีกหนี (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยามยามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกาย และจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกหนี คือ เต่า

๒. แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โค่นล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

๓. แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับ และชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์ และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึก และทำลายสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตุ๊กตาหมี

๔. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน และชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์

ทั้งสองฝ่ายพร้อม และเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

๕. แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมาย และสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตน และของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเอง และผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ สิ่งที่พอใจคือการบรรลุเป้าหมายของตนเอง และของผู้อื่นการประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียด และความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก[๖๘]

ซ. การบริหารความขัดแย้งโดยทฤษฎีของโธมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann)

การบริหารความขัดแย้งโดยทฤษฎีของ Thomas and Kilmann มี ๕ แบบ ได้แก่

๑. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่าถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ

๒. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะ และขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเอง และบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ – ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่าสองหัวดีกว่าหัวเดียว

๓. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิติการเอาใจตนเอง และมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero – sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะ

---

[๖๘]Dawid W. Johnson and Frank P. Johnson อ้างใน ประนัดดา สุทธิกุล, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๘.

พยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

๔. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหา และไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเอง และความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรง และไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายๆ กับการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

๕. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะไม่ชอบ และมีความขุ่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาษิตที่ว่าเอาไมตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร[๖๙]

กระบวนการบริหารความขัดแย้งดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นแต่เพียงแนวคิดหรือวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การหรือสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และเลือกเอาแบบที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งในองค์การหรือสถานศึกษา เพื่อจะบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์ และลดความขัดแย้งที่มีโทษ

กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในองค์การ ในการจัดการความขัดแย้ง เราควรจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ การรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness) และการร่วมมือ (Cooperation) ของคู่กรณี ซึ่งสามารถจำแนกวิธีจัดการความขัดแย้งเป็น ๕ วิธี ดังนี้

๑. การแข่งขัน (Competition) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกันและทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้

---

[๖๙]Thomas and Kilmann อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**, หน้า ๑๐๔-๑๐๕.

๒. การร่วมมือ (Collaboration) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)” คือได้ชัยชนะทั้งคู่

๓. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

๔. การปรองดอง (Accumulation) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย บางครั้งฝ่ายหนึ่งอาจมีความไม่พอใจ แต่พยายามไม่สนใจหรือมองข้ามปัญหาไป เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีโดยเป็นฝ่ายยอมให้ ยอมรับ หรือยอมยุติปัญหาเอง

๕. การประนีประนอม (Compromise) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน และชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกัน และไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจ และยอมรับทั้งคู่[๗๐]

การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน ควรมีการปลูกฝังจิตสำนึก และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียนได้ ดังนั้น โรงเรียนจึงควรดำเนินการตามองค์ประกอบ ๕ ด้าน โดยมีลำดับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง[๗๑] ดังนี้

๑. ด้านการเอาชนะ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้
- การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก
- การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง
- การใช้วิธีต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง
- การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง
- การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น
- การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

---

[๗๐]พฤติกรรมองค์การ ตอนที่ ๓๖ กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง” [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: http://cowboymanager.blogspot.com/2011/10/36.html [๑ สิงหาคม ๒๕๖๑]

[๗๑]ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖๔

๒. ด้านการร่วมมือ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา
- การประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน
- การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย
- การชัดจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน
- การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย
- การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกัน และกัน

๓. ด้านการประนีประนอม ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม
- การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน
- การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน
- การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น
- การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม
- การถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๔. ด้านการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบ และไม่สบอารมณ์
- การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
- การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด
- การอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
- การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด
- การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๕. ด้านการยอมให้ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การยอมเสียสละผลประโยชน์ของตนให้แก่ผู้ร่วมงาน
- การยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที
- การใช้วิธีแก้ปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไม่ดี
- การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดของตน
- การนึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง
- การทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น ถ้าเห็นว่ามีความสำคัญมาก

ผู้วิจัย สรุปว่า การบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในองค์การ ที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารความขัดแย้ง ๔ แบบ ได้แก่

๑. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง การใช้วิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน การพยายามที่

จะใช้วิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผล และมีประโยชน์ และการมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการแสวงหาความช่วยเหลือ และความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา การประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย การชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย และการทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือสมประสงค์เกือบทุกครั้ง

๓. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม การเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม และการถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๔. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบ และไม่สบอารมณ์ การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด การหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งแนวพุทธ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งแนวพุทธ ได้ ดังนี้

๒.๓.๑ หลักธรรมที่เป็นแนวคิดพื้นฐานในการจัดการความขัดแย้ง

ชลากร เทียนส่องใจ ได้กล่าวถึงหลักธรรมที่เป็นแนวคิดพื้นฐานในการจัดการความขัดแย้งไว้[๗๒] โดยแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับสังคม

ก. ระดับบุคคล หมายถึง หลักธรรมที่ใช้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ และสมรรถภาพของจิตในระดับของตัวบุคคลนั้น เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะตามหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา จะถือว่า “จิตหรือใจ” นั้นเป็นหัวหน้าเป็นใหญ่ในการกระทำการใดๆ การพัฒนาคุณภาพ และสมรรถภาพของจิต เป็นการพัฒนาให้มีจิตใจที่ดีงาม มีความเป็นมิตร มีเมตตา มีความอดทนทางใจต่อความกระทบกระทั่ง ความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจ โดยการวางใจตนให้เป็นกลางๆ ไม่กระเพื่อม ใช้สติปัญญาในการเรียนรู้ และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง

---

[๗๒]ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๕-๑๒๗.

ตรึกตรองด้วยความรอบคอบ แล้วแสดงออกต่อสถานการณ์ความขัดแย้งนั้นๆ อย่างเข้าใจในธรรมชาติของสิ่งต่างๆ ซึ่งรวมถึงธรรมชาติของความขัดแย้งด้วย การพัฒนาจิตใจดังกล่าวจะเป็นรากฐานสำคัญในตัวบุคคลที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

๑. อัปปมาทธรรม[๗๓] หรือ ความไม่ประมาท หมายถึง การมีชีวิตอยู่อย่างไม่ขาดสติ หรือ การใช้สติอยู่เสมอ ในทางคำสอนทางพระพุทธศาสนา จะเน้นความสำคัญของสติเป็นอย่างมากในการดำเนินชีวิต หรือการประพฤติปฏิบัติโดยมีสติกำกับอยู่เสมอ[๗๔] สติ หรืออัปปมาทธรรม กล่าวได้ว่า เป็นหลักธรรมสำคัญที่ใช้เป็นรากฐานในการจัดการความขัดแย้ง เพราะสติจะเป็นตัวที่บั่นทอนรากเหง้าที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทั้งในส่วนของตัณหา ทิฏฐิ มานะ และส่วนของโลภะ โทสะโมหะ โดยจะทำให้เรารู้ตัวอยู่เสมอ ว่าเรากำลังคิดอย่างไรกับสถานการณ์ความขัดแย้ง และควรจะปฏิบัติการหรือจัดการอย่างไร โดยที่จะไม่ทำการล่วงละเมิดคู่กรณีทั้งทางกาย วาจา และใจ จะเห็นได้ว่า ถ้าเรามีสติคอยควบคุมกำกับแล้ว เท่ากับเรานั้นได้ช่วยรักษาคู่กรณีด้วย สถานการณ์ความขัดแย้งนั้นจะถูกควบคุม ไม่บานปลาย หรือเกิดความรุนแรง และสามารถหาทางออกร่วมกันได้ในที่สุด

๒. ไตรลักษณ์[๗๕] หมายถึง ลักษณะ ๓ อาการที่เป็นเครื่องกำหนดหมาย ๓ อย่าง อันให้รู้ถึงความเป็นจริงของสภาวธรรมทั้งหลายที่เป็นอย่างนั้นๆ ตามธรรมดาของมัน[๗๖] ไตรลักษณ์ ยังเป็นแนวคิดหรือหลักธรรมที่สำคัญในระดับบุคคล เพื่อเน้นให้เข้าใจถึงธรรมชาติของความขัดแย้งอย่างแท้จริง และนำความรู้ที่ได้ไปเป็นประโยชน์ หรือประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

๑) อนิจจตา (Impermanence) หมายถึง ความไม่เที่ยง ความไม่คงที่ ความไม่คงตัว ภาวะที่เกิดขึ้นแล้วเสื่อม และสลายไป ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง หลักอนิจจตาสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการตระหนักรู้ถึงความผันผวนปรวนแปรไม่แน่นอน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ การรู้ และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ดำรงอยู่ด้วยจิตใจที่เป็นอิสระ จะทำให้เราใช้ชีวิตอย่างไม่ประมาท หรือไม่นิ่งนอนใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็ย่อมที่จะปล่อยวางได้ ไม่ยึดมั่นถือมั่นในการเอาชนะ หรือการได้มาในสิ่งที่ตนเองพอใจ เพราะทุกสิ่งย่อมมีการเสื่อมสลายไป การรู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงดังกล่าว จะทำให้ไม่ตกเป็นทาสของความขัดแย้ง หรือความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

๒) ทุกขตา (Conflict) หมายถึง ความเป็นทุกข์ ซึ่งเป็นภาวะที่ถูกบีบคั้นด้วยการเกิดขึ้น และสลายไป เป็นภาวะที่กดดันฝืน และขัดแย้งอยู่ในตัว เพราะปัจจัยที่ปรุงแต่งให้มีสภาพเป็นอย่างนั้นเปลี่ยนแปลงไป จะทำให้คงอยู่ในสภาพนั้นไม่ได้ อย่างที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า ความขัดแย้งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่งในทางกลับกัน ความเปลี่ยนแปลงนั้นอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้เช่นกัน เพราะความคิด หรือการกระทำของมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

---

[๗๓] ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๔๓/๑๘๐.

[๗๔] พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุง และขยายความ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๘๐๔-๘๐๕.

[๗๕] ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑.

[๗๖] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๘.

ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ ความขัดแย้งจึงเป็นลักษณะของธรรมชาติ ดังนั้น การฝืนแบบไม่ยอมรับสภาวะทุกข์ หรือสภาวะความขัดแย้งนั้น ย่อมให้ผลร้ายมากกว่าผลดี การรู้จักปรับตัวให้ยอมรับกับสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง โดยการรู้เท่าทัน และจัดการทุกสิ่งทุกอย่างให้ตรงตัวเหตุปัจจัย ให้ปฏิบัติต่อสถานการณ์ความขัดแย้งด้วยการศึกษาให้รู้ให้เข้าใจอย่างที่สุด คือ ให้รู้จักปัญหาความขัดแย้ง มิใช่เพื่อให้เป็นทุกข์ หรือหนีปัญหา แต่เพื่อที่จะปฏิบัติต่อปัญหาความขัดแย้ง และจัดการได้อย่างถูกต้อง

๓) อนัตตตา (Soullessness หรือ Non-Self) หมายถึง ความเป็นอนัตตา ความไม่ใช่ตัวตน ความไม่มีตัวตนแท้จริง ที่จะสั่งบังคับให้เป็นอย่างไรๆ ได้ ความรู้ในหลักอนัตตตา ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การสลายความเป็นอัตลักษณ์ ความยึดมั่นถือมั่น การช่วยลดทอนความเห็นแก่ตน เปิดใจกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็น หรือการกระทำของผู้อื่น สามารถเข้าไปเกี่ยวข้อง พิจารณา และจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่เอาตัวตน ความอยากของตน ตลอดจนความเห็น ความยึดมั่นถือมั่นของตนเข้าไปตัดสิน แต่จะพิจารณาจัดการไปตามเหตุ และผล ดังนั้น การรู้หลักอนัตตตาจะทำให้สลายความเป็นอัตลักษณ์ ความยึดมั่นถือมั่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความขัดแย้ง

๓. ขันติธรรม หมายถึง ความอดทน คือ ความอดกลั้นอันเป็นตบะอย่างยิ่ง[๗๗] ในพระอภิธรรมปิฎกแสดงลักษณะของขันติ คือ ความอดทน กิริยาที่อดทน ความอดกลั้น ความไม่ดุร้าย ความไม่เกรี้ยวกราด ความแช่มชื่นแห่งจิต[๗๘] เพื่อให้สำเร็จประโยชน์แห่งความอดทนที่สมบูรณ์ ขันติจะมีองค์ธรรมเข้ามาประกอบ ได้แก่ อโทสะเจตสิก ที่มีลักษณะอย่างนี้คือ ความไม่คิดประทุษร้าย กิริยาที่ไม่คิดประทุษร้าย ภาวะที่ไม่คิดประทุษร้าย ความไม่พยาบาท ความไม่เบียดเบียน[๗๙] มีความไม่ดุร้าย ไม่พิโรธเป็นเครื่องหมาย มีแยบคายซึ่งจะทำให้เกิดความอดทน[๘๐]

ขันติธรรม ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง เป็นการอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจจากการล่วงเกินทั้งทางกาย วาจา และใจ ที่เราถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ซึ่งอาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การด่า การทำร้าย การกล่าวเสียดสี การหมิ่นประมาท เป็นต้น ความอดทนเป็นลักษณะแห่งการยับยั้งไม่ลุแก่อำนาจของโทสะที่จะครอบงำจิตใจ ด้วยการอดกลั้นไม่ตอบโต้ หรือการล่วงละเมิดเบียดเบียนชีวิตใดๆ

๔. พรหมวิหารธรรม[๘๑] หมายถึง ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่างคือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เมตตา คือ ความตั้งจิตปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท กรุณาเป็นความสงสาร โดยเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ส่วนมุทิตานั้น เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมี

---

[๗๗] ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐.

[๗๘] อภิ.สงฺ. (ไทย) ๓๔/๑๓๔๘/๓๓๗.

[๗๙] อภิ.สงฺ. (ไทย) ๓๔/๑๐๕/๔๖.

[๘๐] พระธรรมราชธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทฺธิ ป.ธ. ๙), **มงคล ๓๘ ประการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๙.

[๘๑] องฺ.ปญฺจก. (ไทย) ๒๒/๑๙๒/๒๕๒.

ความสุข ไม่อิจฉาริษยา และอุเบกขานั้นคือ การมองตามจริง เป็นการมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุประกอบ[๘๒] พรหมวิหารธรรมนั้นเป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือหลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดี และหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟัง และพูดจา ฟังเหตุผลของกัน และกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัวหรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง[๘๓]

๕. อคติ ๔[๘๔] หรือหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นกลาง ซึ่งหมายถึง ความ ไม่เที่ยงธรรม หรือ ความลำเอียง ๔ ประการ คือ (๑) ฉันทาคติ แปลว่า ความลำเอียงเพราะชอบ (๒) โทสาคติ แปลว่า ความลำเอียงเพราะชัง (๓) โมหาคติ แปลว่า ความลำเอียงเพราะหลง และ (๔) ภยาคติ แปลว่า ความลำเอียงเพราะกลัว ในการจัดการความขัดแย้ง ความไม่ลำเอียง หรือความเป็นกลาง เป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาซึ่งความยุติธรรมให้เกิดขึ้น[๘๕] ความสำคัญของอคติที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในการจัดการความขัดแย้ง อันเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงในการทำความเข้าใจกับกรณีขัดแย้ง ก็คือ ทัศนคติในระหว่างคู่กรณี อันได้แก่ อคติที่มีต่อกันซึ่งทำให้ความขัดแย้งลุกลามได้ง่าย ทั้งภยาคติและโทสาคตินั้นจะมีอยู่มากในความขัดแย้งทั่วไป โดยมีโมหาคติ ซึ่งเป็นความหลงหรือความไม่รู้เป็นตัวปรุงแต่งหนุนเสริมให้ ภยาคติ และ โทสาคติ ดำรงอยู่หรือเพิ่มพูนมากขึ้น นอกจากอคติ ๓ ประการดังกล่าวแล้ว อคติประการที่ ๔ ได้แก่ ฉันทาคติ คือความลำเอียงเพราะชอบก็มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้วยเช่นกัน แม้จะไม่ได้มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีโดยตรง แต่ก็มีผลต่อผู้คนที่สนับสนุนคู่กรณีแต่ละฝ่าย บ่อยครั้งการให้ความสนับสนุนคู่กรณีแต่ละฝ่ายมิได้เกิดจากความเข้าใจในปัญหาหรือเกิดจากวิจารณญาณ แต่เกิดจากความชอบพอกันเป็นส่วนตัว หรือชอบที่มีความเชื่อคล้ายกัน มีอาชีพเหมือนกัน พูดง่ายๆ คือเป็น “พวก” เดียวกัน จะเห็นได้ว่ากรณีความขัดแย้งนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของเหตุผลล้วนๆ หรือเป็นเรื่องถูกเรื่องผิดเท่านั้น หากยังมีเรื่องของความลำเอียง หรือความไม่เป็นกลางเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

๖. แนวคิดเรื่อง “กรรม” กรรม แปลตามศัพท์ว่า การงาน หรือการกระทำ ในทางพุทธศาสนา ต้องจำกัดความจำเพาะลงไปว่าหมายถึง การกระทำที่ประกอบด้วยเจตนา หรือการกระทำที่เป็นไปด้วยความจงใจ ถ้าเป็นการกระทำที่ไม่มีเจตนา ก็ไม่เรียกว่าเป็นกรรม สรุปว่า ทางพระพุทธศาสนา จะต้องถือเอาความหมายในแง่ของเจตนาเป็นแกนยืนเสมอ เพราะเจตนาเป็นตัวการที่นำมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลาย

การจัดการความขัดแย้งนั้นถือว่าเป็นการกระทำอย่างหนึ่ง การศึกษาแนวคิดเรื่องกรรม จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในระดับบุคคล สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

---

[๘๒]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

[๘๓]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๗๕๓-๗๕๔.

[๘๔]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๙๖, ๒๔๖/๒๔๐., องฺ.จตุกฺก. (ไทย) ๒๑/๑๗/๒๓.

[๘๕]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๙๖.

เพราะจะใช้เป็นหลักธรรมพื้นฐานที่จะใช้เป็นเกณฑ์ความดีความชั่ว ถูกหรือผิดในการจัดการความขัดแย้งที่จะกระทำการในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และจะต้องตระหนักถึงผลของการกระทำนั้นด้วย นอกจากนี้ การศึกษาแนวคิดเรื่องกรรมยังเป็นคำตอบสุดท้ายสำหรับบางสถานการณ์ของความขัดแย้ง ที่ไม่สามารถหาทางออก หรือแนวทางที่จะแก้ไขได้

ในการจัดการความขัดแย้งนั้น “การยอมรับกฎแห่งกรรมจะเป็นประโยชน์แก่ชีวิตมากกว่า” เป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่าการยอมรับนั้น จะช่วยลดความตึงเครียดในชีวิตของเราได้มากเมื่อเราต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่เราไม่อยากจะเผชิญ หรือบางครั้งก็ไม่สามารถที่จะจัดการได้อย่างลงตัว เพราะหลักคำสอนเรื่องกรรมช่วยให้เรารับได้ว่า เมื่อเราเป็นผู้ที่เลือกในการกระทำ เราก็ต้องรับผิดชอบในการกระทำนั้น โดยที่ไม่ต้องโทษในเรื่องของโชคชะตา หรือโทษผู้อื่น กรรมบางอย่างเกิดในอดีตชาติแต่มาส่งผลในปัจจุบัน เรื่องในอดีตไม่สามารถแก้ไขได้ แต่เรื่องของอนาคตเราสามารถเลือกที่จะให้สิ่งดีงามเกิดขึ้นได้ โดยการทำกรรมใหม่ที่ดีงาม ความคิดเช่นนี้จะช่วยให้เราผ่านสถานการณ์ความขัดแย้งนั้น โดยยังสามารถรักษามาตรฐานชีวิตที่ดีมีศีลธรรมได้

ข. ระดับสังคม แนวคิดหรือหลักธรรมระดับสังคมนั้น หมายถึง หลักธรรมที่มุ่งเน้นในระดับสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง เพื่อหวังให้เกิดผลในทางบวกทั้งต่อกลุ่มบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติในการจัดการความขัดแย้งดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมดังต่อไปนี้

๑. สามัคคีธรรม คำว่า “สามัคคี”[๘๖] ในบริบทของการจัดการความขัดแย้งนี้ หมายถึง “ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะ” ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสสอน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสามัคคีในสังฆสามัคคีสูตร[๘๗] โดยมีความว่า “ธรรมอย่างหนึ่ง เมื่อเกิดขึ้นในโลก ย่อมเกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อความสุขแก่คนหมู่มาก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เกิดขึ้นเพื่อความสุขแก่เทวดา และมนุษย์ทั้งหลาย”

คำว่า “ธรรมอย่างหนึ่ง” ก็คือ ความสามัคคี ถ้าเกิดขึ้นในสังคมใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นสังคมสงฆ์ หรือสงฆ์คฤหัสถ์ก็ตาม ย่อมนำประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ชุมชน หรือหมู่คณะ โดยเฉพาะในสังคมสงฆ์ ดังที่พระองค์ตรัสสอนไว้อีกว่า “เมื่อใดก็ตามที่พระสงฆ์เกิดความพร้อมเพรียงกันชื่นชมไม่วิวาทกัน เป็นเหมือนน้ำกลมกลืนกับน้ำนม มองดูกัน และกันด้วยสายตาที่รักกันอยู่”[๘๘] “ก็เมื่อสงฆ์พร้อมเพรียงกัน ย่อมไม่มีความบาดหมางกัน ไม่มีการข่มขู่กัน ไม่มีการด่าว่ากัน และไม่มีการขับไล่กัน ในเพราะความสามัคคีของสงฆ์นั้น ชนทั้งหลายที่ยังไม่เลื่อม ก็ย่อมเลื่อมใส ส่วนชนทั้งหลายที่เลื่อมใสแล้ว ก็เลื่อมใสยิ่งๆ ขึ้นไป”[๘๙] และดังที่พระองค์ได้สรุปว่า “ความพร้อมเพรียงแห่งสงฆ์นำสุขมาให้”[๙๐]

---

[๘๖]สามัคคีตามที่ปรากฏในพระบาลีมี ๓ ประเภท คือ คณสามัคคี ธัมมสามัคคี และอนภินิพพัตติสามัคคี ดูรายละเอียดใน ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๔๕/๑๕๙-๑๖๐.

[๘๗]ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๙/๓๖๒.

[๘๘]ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๔๕/๑๕๙.

[๘๙]ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๙/๓๖๓.

[๙๐]ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๙/๓๖๓.

พระพุทธเจ้าทรงเป็นแบบอย่างของการใช้แนวคิด หรือหลักสามัคคีธรรม ในการประสานสังคมสงฆ์ เมื่อเกิดขึ้นสถานการณ์อันก่อให้เกิดความแตกแยก ดังจะเห็นได้จากกรณีของนำเสนอวัฏฏกชาดก มาเป็นอุทาหรณ์สอนใจพระภิกษุชาวโกสัมพี และพระญาติทั้งสองฝ่ายของพระองค์ โดยชี้ให้เราได้เห็นถึงความหายนะที่จะเกิดขึ้นจากการแตกความสามัคคีกัน ดังคำสอนในชาดกที่ว่า “เมื่อฝูงนกกระจาบพร้อมเพรียงกันอยู่ นายพรานก็ไม่อาจหาช่องทำร้ายได้ ต่อเมื่อใดฝูงนกกระจาบเกิดการแก่งแย่งขึ้น เมื่อนั้น บุตรนายพรานคนหนึ่งจึงทำลายเอานกกระจาบเหล่านั้นไปเสียขึ้นชื่อว่า ความหายใจคล่องในการทะเลาะวิวาทย่อมไม่มีเลย”[๙๑] พระองค์ทรงอุปมาอุปไมยแสดงให้เห็นถึงว่า เมื่อใดที่สังคมหรือหมู่คณะนั้น มีความสามัคคี ก็เป็นเรื่องยากที่ใครจะโจมตี หรือทำลายได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า “หลักสามัคคีธรรม” นี้เป็นประเด็นที่มีสำคัญอย่างถือได้ว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

๒. อปริยหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้เกิดความเจริญโดยส่วนเดียว ไม่มีเสื่อม[๙๒] พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงแก่เจ้าลิจฉวี มี ๗ ข้อ คือ[๙๓]

๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกันบ่อยๆ

๒) เมื่อจะประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงกันช่วยทำกิจที่ควรจะช่วยกัน

๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มิได้บัญญัติ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม[๙๔]

๔) สักการะ เคารพ นับถือผู้ใหญ่ในชุมชน และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากท่านเหล่านั้น

๕) ไม่ข่มเหง ไม่ฉุดคร่าขืนใจกุลสตรี หรือกุลกุมารี

๖) สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ทั้งในเมือง และนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้ เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป

๗) จัดการ รักษา คุ้มครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า “ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มี พึงมาสู่แว่นแคว้นของเรา และท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก”

จากการวิเคราะห์แนวคิดอปริหานิยธรรม ทำให้พบจุดเด่นของแนวคิดนี้ที่จะนำมาประยุกต์ในการจัดการความขัดแย้งในระดับสังคม ในประเด็นที่ว่าด้วยกระบวนการสร้าง “การมีส่วนร่วม” (Participation) โดยจัดให้มีการประชุมกันบ่อยครั้ง เพื่อปรึกษาหารือกันทั้งก่อนการประชุม ขณะประชุม และหลังประชุมให้พร้อมเพรียงกัน การทำในลักษณะนี้ทำให้เกิดกระบวนการนำเสนอ

---

[๙๑] มหามกุฏราชวิทยาลัย, **ขุททกนิกาย เอกนิบาตชาดก เล่มที่ ๓ ภาคที่ ๒**, หน้า ๔๔๕-๔๕๐.

[๙๒] อปริหานิยธรรมมี ๒ ประเภท คือ ราชอปริหานิยธรรม และภิกขุอปริหานิยธรรม ดูรายละเอียดใน ที.ม. อ. (ไทย) ๒/๑๓๔-๑๓๖/๑๖๖-๑๒๘.

[๙๓] อง.สตฺตก. (ไทย) ๒๐/๑๙/๓๑-๓๒. ดูเทียบใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๔/๖๖-๖๘.

[๙๔] วัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม หมายถึง ประเพณีที่สืบต่อกันมานาน เช่น จับผู้ต้องสงสัยว่าเป็นโจร ผู้จับจะไม่สอบสวนเอง แต่จะส่งให้ฝ่ายสอบสวน ฝ่ายสอบสวนสืบสวนแล้วรู้ว่าไม่ใช่ผู้กระทำผิดก็ปล่อยตัวไป ถ้ายังสงสัยก็ส่งต่อขึ้นไปตามลำดับชั้น บางกรณีอาจจะส่งถึงเสนาบดี บางกรณีอาจส่งถึงพระราชาเพื่อทรงวินิจฉัย

ปัญหา สาเหตุของปัญหา และแสวงหาทางออกของปัญหาได้อย่างครบวงจร และรัดกุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้สอดรับกับแนวคิดสมัยปัจจุบันที่เกี่ยวกับ “หลักเสวนาประชาชน” หรือ “สานเสวนา” (Citizen’s Dialogue) ซึ่งเป็นวิธีที่นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

๓. สาราณียธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเหตุ หรือเป็นที่ตั้งแห่งการระลึกถึงกัน[๙๕] ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ๖ ประเด็น กล่าวคือ

๑) ตั้งเมตตากายกรรม[๙๖] ในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง[๙๗] คือ ช่วยขวนขวายกิจธุระของเพื่อนด้วยกาย เช่น พยาบาลภิกษุที่เป็นไข้ เป็นต้น ด้วยจิตที่เมตตา

๒) ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ ช่วยขวนขวายในกิจธุระของเพื่อนด้วยวาจา เช่น กล่าวตักเตือน เป็นต้น ด้วยจิตเมตตา

๓) ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือ คิดแต่สิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่เพื่อน

๔) แบ่งปันลาภที่ตนได้มาแล้วโดยชอบธรรม[๙๘] ให้แก่เพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ไม่ห่วงเอาไว้บริโภคผู้เดียว

๕) รักษาศีลของตัวเองให้บริสุทธิ์เหมือนกับเพื่อนพรหมจารีอื่นๆ และไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือตำหนิจากผู้อื่นในแง่ของศีลาจารวัตร

๖) เมื่อเกิดปัญหาได้บทสรุปไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนพรหมจารี ไม่วิวาทกับใครๆ จนนำไปสู่ความรุนแรง

สาราณียธรรม เป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในระดับสังคม ที่มีความสำคัญมากในการจัดการความขัดแย้ง เพราะสามารถที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ในสังคม จากการวิเคราะห์ชุดความคิดสาราณียธรรมพบว่า ประกอบไปด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ทั้งทางร่างกาย วาจา และใจในกิจกรรมต่างๆ หรือแม้กระทั่งการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในส่วนที่บุคคลอื่นต้องการความช่วยเหลือ กลยุทธ์เช่นนี้จัดได้ว่าเป็น กลยุทธ์ในการการป้องกันความขัดแย้งในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากนั้น กระบวนการที่ว่าด้วยการปรับทัศนคติให้เข้ากับหมู่คณะให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะเสริมสร้างบรรยากาศของความ “สมานฉันท์” ให้เกิดขึ้น

---

[๙๕] ม.อุ. (ไทย) ๑๔/๕๔/๕๙-๖๐. ดูเทียบ องฺ.ฉกฺก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๗. วิ.ป. (ไทย) ๘/๒๗๔/๓๖๘-๓๖๙, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑/๓๒๒, ม.มู. (ไทย) ๑๒/๔๙๒/๕๓๑-๕๓๒, องฺ.ฉกฺก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๘.

[๙๖] เมตตากายกรรมในที่นี้ หมายถึง กายกรรมที่ทำด้วยจิตประกอบด้วยเมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม และเมตตามโนกรรมก็เช่นเดียวกันนี้.

[๙๗] ใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๖/๓๘๗-๓๘๘. ใช้คำว่า ทั้งในที่แจ้ง และในที่ลับ มีความหมายสอดคล้องกับในบริบทนี้ว่า ทั้งต่อหน้า และลับหลัง ที.ม. (ไทย) ๑๔๑/๑๓๒.

[๙๘] ประเด็นนี้พระอรรถกถาจารย์อธิบายว่า ไม่แบ่งแยก หมายถึง ไม่แบ่งแยกอามิสโดยคิดว่าจะให้เท่านี้ๆ และไม่แบ่งแยกบุคคลโดยคิดว่า จะให้แก่คนนี้ ไม่ให้แก่คนนี้ ดูรายละเอียดใน ม.มู. (ไทย) ๒/๔๙๒/๓๐๓, องฺ.ฉกฺก. (ไทย) ๓/๑๑/๙๙.

๔. สังคหวัตถุธรรม[๙๙] หมายถึง คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ หรือหลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ ประกอบไปด้วยพื้นฐานแนวคิด ๔ ประการ กล่าวคือ

๑) ทาน หรือการให้ การที่มนุษย์ในสังคมแบ่งปันวัตถุไม่ว่าจะเป็นอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และทรัพยากรทางธรรมชาติ เป็นต้น[๑๐๐] เป็นการแสดงออกถึงความเสียสละ การมีความรัก และเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดหลักในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากการให้ที่เป็นวัตถุ (วัตถุทาน) แล้ว การให้ความรู้ (ธรรมทาน) หรือการพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลรอบด้านที่เป็นประโยชน์นั้น จัดเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งด้วย เพราะบางครั้งการให้ความรู้หรือข้อมูลที่ขาดตกบกพร่อง อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด จนเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

๒) ปิยวาจา หรือวาจาเป็นที่รัก[๑๐๑] เมื่อกล่าวถึง “คำพูด” หรือ “การพูด” จัดได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความขัดแย้ง ในการสร้างบรรยากาศของความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในขณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกันของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล พระพุทธเจ้าพยายามที่จะตรัสเตือนพระภิกษุให้พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่ขัดแย้งกันอันนำไปสู่การทะเลาะวิวาทกัน[๑๐๒] ด่ากัน และเสียดสีกัน[๑๐๓] จนนำไปสู่การวางหลักเกณฑ์ในการพูด

๓) อัตถจริยาหรือการประพฤติประโยชน์ เป็นการช่วยเหลือด้วยแรงกายในกิจการต่างๆ เป็นการบำเพ็ญตนเพื่อสาธารณประโยชน์ ซึ่งในการประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์นั้นจัดเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะจะต้องมาจากจิตใจที่ประกอบไปด้วยเมตตาธรรม และแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือความกรุณาที่จะช่วยเหลือซึ่งกัน ซึ่งเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสที่จะให้แต่ละคนนำศักยภาพ ความสามารถของตนเองที่จะมาเป็นส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมด้วยความสามัคคีไม่แตกแยก

๔) สมานัตตตา หรือการวางตนสม่ำเสมอ เป็นการปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ เป็นการแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน จัดเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระทำที่ปราศจากทิฏฐิ และมานะ คือ การร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา[๑๐๔] เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันในสังคม

๕. หลักศีลธรรม ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง นี้คือ “ศีล ๕” ซึ่งเป็นแนวคิดหรือหลักการปฏิบัติที่จะนำความสงบสุขมาสู่สังคม หรืออาจกล่าวได้ว่า หลักการนี้เป็นแนวคิดที่ว่าด้วย “การจัดระเบียบสังคม” เพื่อสร้างฐานแห่งสังคมให้กลายเป็นสังคมแห่งความสงบสุข “ศีล ๕” ในบริบทของการจัดการความขัดแย้งนั้น มีรายละเอียด ดังนี้

---

[๙๙]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๔๐/๑๖๗.

[๑๐๐]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๐/๒๑๔.

[๑๐๑]ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๐/๒๑๔.

[๑๐๒]ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๖๓/๒๐๒-๒๐๓. ดูเทียบใน ขุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๘๓๒/๗๐๐.

[๑๐๓]ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๙๘/๓๐๓.

[๑๐๔]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **“ธรรมนูญชีวิต:พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม”**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร: หอรัตนชัยการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๘.

ศีลข้อที่ ๑ คือ การเคารพต่อชีวิตของผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการทำสัตว์มีชีวิตให้ตกล่วงไป และยังคลอบคลุมไปถึงการไม่เข้าไปเบียดเบียนทางกายภาพด้วยวิธีการที่รุนแรงทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย ซึ่งอาจจะเป็นในลักษณะการทำร้ายร่างกายกัน แต่ยังไม่ถึงขั้นเสียชีวิต หรือถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การแสดงความเคารพ และให้เกียรติต่อชีวิตของคน และสัตว์อื่น โดยมองว่ามนุษย์ต่างก็รักชีวิตของตัวเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ความรักเสมอด้วยตนไม่มี” [๑๐๕] เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการตระหนักรู้ว่า “สัตว์เหล่าอื่นรักตนมากเช่นนั้นเหมือนกัน การตระหนักรู้ดังกล่าว ทำให้มนุษย์คำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเบียดเบียน และทำลายชีวิตของคนอื่น

ศีลข้อที่ ๒ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพต่อทรัพย์สินของผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ หมายถึง การไม่เบียดเบียนในทรัพย์สินของผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเคารพในทรัพย์สินของคนอื่น อันเป็นการเคารพในการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ และการครอบครองทรัพย์สิน หรือทรัพยากรของผู้อื่น

ศีลข้อที่ ๓ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพต่อคู่ครองของตนเองและผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการประพฤติผิดในกาม หมายถึง การไม่เกินขอบเขตแห่งความเป็นสามีภรรยากันซึ่งดำเนินไปทางกายด้วยประสงค์ในการประพฤติร่วมประเวณี ทั้งนี้ในความหมายดังกล่าวเป็นการแสดงถึงการเคารพในสิทธิคู่ครองของผู้อื่น แต่คำว่า “ผู้อื่น” นั้นควรจะหมายถึง คู่ครองของคนอื่น และคู่ครองของตัวเองด้วย เพราะนอกจากการที่เราจะเคารพ และให้เกียรติต่อคู่ครองของคนอื่นแล้ว ยังเป็นการเคารพต่อสัญญา แสดงถึงความซื่อสัตย์ที่เราได้ให้ไว้ต่อคู่ครองของตัวเองด้วย คือ การสำรวม และพอใจในคู่ครองของตนเอง

ศีลข้อที่ ๔ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพทางวาจาต่อผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากความประพฤติในการกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนจากความเป็นจริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการเคารพ และใส่ใจต่อความทุกข์ที่จะเกิดแก่บุคคลอื่นอันเนื่องมาจากการที่เราพูดโดยบางครั้งที่อาจมีความจงใจให้เกิดการเข้าใจผิด หรือได้รับรู้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความจริง

ศีลข้อที่ ๕ ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง คือ การเคารพต่อผู้อื่นโดยการงดเว้นจากการดื่มสุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท เพราะการดื่มสุรา และของมึนเมาจะเป็นเหตุให้ผู้ดื่มขาดสติ ขาดความยั้งคิด ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสโทษของการดื่มสุราเมรัย ๖ ประการ ความว่า “ดูก่อนคฤหบดีบุตร โทษในการประกอบเนืองๆ ซึ่งการดื่มน้ำเมา คือ สุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ๖ ประการ คือ ความเสื่อมทรัพย์อันผู้ดื่มพึงเห็นเอง ก่อการทะเลาะวิวาท เป็นบ่อเกิดแห่งโรค เป็นเหตุเสียชื่อเสียง เป็นเหตุไม่รู้จักอาย และเป็นเหตุทอนปัญญา”[๑๐๖]

การดื่มสุรา และของมึนเมานอกจากจะมีโทษทางร่างกาย และจิตใจ อันเป็นการบั่นทอนสติปัญญาของตนเองแล้ว ยังมีโทษกระทบโดยตรงต่อสังคม เพราะการละเมิดศีลข้อนี้ อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ขาดสติสัมปชัญญะจึงเป็นเหตุให้ละเมิดศีลข้ออื่นๆ ได้ทั้งหมด ซึ่งอาจจะเป็นเหตุ หรือที่มาของความขัดแย้ง จะเห็นว่า ถ้าเราละเมิดศีลข้อที่ ๕ เพียงข้อเดียว ก็มีโอกาสที่จะนำพาให้เกิดการละเมิดศีลอีก ๔ ข้อตามมา เพราะการตกเป็นทาสสิ่งเสพติดโดยเฉพาะสุรา และเมรัย

---

[๑๐๕] สำ.ส. (ไทย) ๑๕/๑๓/๑๓, ดูเทียบใน ขุ.อุ. (ไทย) ๒๕/๔๑/๒๕๕, สำ.ส. (ไทย) ๑๕/๑๑๙/๑๓๗.

[๑๐๖] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๘/๒๐๒-๒๐๓.

ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำลายสติสัมปชัญญะของคนเราได้มากที่สุด เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง และเกิดผลกระทบร้ายแรงทั้งต่อตนเอง และผู้อื่น

สรุปได้ว่า “ศีล ๕” นั้น เป็นแนวคิด หรือหลักธรรมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ยังรวมถึงแนวคิดที่จะนำไปใช้ในการป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นด้วย เพราะหากเราทุกคนใช้หลักของศีล ๕ เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต จะเสมือนหนึ่งกระตุ้นให้เราทุกคนสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง เพื่อที่จะป้องกันความขัดแย้งในเชิงบุคคลที่จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ให้พัฒนาลุกลามไปในทางลบกระทบต่อสังคม สังคมนั้น ๆ ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสงบสุข

๖. ในการใช้สันติวิธีในการแก้ไขความขัดแย้งนั้น พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร. ได้กล่าวถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง (Nature of Conflict) ว่ามี ๒ ประการ คือ (๑) ความขัดแย้งมีปรากฏอยู่ทั่วทุกแห่ง และเป็นสิ่งที่มนุษย์ในสังคมหลีกเลี่ยงไม่ได้ และ (๒) ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในเชิงผลบวกหรือผลลบก็ได้ โดยที่มนุษย์ย่อมสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งว่าต้องการที่จะแปร (Transformation) ให้ความขัดแย้งเป็นไปในทิศทางใด[๑๐๗] และได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยอริยมรรค ๘ อันเป็นหนทางอันประเสริฐที่จะพาคู่ขัดแย้งออกจากกับดักของความรุนแรง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเรียกว่า “สันติวิธีวิถีพุทธ” ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๘ ประการ ได้แก่

๑) ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) โดยเน้นกระบวนการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้น ประตูบานแรก คือ สร้างความรับรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวประเด็นปัญหา สาเหตุ เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตั้งแต่เบื้องแรก จะทำให้กลุ่มคนต่างๆ ได้มีโอกาสศึกษา และเรียนรู้ข้อเสนอของกัน และกันว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติร่วมอย่างไร ? ประเด็นสำคัญคือ ความเข้าใจชัดเจนในความเป็นเราจะทำให้ง่ายต่อการเปิดพื้นที่ให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นได้พิจารณาข้อห่วงใยต่างๆ ด้วย ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดพลังสนับสนุน และการตอบรับจากกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมอย่างมากมายมหาศาล

๒) ความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought) โดยการแสดงออกต้องไม่เป็นไปเพื่อความอยากได้อำนาจ หรือมุ่งผลประโยชน์ และความต้องการส่วนตน หากแต่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมอย่างแท้จริง การไม่คิดผูกพยาบาท อาฆาตมาดร้าย และจองเวรจองกรรมต่อเพื่อนมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการไม่กระทำการที่นำไปสู่การเบียดเบียนตนเอง และคนอื่นให้เกิดความทุกข์ทรมาน และเดือดร้อนอันเกิดจากการแสดงออกด้วยการใช้ความรุนแรงในรูปแบบต่างๆ

๓) การใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง (Right Speech) เน้นการสื่อสารแบบสัมมวาจา โดยไม่ใช้วาจา หรือคำพูดที่แสดงออกด้วยการด่าทอ การใช้คำหยาบคาย การพูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด การพูดปดมดเท็จ ดูถูกเหยียดหยาม การใส่ร้ายป้ายสีอันจะนำไปสู่การสร้างความโกรธเกลียด เคียดแค้น และชิงชังเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม สัมมาวาจาจึงเป็นการสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นจริง

---

[๑๐๗] พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุณยากร), ผศ.ดร., **การบูรณาการพุทธิปัญญาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม,** หน้า ๑๔๐.

ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบด้วยเมตตา การสื่อสารด้วยคำพูดผ่านสื่อต่างๆ ที่เน้นแง่มุมเชิงบวกจะทำให้บรรยากาศการพูดคุย และหาทางออกเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพราะหลายครั้งการสื่อสารได้กลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่กรณีนำมาขยายผล และเติมเชื้อไฟแห่งความเกลียดชังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๔) การแสดงท่าทีที่ถูกต้อง (Right Action) โดยการไม่ยุยง ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรุนแรงด้วยการทำร้ายประหัตประหารบุคคลอื่นที่มีความเชื่อ และเห็นต่าง สังคมโลก และสังคมไทยมิได้สิ้นไร้ไม้ตอก และอับจนหนทางในการแสวงหาเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง หากแต่การท่าทีของคู่ขัดแย้งได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการหาทางออกร่วมกัน การแสดงท่าทีที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก ให้เกียรติ และเคารพกลุ่มบุคคลความเชื่อ และการกระทำที่แตกต่าง จะเป็นสะพานที่ทำให้คู่กรณีได้ทอดเดินข้ามพื้นที่ของตัวเองไปเรียนรู้ และพร้อมจะเข้าใจเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้น

๕) ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง (Right Livelihood) ใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับธรรม และไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรม จะทำให้การดำเนินชีวิตมีคุณ และมีความหมายมากยิ่งขึ้น แนวทางเหล่านี้จะกลายเป็นแบบอย่างของกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคม ทั้งในความเชื่อมั่น และเกิดแรงแรงบันดาลในการปฏิบัติภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แบบอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้ชีวิตที่เรียบงานของมหาตมะ คานธีได้กลายเป็นพลัง และความศรัทธาของกลุ่มคนต่างๆ ในสังคม

๖) ความเพียรพยายามที่ถูกต้อง (Right Effort) โดยการเพียรระวังไม่กระทำการในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสม การเพียรละสิ่งไม่ถูกต้อง และเหมาะสมที่ได้ดำเนินการอยู่ การเพียรรักษาสิ่งที่ดี และงดงามเอาไว้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาความจริง ความดี และความงามให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การกระทำการในลักษณะนี้ จะก่อให้เกิดแนวร่วมอย่างยั่งยืน และมั่นคง และแนวร่วมเหล่านั้นพร้อมที่จะร่วมอุดมการณ์อย่างมั่นคงโดยไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใดๆ ที่จะตามมา อีกทั้งจะทำให้คู่กรณีตระหนักรู้ถึงพลังของถึงความมุ่งมั่นของเรา

๗) การมีสติที่ถูกต้อง (Right Mindfulness) กำกับ ควบคุม และรู้เท่าทันความคิดของตนเอง ไม่กระทำการ หรือตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความหุนหันพลันแล่นภายใต้อิทธิพลของไฟที่กำลังสุมใจ คือ ไฟคือความอยากได้ผลประโยชน์ และความต้องการ ไฟคือความโกรธเกลียด และไฟคือความหลง ในขณะที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ความกดดัน ยุ่งยาก และซับซ้อน ต้องใช้สติเป็นเครื่องมือในการกำกับ และตรวจสอบ ไม่ให้ประมาท หย่ามใจ และหลงไหลในชัยชนะ ซึ่งอาจจะก่อเกิดผลกระทบในเชิงลบตามมา ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเตือนว่า “ผู้ชนะย่อมก่อเวร ผู้แพ้ย่อมนอนเป็นทุกข์ บุคคลละความชนะ และความแพ้เสียแล้ว จึงสงบระงับ(เวร) นอนเป็นสุข”[๑๐๘]

๘) ความมุ่งมั่นในหนทางที่ถูกต้อง (Right Concentration) เป้าหมายของสันติวิธี คือ การปรากฏขึ้นของความสันติ ซึ่งผ่านการรับฟัง การยอมรับ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนั้นจำเป็นต้องเพ่ง จดจ่อ และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทาง และวางกรอบเอาไว้ อีกทั้งไม่ย่อท้อเหนื่อยหน่ายต่อปัญหา และอุปสรรคที่เข้ามาท้าทายต่อการพูดคุยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่คู่กรณี

---

[๑๐๘] ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๔๒

สามารถรับได้ โดยไม่ยึดมั่นในทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเราคนเดียวหรือกลุ่มเดียวเท่านั้น ถึงกระนั้นในขณะที่เรามุ่งมั่นต่อเป้าหมายมากเพียงใด จำเป็นต้องใส่ใจต่อวิธีการ และความสัมพันธ์มากขึ้นเพียงนั้น

สันติวิธีวิถีพุทธที่เน้นความถูกต้องทั้ง ๘ ประการข้างต้น ต้องเป็นวิธีการ และกระบวนการที่งดงามทั้งในเบื้องต้น ท่ามกลาง และที่สุด ด้วยเหตุนี้ เป้าหมาย คือ “ความสันติสุข” ย่อมงดงาม และก่อให้เกิดคุณแก่ชีวิต และสังคมเช่นกัน จะเห็นว่า เป้าหมายจะงดงามได้ย่อมเกิดจากตัววิธีการที่งดงามด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากเป้าหมายที่เรามุ่งหวังจะให้มี และเป็นคือ “ความสันติ” ตัวเครื่องมือ วิธีการ และกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสันติจำเป็นต้องสันติด้วยเช่นกัน สันติวิธีวิถีพุทธจะไม่ยินยอมให้เกิดเงื่อนไขที่ว่า “การจะได้มาซึ่งความสันติ เราจะใช้วิธีการ และกระบวนการอะไร หรืออย่างไรก็ได้” เพราะหากเราไม่สนใจวิธีการ และกระบวนการโดยยึดเป้าหมายเป็นสรณะแต่เพียงประการเดียว เราคงมีโอกาสได้ชิมลางเฉพาะสันติเทียมเท่านั้น ไม่มีวันที่จะเข้าถึงสันติแท้ได้อย่างยั่งยืน และมั่นคง[๑๐๙]

๒.๓.๒ การบริหารความขัดแย้งด้วยหลักพุทธธรรม

นักวิชาการ และนักการศึกษาได้เสนอการบริหารความขัดแย้งด้วยหลักพุทธธรรมไว้มี ดังต่อไปนี้

ก. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแนวพุทธศาสตร์

จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์ได้เสนอแนวคิดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแนวพุทธศาสตร์ไว้ว่า[๑๑๐] แนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามแนวพุทธศาสตร์ (มรรค) เป็นข้อเสนอแนวทางเลือกอีกทางหนึ่ง สำหรับการนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ทั่วไปในสังคมโลกขณะนี้ โดยพระพุทธศาสนาได้เสนอหลักการ (ธรรม) ต่อไปนี้

๑. หลักธรรมสำหรับแก้ปัญหาความขัดแย้งระดับบุคคล

หลักธรรมสำหรับแก้ปัญหาความขัดแย้งระดับบุคคลมีหลายหมวด แต่ที่จะนำเสนอในที่นี้คือหมวดธรรมที่เรียกว่า “พละ ๔[๑๑๑] ประการ” โดยมีอธิบาย ดังนี้

๑) ปัญญาพละ (พลังปัญญาหรือพลังความรู้) ผู้ที่มีปัญญาถูกต้องย่อมรู้ว่าอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ จะเป็นผู้มีสติคอยกำกับตนเองอยู่ตลอดเวลา ปัญญาทำให้บุคคลมีความมั่นใจในตนเอง รู้จักเลือกทำในสิ่งที่มีประโยชน์ ผู้ที่มีปัญญาจะไม่ขัดแย้งกับตนเอง รวมถึงไม่ขัดแย้งกับบุคคลอื่นด้วย คนที่มีปัญญาถือว่าเป็นบัณฑิตจะไม่คอยจับผิดคนอื่น แต่จะแนะนำตักเตือนบุคคลอื่นที่ทำอะไรไม่ถูกต้องด้วยความรัก และความปรารถนาดี

๒) วิริยพละ (กำลังความเพียรพยายาม) บุคคลที่มีความเพียรพยายามจะสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จตามที่มุ่งมั่นได้ แต่จะต้องเป็นความเพียรพยายามอย่างต่อเนื่อง และเพียร

---

[๑๐๙]พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร. (๑๓ ธ.ค. ๒๕๕๖), “สันติวิธีวิถีพุทธ: หยุดรุนแรงแต่งเติมรัก”, **คมชัดลึก** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.komchadluek.net/mobile/detail/20131213/174801.html [๖ มี.ค. ๒๕๖๑].

[๑๑๐]จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์, **สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์,** หน้า ๑๓๔-๑๓๗.

[๑๑๑]องฺ.นวก. (ไทย) ๒๓/๒๐๙/๓๗๖.

พยายามทำในสิ่งที่ดีงามเท่านั้น ความเพียรพยายามเป็นคุณสมบัติอันประเสริฐอย่างหนึ่งของมนุษย์ผู้ที่มีความเพียรพยายามจะไม่ท้อแท้หรือเบื่อหน่าย จะไม่ขัดแย้งกับตนเอง แม้บางครั้งจะมีความท้อแท้คิดกังวลใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่บ้าง แต่ก็สามารถเอาชนะความท้อแท้นั้นได้ และตั้งจิตมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายที่วางไว้

๓) อนวัชชพละ (กำลังคือการกระทำที่ไม่มีโทษ) เป็นการกระทำที่ไม่มีตำหนิ ไม่ก่อให้เกิดความทุกข์เดือดร้อนแก่ตนเอง และผู้อื่น ข้อนี้กล่าวโดยสรุปก็คือ การกระทำกิจกรรมต่างๆ ที่สุจริต ถูกต้องตามศีลธรรม และกฎหมาย และระเบียบประเพณีอันดีงามของสังคม เช่น การประกอบสัมมาอาชีวะ บุคคลที่ไม่ทำสิ่งผิดกฎหมายหรือผิดศีลธรรม ย่อมไม่กลัวต่อความผิดใดๆ จัดเป็นคนสะอาดบริสุทธิ์ มีความมั่นใจในตนเอง ไม่มีความขัดกับหลักการที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น คนที่ทำความดีจะเป็นคนไม่มีโทษ และไม่มีความวิตกกังวล จิตใจของบุคคลที่ทำความดีก็จะมั่นคง สะอาดบริสุทธิ์ คิดในสิ่งที่ดีงามและพร้อมจะช่วยเหลือบุคคลอื่น การทำความดี ก็คือ การคิดดี พูดดี และแสดงออกมาดีนั่นเอง

๔) สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์) เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลอื่น สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลได้ดี รู้จักปฏิบัติตัวให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม การสงเคราะห์ช่วยเหลือบุคคลอื่นสามารถทำได้ด้วยวิธี ดังนี้

(๑) การให้ (ทาน) เป็นการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ หรือแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงการให้ความรู้แนะนำสั่งสอน

(๒) การกล่าวคำไพเพราะอ่อนหวาน (ปิยวาจา) ทำให้เกิดความสมานสามัคคีในกลุ่ม ทำให้ผู้ฟังเกิดไมตรีมีความรักใคร่นับถือ รวมถึงการใช้คำพูดที่เป็นประโยชน์สร้างสรรค์สามารถจูงใจให้คนเชื่อ และปฏิบัติตาม

(๓) การบำเพ็ญประโยชน์ (อัตถจริยา) เป็นการขวนขวายช่วยเหลือกิจการของส่วนรวม หรือกิจการสาธารณประโยชน์ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรมเพื่อประโยชน์สุข และสันติของสังคม

(๔) การปฏิบัติตนสม่ำเสมอกันในชนทั้งหลาย (สมานัตตตา) เป็นการทำตนเสมอต้นเสมอปลาย มีการรับรู้ปัญหาต่างๆ ของสังคมร่วมกัน รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับสถานภาพของตนในสังคม และรู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคลอื่น เหตุการณ์ต่างๆ และสภาวะสิ่งแวดล้อมตามแต่กรณี

พละหรือธรรมอันเป็นกำลังทั้ง ๔ อย่างนี้ ช่วยให้บุคคลดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตรายใด ๆ และช่วยให้บุคคลสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทุกอย่างได้อย่างราบรื่น รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งระดับสังคมด้วย

ข. หลักธรรมสำหรับแก้ปัญหาความขัดแย้งระดับสังคม

การแก้ปัญหาความขัดแย้งระดับสังคม สามารถใช้หลักธรรมที่เรียกว่า สาราณียธรรม ๖ ประการอันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกัน และกัน

๑. สาราณียธรรม ๖[๑๑๒] ประการ มี ดังนี้ เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สาธารณโภคี สีลสามัญญตา และทิฏฐิสามัญญตา

๑) เมตตากายกรรม หมายถึง การตั้งเมตตากายกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะ และสังคม ทั้งต่อหน้า และลับหลัง โดยมีการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม เคารพนับถือกันไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้า และอยู่ในที่ลับหลังก็ตาม

๒) เมตตาวจีกรรม หมายถึง การตั้งเมตตาวจีกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะ และสังคม ทั้งต่อหน้า และลับหลัง โดยการช่วยเหลือแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอน และตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และกล่าววาจาสุภาพ แสดงถึงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้า และลับหลัง

๓) เมตตามโนกรรม หมายถึง การตั้งเมตตามโนกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะ และสังคม ทั้งต่อหน้า และลับหลัง กล่าวคือ การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มเพื่อน และสมาชิกของหมู่คณะทั้งหลาย มองเพื่อน และสมาชิกของหมู่คณะในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกัน และกัน รวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อน และสมาชิกคนอื่นในหมู่คณะด้วยความจริงใจ

๔) สาธารณโภคี หมายถึง การได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปันกันใช้หรือบริโภค แต่ต้องเป็นของที่ได้มาด้วยความชอบธรรม แม้ของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมนั้นมีจำนวนเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้แต่เพียงผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยเจือจานให้บุคคลอื่นได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

๕) สีลสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับกลุ่มเพื่อนในหมู่คณะทั้งต่อหน้า และลับหลัง เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖) ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีทิฏฐิหรือความเห็นที่ดีงามร่วมกับกลุ่มเพื่อนทั้งต่อหน้า และลับหลังก็ไม่มีความคิดเห็นเป็นอย่างอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นถูกต้อง และเห็นชอบร่วมกันในประเด็นที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น ความหมดสิ้นไปแห่งปัญหา หรือแนวทางการขจัดปัญหา

สาราณียธรรมทั้ง ๖ ประการนี้ ทำให้บุคคลระลึกถึงกัน และกัน เป็นที่รักของกัน และกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกัน และกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกัน และสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน

ข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้งดังกล่าวนี้อาจจะสรุปว่า เริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือ ต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจ รู้จักการให้หรือการแบ่งปัน และปรับพฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกัน และกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป

---

[๑๑๒] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๗/๒๕๗., องฺ.ฉกฺก. (ไทย) ๒๒/๒๘๒-๓/๓๒๑-๓.

นอกจากนี้ ก็มีหลักธรรมที่เรียกว่า วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ ประการ อันหมายถึง ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม หากมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดจะช่วยให้สังคม และบ้านเมืองดำเนินไปเพื่อความเจริญงอกงามอย่างเดียว

๒. วัชชีอปริหานิยธรรม ๗[๑๑๓] ประการ มี ดังนี้

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ

๓) ไม่ถือตามอำเภอใจ บัญญัติสิ่งที่มิได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่ได้บัญญัติถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม

๔) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งที่พึงรับฟัง

๕) บรรดากุลสตรีนารีทั้งหลาย มิให้อยู่อย่างถูกข่มเหงรังแก

๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ของวัชชี ทั้งภายใน และภายนอก ไม่ละเลยการทำธรรมิกพลี

๗) จัดให้ความอารักขาคุ้มครองป้องกันอันชอบธรรมแก่บรรพชิต อริยบุคคล ที่เป็นหลักใจของประชาชน ตั้งใจให้ท่านที่ยังมิได้มาพึงมาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่โดยผาสุก

อปริหานิยธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลาย ผู้ปกครองรัฐ โดยระบบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้อยู่ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากการใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหยให้แตกสามัคคีจึงจะเอาชนะได้ และคำว่า วัชชีธรรม เป็นคำที่สามารถเปลี่ยนเป็นคำอื่นก็ได้ ตามแต่ว่าจะเป็นธรรมของรัฐ หรือแคว้นใด ข้อนี้จะหมายรวมเอาขนบธรรมเนียมประเพณี และข้อปฏิบัติที่ดีงามของรัฐนั้นๆ ด้วย

อปริหานิยธรรม จึงเป็นหลักธรรมให้เกิดความสามัคคี ช่วยกำจัดความขัดแย้งในกลุ่มหมู่คณะ และสังคมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม จึงสมควรใช้หลักการดังกล่าวนี้ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสว่า เป็นวิธีที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่รัฐทั้งหลายได้เป็นอย่างดี

ค. การจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ได้เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี[๑๑๔] ดังต่อไปนี้

๑. แนวคิดพื้นฐาน “เชิงรับ” เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี เมื่อกล่าวถึงแนวคิดเชิงรับ หมายถึง แนวคิดที่มุ่งเน้นในแง่ของปัจเจก อันเป็นหลักการเพื่อพัฒนาหรือกล่อม

---

[๑๑๓] ที.ม. (ไทย) ๑๐/๖๘/๘๖., องฺ.สตฺตก. (ไทย) ๒๓/๒๐/๑๘.

[๑๑๔] พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุณยากร), **รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ. เชียงใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๘-๑๓๕.

เกลาคุณภาพจิตของมนุษย์ให้มีภูมิต้านทานมากยิ่งขึ้นอันจะส่งผลต่อโลกทัศน์ในเชิงบวกของมนุษย์ต่อการรับความขัดแย้งที่เข้ามากระทบ แนวคิดนี้ประกอบไปด้วยแนวคิดที่โดดเด่น ๒ ประการ คือ

๑) หลักขันติธรรม ขันติ ในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้ หมายถึง ความอดทนที่เกิดขึ้นจากการที่เราถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะเป็นโจทก์ หรือคู่กรณีของเราก็ตาม ซึ่งคำว่าถูกกระทำนั้น อาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การด่า การทำร้าย การเสียดสี การหมิ่นประมาท เป็นต้น แต่เราเองก็มิได้ด่าตอบ หรือกระทำร้ายตอบต่อคู่กรณีของเรา คือ พระพุทธเจ้า และพระสาวกหลายรูปได้ชื่อว่าเป็นนักขันติบุคคล

๒) หลักอนัตตา อนัตตาในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้ หมายถึง การลดทอน รื้อถอน ทำลาย และสลายการยึดมั่นถือในความเป็นอัตลักษณ์ ความเป็นอัตลักษณ์อาจจะมีจุดแข็งในแง่ของความเป็น เอกภาพ ของชุมชน หรือสามารถดำรงคงไว้ซึ่ง ชาติพันธุ์ แต่จุดด้อยที่สำคัญก็คือ การแสดงออกในลักษณะดังกล่าวจะทำให้เกิดการยึดมั่นในความเป็นชาตินิยม หรือชาติพันธุ์ของตัวเองจนเป็นที่มาของการดูถูก ดูหมิ่น เหยียดหยาม และ เกลียดชัง คนอื่น กลุ่มอื่นหรือชาติพันธุ์อื่นๆ ในแง่ของวรรณะ ความรู้ ภาษา เป็นต้น

จุดด้อยที่น่าสะพรึงกลัวอีกประการหนึ่งของความเป็นอัตลักษณ์ ก็คือ การไม่ยอมเปิดหมวกแห่งความคิดของตัวเองเพียงเพื่อยอมรับฟังความคิดเห็น หรือการแสดงออกของบุคคลอื่นๆ ในสังคม หรือบางครั้งอาจจะฟังแต่ไม่ได้ยิน สิ่งที่บุคคลอื่นๆ นำเสนอการไม่เปิดรับดังกล่าวกลายเป็นที่มาของการสูญเสียแนวร่วม หรือองค์ความรู้ที่ทรงคุณค่าซึ่งบุคคลอื่นๆ ในสังคมพยายามหยิบยื่นให้

๒. แนวคิดพื้นฐาน คือ “เชิงรุก” เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี เมื่อกล่าวถึงแนวคิดเชิงรุก หมายถึง แนวคิดที่มุ่งเน้นในแง่ของสังคม อันเป็นหลักการซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงบวกต่อการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันในกลุ่ม หรือองค์การของตัวเอง ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในพหุภาพต่อไป แนวคิดนี้ประกอบไปด้วยแนวคิดที่โดดเด่น ๒ ประการ คือ

๑) หลักคารวธรรม คำว่า คารวะ ในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้ หมายถึง ความเคารพผู้ใหญ่ หรือบุรุษอาวุโสผู้ทรงธรรมซึ่งทำหน้าที่ในการชี้ขุมทรัพย์ให้แก่เรา ความเคารพในองค์ความรู้ที่เราได้รับการชี้แนะจากบุคคลอื่น และความเคารพที่ประชุม หรือมติที่ประชุม การแสดงความเคารพ ยกย่อง ให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญแก่บุคคล ข้อมูล หรือองค์ความรู้ธรรม และประชาคม โดยลำดับจึงเป็นหัวใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักสันติวิธี คือ

(๑) รัฐบุรุษอาวุโสนั้น ได้ชื่อว่า อาวุโสโดยธรรม ไม่ได้หมายถึงอาวุโสด้วยอายุ ฉะนั้น การเคารพบุคคลดังกล่าวย่อมหวังผลเลิศในแง่ของการได้รับความเอ็นดู ความรัก และการสนับสนุนส่งเสริมในมิติต่างๆ จากท่าน และได้รับการแนะนำพร่ำสอนบอกประดุจการชี้ขุมทรัพย์ที่ประมาณค่ามิได้ อันส่งผลเชิงบวกต่อเราในลำดับต่อไป และในขณะเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมสงฆ์ หรือคฤหัสถ์เกิดขึ้นจากการไม่เคารพในรัฐบุรุษอาวุโส ดังจะเห็นได้จากกรณีของพระเทวทัต หรือกรณีของพระภิกษุฉัพพัคคีย์ เป็นต้น

(๒) ข้อมูลหรือองค์ความรู้นั้น ได้ชื่อว่าเป็นทุนทางความคิด ที่เราสามารถจะแปรรูปไปสู่ผลในเชิงปฏิบัติต่อไป การเคารพข้อมูล หรือองค์ความรู้ที่ได้รับก่อให้เกิดผลเชิงบวกเกี่ยวกับที่มาของข้อมูล เพราะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายครั้งเกิดจากที่เราไม่เคารพในข้อมูล

และแหล่งที่มาของข้อมูล โดยมองว่า ข้อมูลดังกล่าวเกิดจากบุคคลที่เป็นคู่กรณีของเรา หรือเป็นของฝ่ายเขา ไม่ใช่ฝ่ายเรา ดังจะเห็นได้จากกรณีของพระปุราณะ และพระภิกษุชาวเมืองวัชชี เป็นต้น ด้วยเหตุนี้กระบวนการแก้ปัญหาพบกันภาวะตีบตันอยู่เสมอ เพราะการไม่เคารพข้อมูลในทุกๆ ด้านนั่นเอง

(๓) ประชาคมหรือสังฆะนั้น ได้ชื่อว่า เป็นแหล่ง หรือแอ่งที่ทรงคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งในแง่ของการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยกันกรอง หรือร่อนข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ทุกคนในประชาคมได้ร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ซึ่งสอดรับกับแนวคิดที่ว่า จากประชาคมเพื่อประชาคม โดยประชาคม

จะเห็นว่า การก่อตัวของสถานการณ์ความขัดแย้งในหลายครั้ง มักจะเกิดจากกรณีความเคารพบกพร่องนี่เอง ฉะนั้น การที่จะป้องกันความขัดแย้งในระดับต้นๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยกระบวนการแห่งสังฆะ หรือประชาคม เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ในกรณีต่างๆ ดังเช่นที่พระพุทธเจ้าทรงมอบอำนาจ และความเป็นใหญ่ให้แก่พระสงฆ์เป็นผู้มีอำนาจเต็มในการพิจารณาตัดสิน เช่น พิธีกรรม และการตัดสินคดีอธิกรณ์ต่างๆ ของสงฆ์ เป็นต้น

ฉะนั้น กระบวนการของการเคารพ ให้เกียรติ และยกย่อง โดยไม่ดูหมิ่นดูแคลนบุคคล องค์ความรู้ และสังฆะ นอกจากเป็นหลักการที่มีผลต่อการดำรงอยู่ และเสื่อมไปของพระสัทธรรมแล้ว ยังจัดได้ว่า เป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้กระบวนการในการจัดความขัดแย้งโดยสันติวิธีได้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๒) หลักสามัคคีธรรม คำว่า สามัคคี ในบริบทของพุทธสันติวิธีนี้ หมายถึง ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญว่า ธรรมอย่างหนึ่งเมื่อเกิดขึ้นในโลก ย่อมเกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อความสุขแก่คนหมู่มาก เพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เกิดขึ้นเพื่อความสุขแก่เทวดา และมนุษย์ทั้งหลาย ธรรมอย่างหนึ่ง ดังกล่าวก็คือ ความสามัคคี จะเห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่พระสงฆ์เกิดความพร้อมเพรียงกัน ชื่นชม ไม่วิวาทกัน เป็นเหมือนน้ำกลมกลืนกับน้ำนมมองดูกัน และกันด้วยสายตาที่รักกันอยู่ การบาดหมางกัน การข่มขู่กัน การขับไล่กัน ย่อมไม่เกิดขึ้น อีกทั้งทำให้ประชาชนที่ยังไม่เลื่อมใสย่อมเลื่อมใส ส่วนผู้ที่เลื่อมใสแล้วก็จะเลื่อมมากยิ่งขึ้น

จากนัยข้างต้นพบว่า พระพุทธเจ้าทรงได้ยืนยันคุณสมบัติของความสามัคคีว่าถ้าหากสังคมใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นสังคมสงฆ์ หรือสงฆ์คฤหัสถ์ก็ตาม เมื่อตั้งมั่นอยู่ในป้อมสามัคคี ดังกล่าวก็จะเป็นเรื่องยากที่จะใครจะโจมตี หรือทำลายได้ นอกจากนั้นแล้ว ยังเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ทุกคนที่อาศัยอยู่ในป้อม ได้รับคุณประโยชน์ด้วยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ชุมชนหรือหมู่คณะ ดังที่พระองค์ได้ทรงสรุปว่า ความพร้อมเพรียงแห่งสงฆ์นำสุขมาให้ อย่างไรก็ตามหลักการสามัคคีเป็นพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีที่มีพลานุภาพอย่างมาก เพราะว่ากระบวนการสันติวิธี จะไร้ความหมาย และไร้ผลในเชิงปฏิบัติการอย่างสิ้นเชิง หากคู่กรณีหรือสังคมเป็นสังคมที่ไร้พลังของสามัคคี ที่เป็นเช่นนี้ เพราะพลังสามัคคีเป็นตัวแปร และองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันกระบวนการสังคมแห่งความไร้ระเบียบ ความโกลาหล และยุ่งเหยิง

๓. แนวคิดพื้นฐาน “แบบคู่ขนาน” เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีประกอบไปด้วยแนวเชิงรุก และแนวเชิงรับ คือ พรหมวิหารธรรม

หลักการสำคัญของพรหมวิหารธรรมนี้ประกอบไปด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา แนวคิดเชิงรับ ได้แก่ เมตตา และอุเบกขา และแนวคิดเชิงรุก ได้แก่กรุณา และมุทิตา โดยมีปัญญา เป็นกุนซือ หรือเสนาธิการ คอยบัญชาการอยู่เบื้องหลังแนวคิดดังกล่าว หลักการเหล่านี้พระพุทธเจ้ามักใช้ควบคู่กันอยู่เสมอ จะเห็นว่า เมื่อพระองค์ใช้หลักเมตตาธรรมต่อเพื่อนมนุษย์ พระองค์ก็มักจะมีใช้หลักกรุณา ควบคู่กันไปด้วย ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ พระคุณทั้งสามของพระองค์ ได้แก่ พระบริสุทธิคุณ พระกรุณาธิคุณ และพระปัญญาธิคุณ แต่สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ทั้งเมตตา และกรุณา จะถูกควบคุม กำกับ และสนับสนุนโดยพระปัญญาของพระองค์ซึ่งหน้าที่สำคัญ ก็คือ การสอดส่องตัวปัญญา และกรุณาว่า ควรจะรัก สงสาร และช่วยเหลือใคร อะไร ที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร และในบางสถานการณ์ พระองค์ก็ทรงบูรณาการแนวคิด ดังจะเห็นได้จากการแต่งตั้งอัครสาวก หรือเอตทัคคะ ในแต่ละด้าน เหล่านี้ คือ ภาพใหญ่ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้แนวคิดเชิงรุก และเชิงรับอย่างสอดประสาน และประสมกลมกลืนกันเป็นเนื้อเดียว

พรหมวิหารธรรม จัดได้ว่าเป็นแนวคิดเชิงรุก และเชิงรับที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานสำคัญ และเป็นหลักการที่นักสันติวิธีต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในหัวใจ มิฉะนั้นแล้ว สันติวิธี ไร้พรหมวิหารธรรม ไม่แตกต่างจากมีดที่ไร้ฝัก หรือระเบิดที่ไร้สลักนิรภัย ซึ่งอาจจะก่อผลเสียแก่นักสันติวิธี สถานการณ์ต่างๆ นักสันติวิธีเข้าไปเกี่ยวข้อง และวิธีแห่งสันติจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีพรหมวิหารธรรม

ฆ. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยหลักอภัยทาน

กษิรา เทียนส่องใจ ได้เสนอแนวคิดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยหลักอภัยทานไว้ว่า[๑๑๕] อภัยทาน เป็นพุทธสันติวิธี วิธีหนึ่งที่จะสามารถนำมาจัดการความขัดแย้งได้ โดยในแง่ของการป้องกันหรือเป็นภูมิคุ้มกันความขัดแย้ง ให้ยึดหลักศีล ๕ ในการดำเนินชีวิตตามความหมายของอภัยทานที่ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก และโดยในแง่ของการจัดการความขัดแย้ง เมื่อมีเหตุการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ วิธี คือ อภัยทานทางใจ ทางวาจา และทางกาย

อภัยทานทางใจนับว่ามีบทบาทสำคัญแรกสุดในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาตรงจุด เป็นการแก้ที่รากเหง้า คือ ทิฏฐิ ที่ถือได้ว่าเป็นแกนกลางของความขัดแย้งที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่นถือมั่นในตัวตน เมื่อเกิดอภัยทานทางใจแล้ว จากนั้นจะส่งผลสอดคล้องเชื่อมโยงมายังอภัยทานทางวาจา และกายต่อไป สำหรับบทบาทของการขอโทษในการจัดการความขัดแย้งนั้น ต้องเป็นการขอโทษอย่างจริงใจที่มาจากการสำนึกผิด การขอโทษจึงจะมีประสิทธิภาพในการจัดการความขัดแย้ง

สรุปได้ว่า อภัยทานตามหลักพระพุทธศาสนามีบทบาทที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะนำมาป้องกัน และจัดการความขัดแย้งของสังคมไทย เพราะประชาชนโดยส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา ซึ่งมีพื้นฐานความรู้ความใจในหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาอยู่แล้ว จากการศึกษาวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง จนความรู้นั้นตกผลึก ผู้วิจัยได้นำมาเสนอเป็นองค์ความรู้ใหม่ในเรื่อง

---

[๑๑๕]กษิรา เทียนส่องใจ, “การศึกษาวิเคราะห์อภัยทานเพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒๖-๒๒๗.

อภัยทานกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน ซึ่งเป็นการพิสูจน์ ความเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้และให้ผลได้ไม่จำกัดกาล (อกาลิโก) ในหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า ด้วยการแสดงให้เห็นว่าอภัยทานเป็นสิ่งที่ชาวพุทธสามารถปฏิบัติได้จริง เป็นการใช้ปัญญา เพื่อพัฒนาชีวิต พัฒนาจิตใจของเรา สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในยุควัตถุนิยมหรือบริโภคนิยม รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมไทยปัจจุบัน

ง. การใช้จิตตปัญญาแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ทับทิม วงศ์ประยูร และ พรทิพย์ คำพอ ได้เสนอการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยจิตตปัญญาเพื่อความเจริญรุ่งเรืองอย่างถาวรขององค์กร ด้วยวิธี ๖ อย่าง[๑๑๖] ได้แก่

๑. เชิญพนักงานทุกคนเข้าร่วมประชุม ค้นหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งเริ่มต้นจากอะไร ข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร ความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่คืออะไร แล้วร่วมกันวางแผนทั้ง ๒ ฝ่าย ช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อยุติข้อขัดแย้ง และติดตามดูผลของการดำเนินการว่าแก้ไขข้อขัดแย้งได้ผลหรือไม่ ถ้ายังมีอยู่ก็ต้องปรึกษาหารือทั้ง ๒ ฝ่าย เพื่อให้สอดคล้องกัน และยุติข้อขัดแย้งที่ยังมีอยู่ให้หมดไป

๒. ยอมเสียสละตามข้อเรียกร้องของฝ่ายหนึ่ง เพื่อรักษาสัมพันธภาพของอีกฝ่ายหนึ่ง หรืออาจจะมีการต่อรองกันเพื่อให้ปฏิบัติได้ทั้ง ๒ ฝ่าย

๓. มีการเจรจาต่อรอง โดยให้ฝ่ายหนึ่งเสนอข้อต่อรองอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อมีการเต็มใจรับข้อเสนอ การแก้ไขปัญหาด้วยวิธีนี้จะช่วยทำให้แต่ละกลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เกิดมิตรภาพในองค์กร

๔. ให้ผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้ากลุ่มทราบ และเข้าใจถึงประโยชน์โดยส่วนรวมขององค์กร และร่วมมือกันทำงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ควรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม

๕. การเดินสายกลาง คือ ไม่มีผู้แพ้ผู้ชนะ ทุกฝ่ายพบกันครึ่งทาง โดยยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม คือต่างฝ่ายต่างก็ยินดีรับฟังข้อเสนอของกันและกัน ตกลงร่วมแก้ปัญหาร่วมกันโดยใช้หลักประนีประนอมกัน ยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม ข้อตกลงอาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ให้เห็นแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และยอมรับวิธีแก้ปัญหาที่ตรงกัน แม้จะทำให้เป้าหมายการเรียกร้องลดลงบ้างยังดีกว่าไม่ได้เลย

๖. สนับสนุนให้มีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีรักใคร่ ปรองดองกันในองค์กร เช่น มีงานเลี้ยงสังสรรค์ ทำบุญเนื่องในวันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ หรือวันแห่งความยินดีให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีเด่นในรอบปีเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

จ. หลักการ และวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ

ชลากร เทียนส่องใจ ได้เสนอหลักการ และวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ๙ ข้อ ได้แก่ ๑) คุมสติ - Mindfulness ๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร - Education Process ๓) สื่อสาร

---

[๑๑๖]ทับทิม วงศ์ประยูร และ พรทิพย์ คำพอ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตตปัญญา,** (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๕๔), หน้า ๕๘-๕๙.

อย่างลึกซึ้ง - Deep Communication ๔) วิเคราะห์เรื่องราว - Issues Analysis ๕) เข้าถึงวิธีการ- Approaching to Strategies ๖) คิดอย่างแยบคาย - Thinking Wisely ๗) หาจุดสนใจ - Interest Finding ๘) เสนอทางเลือก - Option Creating ๙) สร้างสัมพันธภาพอันดี - New Relationship Building

โดยสามารถสรุปเป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Buddhist Mediation) จะแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

๑. ขั้นตอนกัลยาณมิตร ประกอบไปด้วย ๕ ขั้นตอนแรก คือ (๑) คุมสติ (๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง (๔) วิเคราะห์เรื่องราว และ (๕) เข้าถึงวิธีการ ซึ่งทั้ง ๕ ขั้นตอนนี้ ถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของคนกลางโดยตรง

๒. ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๖ คือ การคิดอย่างแยบคาย ขั้นตอนดังกล่าวนี้ จัดว่าเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยภายใน เพราะเป็นการเกี่ยวเนื่องกับความคิดที่จะต้องร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฏฐิ ที่จะนำไปสู่หนทางการในแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

๓. ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งได้แก่ (๗) หาจุดสนใจ (๘) เสนอทางเลือก และ (๘) สร้างสัมพันธภาพอันดี ในขั้นตอนนี้ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมกัน ในการหาจุดสนใจ หรือจุดต้องการอย่างแท้จริงของคู่กรณี ที่ทั้งสองฝ่าย จะต้องเข้าใจซึ่งกัน และกัน เป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อจะนำไปสู่แนวทางหรือทางออกในการแก้ไขปัญหา จนกระทั่งทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะหวนกลับมาคืนดี หรือให้อภัยซึ่งกัน และกันได้ในที่สุด เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้ง[๑๑๗]

ฉ. การป้องกันความขัดแย้งโดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรม

สุรพล สุยะพรหม และคณะ ได้เสนอแนวคิดการป้องกันความขัดแย้งโดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมไว้ว่า หลักธรรมที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วม ก็คือ หลักการ “อปริหานิยธรรม” เนื่องจากสาระสำคัญของหลักธรรมจะแสดงให้เห็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation) โดยการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันทั้งก่อนการประชุม ขณะประชุม และหลังประชุมให้พร้อมเพรียงกัน การทำในลักษณะนี้ทำให้กระบวนการนำเสนอปัญหา สาเหตุของปัญหา และแสวงหาทางออกของปัญหาได้อย่างครบวงจร และรัดกุมมากยิ่งขึ้น สอดรับกับแนวคิดเรื่อง “สานเสวนา” (Dialogue)

อปริหานิยธรรม[๑๑๘] หมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้เกิดความเจริญโดยส่วนเดียว ไม่มีเสื่อม ซึ่งพระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงแก่เจ้าลิจฉวี มี ๗ ข้อ ได้แก่ ๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ประชุมกันบ่อยๆ ๒) เมื่อจะประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก และพร้อม

---

[๑๑๗]ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๔๒-๒๔๓.

[๑๑๘]ที.ม. (ไทย) ๑๐/๖๘/๘๖.

เพรียงกันช่วยทำกิจที่ควรจะช่วยกัน ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มิได้บัญญัติ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นในวัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม ๔) สักการะ เคารพ นับถือผู้ใหญ่ในชุมชน และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากท่านเหล่านั้น ๕) ไม่ข่มเหง ไม่ฉุดคร่าขืนใจกุลสตรีหรือกุลกุมารี ๖) สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ทั้งในเมือง และนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป ๗) จัดการรักษาคุ้มครองป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มี พึงมาสู่แว่นแคว้นของเรา และท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก[๑๑๙]

สรุปได้ว่า หลักธรรม หรือแนวคิดพื้นฐานเพื่อเป็นฐานองค์ความรู้ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ได้แบ่งออกเป็น ๒ หมวด ได้แก่ ระดับบุคคล และระดับสังคม หลักธรรมในระดับบุคคลนั้น ประกอบด้วย หลักอัปปมาทธรรม ไตรลักษณ์ ขันติธรรม พรหมวิหารธรรม และหลักกรรม สำหรับในระดับสังคม จะประกอบไปด้วย หลักสามัคคีธรรม อปริหานิยธรรม สารณียธรรม สังคหวัตถุธรรม และหลักศีลธรรม

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

๒.๔.๑ ความหมายของการบริหาร

ในทางหลักวิชาการ องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ หรือเอกชนก็ตาม จะต้องมีการบริหาร (Administration) และการบริหารจะต้องเป็นหลักการ หรือกระบวนการ กล่าวคือการบริหารจะต้องเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องของกิจกรรมหลายอย่าง โดยมีหลักการหรือกระบวนการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า “บริหาร” หมายถึง ปกครอง ดำเนินการ จัดการ กล่าวแก้ ดำรัส สั่ง คำแถลงไข[๑๒๐]

กองพุทธศาสนสถาน กรมการศาสนา ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าหมายถึง แบบหรือวิธีการปกครอง การทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน และใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างผสมสานมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น[๑๒๑]

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting thing done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรก

---

[๑๑๙]สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ และการจัดการเชิงพุทธ,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๘๕-๒๘๖.

[๑๒๐]ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**, หน้า ๖๐๙.

[๑๒๑]กรมการศาสนา กองพุทธศาสนสถาน, **วัดพัฒนา’๔๔**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙.

แก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์[๑๒๒]

เสนาะ ติเยาว์ ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความหมายนี้ การบริหาร ได้แก่ กิจกรรมในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี[๑๒๓]

ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวว่า การบริหาร (Administration) มีควบคู่มากับมนุษย์เป็นเวลาช้านาน มนุษย์นอกจากจะอยู่ในสิ่งแวดล้อม และได้รับประสบการณ์จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมแล้วมนุษย์ก็จะประมวลประสบการณ์เหล่านั้นนำมาถ่ายทอดให้กับชนรุ่นหลัง การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการจึงได้เกิดขึ้น ชีวิต และการศึกษาจึงเป็นไปอย่างธรรมชาติ แต่เมื่อมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น สิ่งแวดล้อมรอบตัวมนุษย์ก็เริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นเช่นเดียวกัน มนุษย์จึงเริ่มรวมเข้าเป็นชุมชนเล็กๆ และต่อมาเป็นชุมชนใหญ่ขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตนเองทั้งทางกายภาพ และทางสังคม[๑๒๔]

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า“ การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และศิลปะนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบการตาม กระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ[๑๒๕]

พนัส หันนาคินทร์ ได้ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่มีผู้บริหารใช้อำนาจ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ[๑๒๖]

หวน พินธุพันธ์ กล่าวว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว[๑๒๗]

เจริญผล สุวรรณโชติ ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่กำหนดเอาไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการยั่วยุให้เกิดการกระทำ การ

---

[๑๒๒]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑.

[๑๒๓]เสนาะ ติเยาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑.

[๑๒๔]ชาญชัย อาจินสมาจาร**, การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗.

[๑๒๕]สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (ธนบุรี: พัฒนาการพิมพ์, ๒๕๑๓), หน้า ๑๔.

[๑๒๖]พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๕.

[๑๒๗]หวน พินธุพันธ์, **นักบริหารมืออาชีพ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙), หน้า ๑.

ควบคุม และการกระทำที่ให้เกิดการรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผนหรืออย่างไม่มีแบบแผนทั้งในด้านบุคคล และด้านของวัตถุ[๑๒๘]

สมคิด บางโม ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้ ๑) การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ๒) มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ๓) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน[๑๒๙]

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์การ การวางแผนการติดตาม และการควบคุม[๑๓๐]

Sergiovanni and Carver กล่าวว่า การบริหาร คือ ศาสตร์ที่ได้พรรณนาอธิบาย วิเคราะห์ ตลอดจนพยากรณ์ถึงปรากฏการณ์ขององค์การ และพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันในความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ[๑๓๑]

สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหาร หมายถึง ศาสตร์ และศิลป์ในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ ในการบริหารต้องอาศัยหลักความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม และร่วมมือกันดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรโดยการใช้ศาสตร์ และศิลป์ที่ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔.๒ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดี จะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารงานที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นๆ จะต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุ

---

[๑๒๘]เจริญผล สุวรรณโชติ, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ทิชชิ่งเอ็ท, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๒.

[๑๒๙]สมคิด บางโม, **หลัก และทฤษฎีบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

[๑๓๐]วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหารหลักการทฤาฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

[๑๓๑]Sergiovanni and Carver อ้างใน พระมหาสมพงษ์ สมจิตฺโต (แซ่ลิ้ม), “สภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑.

เป้าหมายของสถานศึกษา[๑๓๒] ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ในลักษณะที่คล้ายกันมี ดังนี้

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรือนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน[๑๓๓] เป็นการดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน[๑๓๔] โดยผู้บริหาร และสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด[๑๓๕] และกระบวนการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)[๑๓๖] และการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบ และไม่เป็นระเบียบ[๑๓๗] **และ**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครบวงจร (P-D-C-A) ซึ่งประกอบไปด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพ และตรวจสอบคุณภาพด้วย[๑๓๘]

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุม และการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

---

[๑๓๒]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์**, การบริหารงานวิชาการ,** (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๘.

[๑๓๓]กานต์ กุณาศล, **การประถมศึกษา**, (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

[๑๓๔]กิตติมา ปรีดีดิลก, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

[๑๓๕]จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

[๑๓๖]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

[๑๓๗]อมรชัย ตันติเมธ, **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

[๑๓๘]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก,** (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

๒.๔.๓ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องนำขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน มากำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีการ แผนงาน เทคนิค และขั้นตอนในการบริหาร และการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และสุขุมรอบคอบอย่างเป็นรูปธรรม เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีแล้วก็อาจมีผลกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆ ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดมั่นในกระบวนการบริหารซึ่งมีผู้นักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วยร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพ และตรวจสอบคุณภาพด้วย[๑๓๙]

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหาร คือ ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์กรอำนวยการ และควบคุมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปตามทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ๕ ประการ ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบาย และมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การกำกับสั่งการ และมอบหมายให้แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานตามแผนที่ว่างไว้

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหา และอุปสรรค์เกิดขึ้นที่ใด และสำคัญคือการป้องกันไม่ให้ย่อหย่อนต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่[๑๔๐]

สัมมา รธนิธย์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารของสถานศึกษา เป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารเข้ามาใช้ในวงการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารงานที่ดีจะช่วยทำให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สบสน และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะ

---

[๑๓๙] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.

[๑๔๐] พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร,** (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๔-๓๕.

ในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้อง การดำเนินการในขั้นต่อๆ ไปจะเกิดปัญหา และอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิด และข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจ และอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน[๑๔๑]

เสนาะ ติเยาว์ กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน การจะเรียนรู้ และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์การมีแนวการเรียนรู้หลายแนวทาง แต่แนวทางการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย เพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผล และเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น ๔ หน้าที่ ได้แก่

๑. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการ และหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

๒. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากร และการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรม และทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริง โดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากร และเทคโนโลยี

๓. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงานส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงาน และกระตุ้นคนทุ่มเท และอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

๔. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น[๑๔๒]

Luther Gulick and Lyndall Urwick นักทฤษฎีการบริหารองค์การผู้ที่ได้ร่วมกันนำเอาความคิดของฟาโยล์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management ๕ ประการของฟาโยล์ มาใช้ในการจัดองค์การทางราชการโดยขยายกิจกรรมทางการบริหารออกเป็น ๗ ประการ

---

[๑๔๑]สัมมา รธนิธย์, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๖), หน้า ๙๔.

[๑๔๒]เสนาะ ติเยาว์, **หลักการบริหาร,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

๑. Planning หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

๓. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

๔. Directing หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการควบคุมบังคับบัญชา

๕. Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

๗. Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่าย และการตรวจสอบด้านการเงิน

กิจกรรมทั้ง ๗ ประการนี้ รวมเรียกว่า POSDCORB ที่กูลิค และเออร์วิค ถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การราชการโดยทั่วไป ซึ่งองค์การทางการบริหารการศึกษาก็ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย[๑๔๓]

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครบวงจรโดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพ และตรวจสอบคุณภาพด้วย มีกระบวนการเริ่มจากการร่วมกันวางแผนการบริหาร การร่วมกันปฏิบัติตามแผนที่ได้ร่วมกันวางแผนไว้ การร่วมกันตรวจสอบว่าการปฏิบัติตามแผนมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง และการร่วมกันปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อการวางแผนการบริหารในครั้งต่อไป

๒.๔.๔ หลักการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพตามที่วางแผนไว้ เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายของการบริหารสถานศึกษา โดยมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สัมมา รธนิธย์ กล่าวถึงหลักการบริหารศึกษาควรประกอบด้วย ๖ ประการ ได้แก่

๑. การวางเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน

๒. การวางแผน และนำเทคนิคในการบริหารงาน

๓. การจัดโครงสร้าง และวางระบบงาน

๔. การใช้ทรัพยากร และค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า

---

[๑๔๓]Luther Gulick and Lyndall Urwick อ้างใน จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕ – ๓๖.

๕. การใช้อำนาจในการสั่งการ และการควบคุม

๖. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน[๑๔๔]

ชาญชัย อาจินสมาจาร กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษาไว้ ๓ อย่าง ได้แก่

๑. การตั้งวัตถุประสงค์ (Purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลายๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์ เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาการทำงาน และการเงินเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๓. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงาน และกระบวนการขององค์การในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์การเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน และหน้าที่รับผิดชอบการผสานงาน และการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย[๑๔๕]

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวถึงหลักการบริหารสถานศึกษามี ๙ ประการ ได้แก่

๑. ความเข้าใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติการ (Policy)

๒. การใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

๓. ความสามารถในการคาดคะเน และจัดทำแผนงาน (Planning)

๔. ความสามารถในการจัดโครงสร้าง และระบบงาน (Organizing)

๕. ความสามารถในการจัดบุคลากรลงในหน่วยงาน (Staffing)

๖. ความสามารถในการอำนวยการบริหารการเป็นผู้นำ (Directing)

๗. การร่วมมือประสานงานประชาสัมพันธ์ (Coordinating)

๘. ความสามารถในการจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reporting)

๙. ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting) [๑๔๖]

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหาร ดังนี้

๑. มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสถานศึกษาว่าเป็นไปในทิศทางใด จึงจะชัดเจน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม

---

[๑๔๔]สัมมา รธนิธย์, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๖), หน้า ๙๕.

[๑๔๕]ชาญชัย อาจินสมาจาร, **หลักการบริหารการศึกษา และจัดการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๐), หน้า ๔๔-๔๕.

[๑๔๖]ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลัก และทฤษฎีการบริหารการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑-๒๒.

๒. ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหาร การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการ งานที่ทำควรมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

๓. มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินกิจการใด ควรจะได้มีการประเมินผล และติดตามผลเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผล จะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา[๑๔๗]

สรุปได้ว่า หลักการบริหารที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ได้แก่ การตั้งวัตถุประสงค์ การวางแผนดำเนินการ และการประเมินผล

๒.๔.๕ ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นบริบทที่เกี่ยวกับการบริหาร และจัดการด้านการศึกษาเล่าเรียนให้แก่เด็ก และเยาวชน อันเป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษานั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐาน กระทรวงศึกษาธิการ[๑๔๘] จึงได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม ดังนี้

๑. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

๓) การวัดผล การประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

๖) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

๗) การนิเทศการศึกษา

๘) การแนะแนวการศึกษา

๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

๑๒) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

๒. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

๑) การจัดทำ และเสนอของบประมาณ

๒) การจัดสรรงบประมาณ

---

[๑๔๗]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ,** (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

[๑๔๘]กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕,** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓ – ๓๘.

๓) การตรวจสอบ การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน

๔) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

๕) การบริหารการเงิน

๖) การบริหารบัญชี

๗) การบริหารพัสดุ และทรัพย์สิน

๓. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

๑) การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง

๒) การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง

๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

๔) วินัย และการรักษาวินัย

๕) การออกจากราชการ

๔. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

๑) การดำเนินงานธุรการ

๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

๔) การประสาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

๕) การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์การ

๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

๘) การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม

๙) การจัดทำสำมโนนักเรียน

๑๐) การรับนักเรียน

๑๑) การส่งเสริม และประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

๑๒) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

๑๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

๑๔) การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

๑๕) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน

๑๖) งานบริการสาธารณะ

๑๗) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ธีระ รุญเจริญ กล่าวถึงภารกิจการบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ สรุปได้ ดังนี้

๑. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน และสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

๒. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

๓. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด ๓ รูปแบบ คือ ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

๔. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการ และแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิเช่น จัดตามธรรมชาติ และศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัย และแต่ละคน จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนตลอดทั้งจัดการวัด และประเมินผลตามสภาพจริง

๕. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับหลักสูตรแกนกลางให้เหมาะกับสภาพปัญหาและความต้องการท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

๖. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็น และความเหมาะสม

๗. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน

๘. บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

๙. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายใน และภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

๑๐. พัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

๑๑. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน[๑๔๙]

สัมมา รธนิธย์กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้านๆ และมีรายละเอียดมากน้อยขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ และความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้มีจุดหมายเดียวกันคือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไร การบริหารสถานศึกษาต้องมีงานหลักๆ มี ๔ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การบริหารงานวิชาการ ๒) การบริหารงานบุคลากร ๓) การบริหารงบประมาณ และ ๔) การบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละงานดังต่อไปนี้[๑๕๐]

๑. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการศึกษาของผู้เรียน โดยมีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกัน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ส่วนในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้าน

---

[๑๔๙]ธีระ รุญเจริญ, **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

[๑๕๐]สัมมา รธนิธย์, **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๖), หน้า ๙๘-๑๐๒.

วิชาการ เพื่อมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และภาวะสุขภาพ ตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) การจัดหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ

๒) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดตารางสอน การกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร

๓) การจัดสื่อ และวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดดำเนินการเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

๔) การนิเทศ และพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ

๕) การวัด และประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัด และประเมินผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา

๒. การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม หรือการให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) การวางแผนอัตราบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน การจัดทำ และนำเสนอแผนอัตราบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การเกลี่ยอัตราบุคลากร และการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร

๒) การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ การทดสอบปฏิบัติหน้าที่ การติดตาม และรายงานผล การประเมินผล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การแต่งตั้ง และจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติ และใบประกอบวิชาชีพ

๓) การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือน และค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่างๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้น การส่งเสริม และยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

๔) การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การลาศึกษาต่อ การกำกับติดตาม และนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร

๕) การประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัย และการลงโทษ เช่น การให้ไปช่วยราชการ การย้าย การพักราชการ และการให้ออก

๓. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับ และรายจ่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใด และรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ และการจัดทำขอจัดตั้งงบประมาณ

๒) การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติแผนการใช้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิก การรับ การเก็บ การจ่าย และการนำส่งเงิน การบริหารบัญชี ได้แก่ การทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงาน การติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน และการรายงานผลการใช้งบประมาณ

๓) การบริหารพัสดุครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ การจัดซื้อจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการ การสั่งซื้อสั่งจ่าย การตรวจรับ การเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

๔) การระดมทรัพยากร และการจัดการสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรจากองค์กร และสถาบันต่างๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่างๆ เช่น ทุนการการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

๕) การตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่าย การตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การตรวจสอบระบบ การดูแลรักษา และความปลอดภัยของทรัพย์สิน การวิเคราะห์ และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

๔. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ที่ช่วยประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การอำนวยการ และความสะดวกต่างๆ ในการให้บริหารการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัด และให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

๑) งานธุรการ และสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือ และเอกสารอื่นๆ การส่ง และรับเอกสาร การเก็บรักษา การยืม และการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง

๒) งานทะเบียนสถิติ และรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนสถิตินักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงาน และสาธารณชน การเก็บรักษาข้อมูลต่างๆ และการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา

๓) งานกิจกรรมนักเรียน และบริการต่างๆ ประกอบด้วย การควบคุมดูแลความประพฤติ การแนะแนว และให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการด้านอาหาร สุขภาพ การนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดทุนการศึกษา การจัดพาหนะรับส่ง การประสานงานกับผู้ปกครอง และพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริหารด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การปฐมนิเทศ ปัจฉิมนิเทศ และการจัดโครงการต่างๆ

๔) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือ และส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่างๆ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำ และให้บริการข้อมูลสารสนเทศ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริม และสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครอง และครู สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การสำรวจความต้องการ และให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การเสนอแต่งตั้ง และจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

๕) งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางผังบริเวณสถานศึกษา การกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้าง และการปรับปรุง การกำหนดมาตรการป้องกันการรักษาความปลอดภัยต่างๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคาร และอาคารประกอบ การจัดการดูแล และทำความสะอาดห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณสถานศึกษา

๖) การวางแผน อำนวยการ และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบ และพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานงานราชการต่างๆ การจัดประชุมครู และการดำเนินงาน ด้านเลขานุการต่างๆ การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรางานการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจทั้ง ๔ กลุ่มงาน แล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

๒.๔.๖ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลาย และน่าสนใจ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้า และนำมาเสนอ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิธูโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นพ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องมีผู้ที่ไว้ใจได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์[๑๕๑]

สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป[๑๕๒] มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ด้านวิชาการ
   ๑) มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
   ๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
   ๓) สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
   ๔) มีวิสัยทัศน์
   ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
   ๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
   ๗) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
   ๘) ความรับผิดชอบ
   ๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
   ๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
   ๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
   ๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
๒. การบริหารงบประมาณ
   ๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
   ๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ

---

[๑๕๑]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

[๑๕๒]สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”, **วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕): ๒๓-๓๐.

๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
๕) มีความละเอียดรอบคอบ
๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๓. การบริหารงานบุคคล
๑) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
๒) เป็นแบบอย่างที่ดี
๓) มีมนุษยสัมพันธ์
๔) มีอารมณ์ขัน
๕) เป็นนักประชาธิปไตย
๖) ประนีประนอม
๗) อดทน อดกลั้น
๘) เป็นนักพูดที่ดี
๙) มีความสามารถในการประสานงาน
๑๐) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
๑๑) กล้าตัดสินใจ
๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์การ

๔. การบริหารทั่วไป
๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
๒) เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
๖) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
๘) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

สมบัติ บุญประเคน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่าต้องมีทั้ง ๖ ประการ ดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติ และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม คุณลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกภาพที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหน จะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน[๑๕๓]

สุพล วังสินธ์ ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพไว้ว่า

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน

๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น

๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด

๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน

๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)[๑๕๔]

อรุณ รักธรรม ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

๑. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเป็นเครื่องมือสำหรับรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้รอบรู้มากเท่าใดความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งคิดริเริ่มปรับปรุงให้ดีขึ้น

๓. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จได้ทุกอย่างมีความมั่นคงในความคิดเห็น

๔. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ สามารถตัดสินใจ ตกลงใจทันทีกับเวลาที่ต้องการเมื่อตกลงใจแล้วสั่งอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน

๕. มีความแนบเนียม (Tact) คือ มีความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความกระด้างกระเดื่อง ไม่พอใจ โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย

---

[๑๕๓]สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖”, **วารสารครูขอนแก่น**, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔): ๒๐-๒๑.

[๑๕๔]สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, **วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๕): ๒๙.

๖. มีความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิดประโยชน์ หรือโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

๗. มีท่าทาง (Bearing) เป็นกลางแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์มีกริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

๘. มีความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย ความคิด และจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่อง และบรรลุผลสำเร็จได้

๙. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจที่ดีต่องาน และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

๑๐. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวย่อมเป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น

๑๑. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง ความสุขขุมรอบคอบไม่ยืดยาดทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

๑๒. มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงอันเฉียบแหลมได้ไม่พยาบาท

๑๓. มีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

๑๔. มีความเห็นอกเห็นใจ (Harmony) คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม

๑๕. มีความจงรักภักดี (Royalty) คือ สภาพ หรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ และต่อรัฐ

๑๖. มีการสังคมดี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

๑๗. มีการบังคับตัวเอง (Self – control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง ๕ ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้[๑๕๕]

บุญทัน ดอกไธสง ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะสรุปได้ ดังนี้

๑. นิสัยส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่ และควบคุมอารมณ์ได้

๒. สมรรถนะทางจิตใจ มีพุทธิปัญญา การศึกษาดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พูดจาฉะฉาน และมีจินตนาการ

๓. ทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถที่จะกระตุ้น และแนะนำบุคคลอื่นมีความเป็นเพื่อน และมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความฉับไวต่อสถานการณ์

---

[๑๕๕]อรุณ รักธรรม, **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร,** (กรุงเทพมหานคร: ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๔), หน้า ๑๙๙ – ๒๐๒.

ทางสังคม กล้าเผชิญกับปัญหา และพินิจพิเคราะห์ พัฒนาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลรวมกันเป็นทีม เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกัน และกันในการทำงาน

๔. คุณสมบัติทางกาย คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ และไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพที่อาจจะส่งผลให้ขาดงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่

๕. เจตคติ มีเจตคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการมีนิสัยใจคอดี มีเจตคติต่องาน และเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา[๑๕๖]

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี เป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้นำที่ดี และมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้วย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สง่างาม และจะนำพาองค์การ คือ สถานศึกษา หรือโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๒.๔.๗ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานด้านการศึกษาในประเทศได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้มี ดังต่อไปนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ได้แก่ จรรยาบรรณ ข้อ ๘ ๙ และ ๑๐ ดังนี้

จรรยาบรรณ ข้อ ๘ ผู้บริหารสถานศึกษา ขอให้ใช้จรรยาบรรณครูเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการประเมินครูเพื่อพิจารณาให้คุณให้โทษ เช่น การพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ให้รางวัล โดยแจ้งหรือประกาศให้ทุกคนทราบแนวทางปฏิบัติ

จรรยาบรรณ ข้อ ๙ ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานการศึกษาควรใช้จรรยาบรรณครูเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้วยการสอดส่อง ดูแล และควบคุมความประพฤติ และการปฏิบัติตนของครู ถ้าหากว่าพบว่า ผู้ใดทำถูกทำดีก็ยกย่องให้กำลังใจ และถ้าพบว่า ผู้ใดฝ่าฝืนก็ควรตักเตือน และลงโทษตามสมควร

จรรยาบรรณ ข้อ ๑๐ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินครูในสถานศึกษาของตนเป็นรายบุคคลในภาพรวมว่ามีการประพฤติ และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณครูมากน้อยเพียงใด หากพบว่ารายใดหรือกลุ่มใดปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ ก็ควรยกย่องชมเชยให้รางวัล และหากพบว่า มีความบกพร่องอ่อนด้อยในจรรยาบรรณข้อใดก็พัฒนาครูในหัวข้อนั้นๆ โดยเลือกวิธีการ และสื่อที่เหมาะสม เช่น ชี้แจง ตักเตือน แนะนำ ชักชวนให้ปฏิบัติ พาไปดูแบบอย่างที่ดี ทำให้ดูเป็นแบบอย่างเชิญวิทยากรมาฝึกอบรม[๑๕๗]

---

[๑๕๖]บุญทัน ดอกไธสง, **พฤติกรรมสู่ความเป็นเลิศ,** (กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์จีกราฟฟิค, ๒๕๓๙), หน้า ๙๓.

[๑๕๗]สำนักงานคุรุสภา, **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา,** (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๗-๙.

พะนอม แก้วกำเนิด ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร พอสรุปได้[๑๕๘] ดังนี้

๑. บทบาทมี ๓ ประการ คือ ๑) เป็นผู้นำในด้านความคิด การปฏิบัติ คุณธรรม การแสดงน้ำใจ ๒) เป็นผู้แก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุหาทางเลือก ตัดสินใจ และ ๓) เป็นผู้พัฒนา กำหนดแนวทางพัฒนา และวิเคราะห์ข้อมูล

๒. หน้าที่มี ๓ ประการ คือ ๑) ผู้ชี้ทางให้นโยบาย และแนวทางปฏิบัติแก่ผู้ร่วมงาน ๒) ผู้นำทางวางแผนงาน และกำหนดโครงการ และ ๓) ผู้รวบรวมกำลังใจ สร้างความสามัคคี ขวัญกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ไว้[๑๕๙] ดังนี้

๑. งานเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูสอน การมอบหมายงานต่างๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญ และกำลังใจ การพัฒนาครู การนิเทศ การพิจารณาความดีความชอบ

๒. งานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียนทางวิชาการ การบริการต่างๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครอง

๓. งานจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริการด้านนี้แก่ครู การสร้างมาตรการเก็บรักษา และนำไปใช้ให้เกิดผล

๔. งานจัดโปรแกรมการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน

๕. งานเกี่ยวกับบุคลากรด้านการสอน เช่น การจัดทำทะเบียนประวัติ และระเบียบเกี่ยวกับครู

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงบทบาทต่างๆ ของผู้นำทางการศึกษาซึ่งแยกเป็น ๙ ประเภท ดังต่อไปนี้[๑๖๐]

๑. ผู้เริ่มงานใหม่ ต้องเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ อยากรู้ อยากเห็น ค้นคว้าวิจัย มีความสุขกับการเริ่มงานใหม่ และประสบความสำเร็จ

๒. นักปรับปรุง เป็นผู้ให้ครูปรับปรุงการสอนให้กำลังใจแก่ครูในการทำงานสนับสนุนให้แสวงหาวิธีการที่ดีกว่าเดิมคิดค้นเสนอหาวิธีการใหม่ๆ หมั่นพัฒนาตนเอง มีวินัยในตนเองสูง

๓. ผู้ให้การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีมุทิตาจิตให้กำลังใจไม่นำเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน มอบหมายงานที่ท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำ ให้เกียรติยกย่องสรรเสริญกับผลงานที่เกิดผลดี

๔. ผู้ช่วยเหลือให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขปัญหา สอนงาน ขจัดอุปสรรดข้อขัดข้องในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ง่าย

๕. ปาฐกถาที่เก่งกาจ เป็นนักพูดที่สามารถจูงใจให้คนในหมู่คณะมีความสามัคคีทำงานด้วยกันอย่างสมานฉันท์ และเป็นการเสริมสร้างเสน่ห์ ความศรัทธานับถือในตัวเอง

---

[๑๕๘]พะนอม แก้วกำเนิด, **บทบาทหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน,** (กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๒), หน้า ๑๕๙.

[๑๕๙]พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน,** (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๒๙), หน้า ๖๒.

[๑๖๐]นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: พิฆเนศ, ๒๕๒๖), หน้า ๒๘.

๖. ผู้ประสานที่ดี เป็นผู้ประสานงานที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน การวางแผน สนับสนุนให้เกิดความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๗. ผู้เข้ากับสังคมได้ดี สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับชุมชนตามสมควร แต่มีข้อพึงควรระวังคือต้องไม่มุ่งสังคมมากเกินไปจนลืมภาระหน้าการงานอื่นของตน

๘. นักเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางการศึกษาต้องใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าใจเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อย่างมีเป้าประสงค์ที่แน่นอนมีหลักการ

๙. ผู้วางพื้นฐานหรือผู้ควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้นำทางการศึกษาเป็นต้นแบบสำหรับครูอาจารย์ที่จะประพฤติตาม เพราะพวกเขามักจะถือเป็นแบบอย่างที่เคารพนับถือมีความศรัทธาต่อตัวผู้นำทางการศึกษานั้น ดังนั้น การจะกระทำการใดต้องมีความสำรวมระมัดระวังเช่นต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ตรงต่อเวลา รักษาความสัตย์ เที่ยงธรรม ไม่มีอคติ เป็นต้น

ปราชญา กล้าผจญ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีอยู่ ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้[๑๖๑]

๑. บทบาทของผู้นำที่กระฉับกระเฉง (Active Role) ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความกระฉับกระเฉงแคล่วคล่องว่องไว มีความรวดเร็วในการคิดตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บัญชาบริหารด้วยวิธีการทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีเรียกว่า Management By Example (MBE) ในการบริหารงานทั่วไปก็ใช้นโยบายเปิดประตูห้องทำงานให้เข้าพบได้ง่าย (Open Door Policy) และชอบที่จะเดินตรวจตราการปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไปของสถานที่ทำงาน และสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เรียกว่า Management By Walking Around (MWA)

๒. บทบาทองผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ (Task–Specialist) ผู้นำทางการศึกษานั้นแรกเริ่มเดิมทีก็ไต่เต้ามาจากครูหรืออาจารย์ในสถานศึกษาหรือเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา แต่ได้มีเวลาความรู้ประสบการณ์เพิ่มพูนมากขึ้นจากการทำงานในหลายๆ หน้าที่ในหลายกรมกองหรือหลายๆ สถานศึกษา ในที่สุดก็กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญงานในหลายๆ สาขาไป และเพื่อให้มีส่วนแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษาก็ต้องแสดงบทบาทของความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจไปด้วย

๓. บทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ดีนั้นจำเป็นอยู่ที่จะต้องสามารถบริหารงานให้ได้ดีทั้งงาน และน้ำใจคน การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูงนั้นต้องมีความเด็ดขาดกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง และกล้าที่จะยอมรับผิดอย่างหน้าตาชื่นบาน เมื่อได้กระทำผิดพลาดไปแล้วและรับเอาความผิดพลาดนั้นมาเป็นบทเรียนเพื่อที่จะได้ไม่กระทำผิดเป็นซ้ำสองอีก ผู้นำที่มีความกล้าหาญจริงใจมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ย่อมเป็นธรรมดาอยู่เองที่จะเป็นที่รักใคร่ชื่นชมและได้ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างท่วมท้นชนิดที่เรียกว่า “เข้าไปนั่งในหัวใจของลูกน้อง” แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำทางการศึกษาด้อยประสิทธิภาพ ประพฤติย่อหย่อนในหน้าที่การงานไม่จริงใจ เสแสร้ง รับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิด ฯลฯ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสื่อมถอยความนิยมนับ

---

[๑๖๑]ปราชญา กล้าผจญ, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๗.

ถือลงไป และในที่สุดก็อาจกลายเป็นคนเกลียดชัง “ย่อมอยากให้ลูกน้องรักก็ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา” และปฏิบัติต่อพวกเขาเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของเนเซวิค (Knezevick) ไว้[๑๖๒] ดังนี้

๑. บทบาทผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา

๒. บทบาทของผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพล และจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

๓. บทบาทของผู้ที่เป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว

๔. บทบาทผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ตัดสินใจในการบริหาร และการจัดการการเรียนในสถานศึกษา

๕. บทบาทนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างในการบริหารงาน

๖. บทบาทผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

๗. บทบาทผู้ประสานงาน (Coordination) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

๘. บทบาทของผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ติดต่อประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ

๙. บทบาทผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล และกลุ่มภายในสถานศึกษา

๑๐. บทบาทผู้แก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

๑๑. บทบาทของผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงาน

๑๒. บทบาทผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

๑๓. บทบาทผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาบุคลากร

๑๔. บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำในการจัดทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด

๑๕. บทบาทผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และโครงการต่างๆ

๑๖. บทบาทประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางการจัดงาน และ พิธีการต่างๆ

๑๗. บทบาทผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relation) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานอื่นๆ

ระวีวรรณ ชินะตระกูล และ**เตือนจิตต์ จิตต์อารี** ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร ไว้[๑๖๓]

๑. ศึกษานโยบายการจัดการศึกษาของต้นสังกัดของสถานศึกษา

---

[๑๖๒]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซ็ต, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

[๑๖๓]ระวีวรรณ ชินะตระกูล และเตือนจิตต์ จิตต์อารี, **วิธีวิจัยการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๙๐.

๒. ศึกษาโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษา

๓. ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบ และเห็นความสำคัญของโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งสร้างความเข้าใจในแนวทางดำเนินงานของสถานศึกษา

๔. ร่วมวางแผนดำเนินงานกับบุคลากรทางการศึกษา

๕. จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาโครงการซึ่งประกอบด้วย ผู้สอนที่เป็นที่ปรึกษากลุ่มผู้เรียน

๖. พิจารณาอนุมัติโครงการของผู้เรียน

๗. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการในสถานศึกษา

๘. นิเทศติดตาม และเผยแพร่ผลงาน

๙. ให้ขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรทั้งหมด

๑๐. สรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อต้นสังกัดตามช่วงเวลาที่กำหนด

บรรเทา กิตติศักดิ์ ได้กล่าวว่า ครูใหญ่ควรมีหน้าที่[๑๖๔] ดังนี้

๑. แก้ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน และใช้จิตวิทยาในการทำงานกับคณะครู

๒. นักจัดการทางธุรการ ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการออกแบบอาคารเรียน การบริหารวัสดุครุภัณฑ์การจัดงบประมาณ และการปรับงบประมาณ การจัดทำทะเบียนนักเรียน และครู การจัดทำบัญชีการเงิน และการบันทึกข้อมูลต่างๆ

๓. นักประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์โรงเรียนนับวันจะสำคัญมากขึ้นจะต้องเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

๔. นักทรงพลัง เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ใช้เทคนิคใหม่ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน และบริหารโรงเรียน

๕. นักจัดสำนักงาน การทำงานในสำนักงานโรงเรียน ต้องราบรื่น รวดเร็ว เรียบร้อย จัดบริการให้เป็นที่ส่งเสริมงานอื่นต้องพัฒนางานประจำ และใช้เวลานอกในการทำงานสำนักงานด้วยราบรื่น เรียบร้อย รวดเร็ว

๖. นักพัฒนาหลักสูตร ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้นำทางการสอนจึงต้องเป็นผู้พัฒนาหลักสูตรต้องมีประสบการณ์ และความรู้ทางหลักสูตร และการสอน

๗. นักการศึกษา ครูใหญ่ควรมีความรับผิดชอบในฐานะนักการศึกษา ๒ ลักษณะ คือ รับผิดชอบต่อการสอนของครู และช่วยให้คณะครูมีศักยภาพในฐานะของครูดี

๘. ผู้นิเทศการศึกษา ช่วยพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน

๙. ผู้นำทางวิชาชีพ รับผิดชอบต่อคณะครูที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้วิชาชีพมีสมรรถภาพ และครูมีความสามารถทางวิชาชีพ

๑๐. นักบริหารที่ดี มีความสามารถในการวางแผน ช่วยให้คณะครูทำงานร่วมกัน

๑๑. นักจัดองค์การ จัดระเบียบงาน สายงานให้มั่นคง จัดบรรยากาศของโรงเรียนสร้างสรรค์งาน

---

[๑๖๔]บรรเทา กิตติศักดิ์, **เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาบริหารโรงเรียน,** (กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔.

๑๒. ผู้นำชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ให้ชุมชนเข้าใจระบบโรงเรียนให้ชุมชนเข้ามาให้แนวทางการจัดการศึกษา และให้ความร่วมมือแก่โรงเรียน

๑๓. ผู้ทรงอำนาจทางกฎหมาย ครูใหญ่ไม่ใช่นักกฎหมายแต่ต้องรู้กฎหมายการศึกษาเพื่อทำงานตามกรอบของกฎหมาย

๑๔. นักพูด และนักปาฐกถา ครูใหญ่จะต้องเป็นนักพูดในชุมชน (A Public Speaker) เป็นผู้พูดที่มีประสิทธิภาพในสมาคมในชุมชนได้รวดเร็ว ชัดเจน และพูดอย่างชาญฉลาด

สุพล วังสินธ์ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้[๑๖๕] ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ถึงประสงค์ของครู และนักเรียน

๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ

๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน

๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์การในทางสร้างสรรค์

๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญที่ดำเนินการพัฒนาในสถานศึกษามีความก้าวหน้า และเป็นผู้นำความคิด การปฏิบัติ การวางแผนหรือกำหนดนโยบายโครงการต่างๆ รวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรหรือสถานศึกษา ด้วยการสร้างความสมัครสมานความสามัคคีให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานในองค์กรหรือสถานศึกษา เพื่อให้องค์กรหรือสถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และปราศจากความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งให้น้อยที่สุด

---

[๑๖๕]สุพล วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, **วารสารวิชาการ**, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๕): ๒๙-๓๐.

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

สุพัตรา จิตตเสถียร ได้ศึกษาวิจัย “บทบาทผู้นำชุมชนในการจัดการความขัดแย้งในท้องถิ่น กรณีศึกษา : ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย” พบว่า ผู้นำชุมชนในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างนั้น จะเผชิญกับความขัดแย้งอยู่ ๕ กลุ่มสาเหตุ[๑๖๖] ได้แก่

๑. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) พบว่า มักเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องการเกษตรกรรม ความเป็นอยู่ และ การประกอบอาชีพ ส่วนความขัดแย้งระหว่างผู้นำฝ่ายปกครองท้องที่มักเกิดจากความแตกต่างด้านค่าตอบแทนของฝ่ายท้องที่กับฝ่ายท้องถิ่น และข้าราชการ (เหลื่อมล้ำ และไม่สอดคล้องกับภาระ ความรับผิดชอบ) และ ผลประโยชน์ทับซ้อนจากการเมืองระดับชาติแทรกแซงการเมืองระดับท้องถิ่น

๒. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ที่พบมาก ได้แก่ การออกเอกสารสิทธิ์หรือหลักฐานที่ทำกินซ้อนทับที่สาธารณะ มีการรับรู้ และเข้าใจต่อเอกสารสิทธิ์ไม่ตรงกัน เช่น รัฐประกาศเขตอุทยานทับซ้อนเขตทำกินของชาวบ้าน โดยชาวบ้านไม่ทราบข้อมูลที่แท้จริง นอกจากนั้นพบว่าเกิดจากกระบวนการสื่อสาร และภาษา ที่ใช้สื่อสารมีปัญหา เช่น สื่อชุมชน ที่ยังขาดความเป็นกลาง และยึดโยงกับผลประโยชน์ ช่องทางเข้าถึงสื่อ และ การแทรกแซงสื่อของภาครัฐ สื่ออินเตอร์เน็ทยังเข้าถึงชุมชนไม่มากพอ และชาวบ้านยังขาดความรู้ด้านนี้มาก และประการสุดท้าย คือ การใช้สื่อโทรทัศน์ วิทยุ และอินเตอร์เน็ต มาใช้เพื่อสร้างความแตกแยก ความเกลียดชัง เพื่อทำลายคู่แข่งทางการเมืองด้วย ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ตามมาด้วย

๓. ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ที่เด่นชัด ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำระหว่างชาวบ้านกับภาครัฐในด้าน “อำนาจการต่อรอง”“การเข้าถึงสื่อ” และ“โอกาสของการเรียนรู้”ทำให้เกิดความขัดแย้งแบบไม่สมมาตร (Asymmetric Conflict) เพราะความไม่สมดุลแห่งความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ภาครัฐ ใช้ประโยชน์/อ้าง กฎหมาย ระเบียบ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งมากเกินไป จนละเลย ความเข้าใจในสิทธิมนุษย์ชน และด้านประชาชน ก็เรียนร้องมากจนเกินไป (บางท้องที่) จนละเลยกฎหมาย จึงพบปรากฏการณ์ “รัฐขัดแย้งกับประชาชน” ได้เช่น บริเวณ ต.บ้านแยง อ.นครไทย จ.พิษณุโลก ที่ชาวบ้านถูกเจ้าหน้าที่ฯจับกุม ในข้อหาบุกรุกที่อุทยานฯ เป็นต้น แสดงให้เห็นถึง อำนาจในการมีส่วนร่วมตัดสินใจที่ไม่เท่ากัน

๔. ความขัดแย้งด้านค่านิยม และการให้คุณค่า (Value Conflict) เห็นได้ว่า ความขัดแย้งหลายๆด้าน เกิดขึ้นจาก “อคติต่อกัน” และการยึดถือศักดิ์ศรี รวมถึง อคติที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากร และอำนาจการตัดสินใจ และการตีคุณค่าของชาติพันธ์ อื่นจนกลายเป็นคนชายขอบในสังคมประชาธิปไตยที่เน้นความเสมอภาค และเท่าเทียม สิ่งสำคัญยิ่งทีส่งผลต่อความเลวร้ายของสถานการณ์ความขัดแย้งในทุกระดับของประเทศไทย คือ อุดมการณ์ทาง

---

[๑๖๖]สุพัตรา จิตตเสถียร, “บทบาทผู้นำชุมชนในการจัดการความขัดแย้งในท้องถิ่น กรณีศึกษา: ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย”, **รายงานการวิจัย**, (คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓).

การเมืองที่ต่างกัน และตอบโต้เพื่อเอาชนะกัน ทั้งเพื่อผลประโยชน์ และศักดิ์ศรีของฝ่ายตนมากกว่าอุดมการณ์ที่แท้จริง

๕. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ในอดีตระดับชุมชนนี้ยังพบปัญหาด้านนี้ไม่มากนักเพราะสายสัมพันธ์เครือญาติยังสามารถยึดโยงความรู้สึกอคติต่อกันลงไปได้มาก แต่ในยุคปัจจุบันนี้ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ช่างเปราะบางเหลือเกินเห็นได้จากเมื่อเกิดความไม่เข้าใจในเรื่องข้อมูล ค่านิยม ย่อมนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน และยิ่งในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า ความสัมพันธ์ขัดแย้งกันมากขึ้นจาก “สงครามสื่อ” แพร่กระจายไปทั่วประเทศ

สถาบันพระปกเกล้า ได้ศึกษาวิจัยถึงแนวทาง “การสร้างความปรองดองแห่งชาติ” ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสร้างความปรองดองในชาติ นั้นในระยะสั้น มีประเด็นที่สังคมควรต้องพิจารณาร่วมกัน ดังต่อไปนี้[๑๖๗]

๑. การจัดการกับความจริงของเหตุการณ์รุนแรงที่นำมาซึ่งความสูญเสีย

๒. การให้อภัยแก่การกระทำที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการนิรโทษกรรมคดีที่เกี่ยวเนื่องกับการชุมนุมทางการเมืองทุกฝ่าย เจ้าหน้าที่รัฐ และผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการรักษาความสงบเรียบร้อย

๓. การเสริมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรมให้เป็นไปตามหลักนิติธรรม

๔. การกำหนดกติกาทางการเมืองร่วมกัน ซึ่งอาจรวมถึงการแก้ไขกฎหมายหรือรัฐธรรมนูญ

ในระยะยาว มีประเด็นที่สังคมควรต้องพิจารณาร่วมกันคือ ๑) การออกแบบภาพอนาคตของการปกครองระบอบประชาธิปไตยไทยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขซึ่งเป็นหลักการที่ทุกฝ่ายยอมรับ และยึดถือร่วมกัน และ ๒) การวางรากฐานของประเทศเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่” ซึ่งมีผลสรุปของการศึกษา[๑๖๘] ดังนี้

๑. จากการศึกษาวิเคราะห์ความขัดแย้ง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎก และอรรถกถา พบว่า ในระดับโลกิยวิสัยนั้น พระพุทธศาสนามองว่าความขัดแย้งจัดได้ว่าเป็นทุกข์ หรือเป็นธรรมชาติที่ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) ของบุคคล และสังคมประการหนึ่ง แต่ในระดับโลกุตระนั้น พระพุทธศาสนามองว่าเป็นสภาวะที่ไร้ความขัดแย้ง สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งพระพุทธศาสนายอมรับว่าเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างปัจจัยภายใน คือ กุศลมูล และอกุศลมูล รวมถึง ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ ผนวกและปัจจัยภายนอก คือ ข้อเท็จจริง ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม และโครงสร้างที่บิดเบี้ยว

---

[๑๖๗] วุฒิสาร ตันไชย รศ. และคณะ, “การสร้างความปรองดองแห่งชาติ”, **รายงานการวิจัย**, (นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๕)

[๑๖๘] พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุณยากร). “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำตาช้าง จ.เชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๙-๔๓๕.

ด้วยเหตุนี้ พระพุทธเจ้าจึงได้นำเสนอชุดของสันติวิธีในการจัดการความขัดแย้งซึ่งประกอบไปด้วยการเจรจากันเอง การไกล่เกลี่ยคนกลาง การตั้งคณะกรรมการไต่สวน การพิจารณาตัดสินโดยสังฆสภา ซึ่งกลยุทธ์ประกอบด้วย การตัดสินโดยการเงียบ การใช้เสียงข้างมาก การโน้มน้าว การประนีประนอม เป็นต้น ดังที่ปรากฏในอธิกรณสมถะ

๒. จากศึกษาวิเคราะห์ความขัดแย้ง และรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งโดยสันติวิธีในลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่ พบว่า ความขัดแย้งในลุ่มน้ำแม่ตาช้างนั้น เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรน้ำ การสร้างสิ่งก่อสร้างบุกรุกลำน้ำซึ่งเป็นพื้นที่สาธารณะ การทิ้งขยะและของเน่าเสียลงในลำน้ำ สาเหตุเกิดจากการขยายตัวของพื้นที่ทำกิน การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรใน ลุ่มน้ำ และการขยายตัวของรีสอร์ท ผนวกกับความต้องการของมนุษย์โดยไร้ขีดจำกัด ซึ่งผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่นได้จัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจากันเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างประชาชนในลุ่มน้ำ จนทำให้การแย่งชิงน้ำดำเนินไปสู่การแบ่งปัน และการยึดมั่นในความเป็นอัตลักษณ์ไปสู่การสลาย และทำลายความเป็นอัตลักษณ์

๓. จากการบูรณาการรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบตามที่ปรากฏในประเทศตะวันตก ตะวันออก ประเทศไทย พระพุทธศาสนา และลุ่มน้ำแม่ตาช้างทำให้พบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการที่มีชื่อว่า “ธัมมิกมัชฌิมวิธี” หมายถึง วิธีแบบกลางๆ หรือข้อปฏิบัติแบบกลาง (มัชฌิมวิธี) ที่ประสานสอดคล้อง พอเหมาะพอดี โดยการวิเคราะห์ และการประเมินจากทางเลือกหลายๆ ทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันหาทางออก และมีฉันทามติร่วมกันว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยมี “ความชอบธรรม” (ธัมมิกวิธี) เป็นแกนหลัก กล่าว คือ ๑) ดำเนินการต่อหน้าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒) ดำเนินการด้วยความโปร่งใส ๓) ยุติธรรม ๔) สามารถตรวจสอบได้ ๕) รับผิดชอบต่อผลดี หรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น ๖) ถูกต้อง ๗) ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติร่วมกันได้จริง ๘) เหมาะสมกับสถานการณ์ และเหตุปัจจัย ๙) ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย และ ๑๐) เคารพในสิทธิของผู้อื่นหรือสิ่งอื่น

สำหรับวิธีการ หรือข้อปฏิบัติแบบกลางๆ ที่สามารถนำไปจัดการความขัดแย้งประกอบไปด้วยชุดวิธีใหญ่ๆ ๗ ชุด กล่าวคือ การเจรจากันเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง การไต่สวน การมีส่วนร่วม การใช้อนุญาโตตุลาการ การใช้กระบวนการทางศาล และการออกกฎหมาย ซึ่งชุดวิธีเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น การประนีประนอม การโน้มน้าว การโอนอ่อนผ่อนตาม และการเผชิญหน้า เป็นต้น

กษิรา เทียนส่องใจ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์อภัยทานเพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน” ซึ่งมีผลสรุปของการศึกษา [๑๖๙] ดังนี้

๑. ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ สังคมไทยในปัจจุบันก็กำลังเกิดปัญหาความขัดแย้งในหลายๆ ด้าน ได้แก่ ปัญหาทางการเมือง ปัญหานโยบายสาธารณะ ปัญหาการแย่งชิง

---

[๑๖๙] กษิรา เทียนส่องใจ, “การศึกษาวิเคราะห์อภัยทานเพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า บทคัดย่อ.

ทรัพยากรธรรมชาติ และปัญหาการหย่าร้าง สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น ๕ ประเภทด้วยกัน คือ ๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์(Interest Conflict) ๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ๔) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ๕) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (Value Conflict) ในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น สาเหตุของความขัดแย้งเกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน สำหรับปัจจัยภายใน ได้แก่ ปปัญจธรรมคือ ตัณหา มานะ ทิฏฐิ และ อกุศลมูล คือ โลภะ โทสะ โมหะ โดย ทิฏฐิ ทำหน้าที่เป็นแกนกลางของปัจจัยภายในที่ทำงานร่วมกันกับอกุศลมูลในการเกิดความขัดแย้ง

๒. อภัยทาน มีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกว่าเป็นมหาทาน มีความหมายว่า การให้ความไม่มีภัย การพัฒนาอภัยทานเริ่มที่สัมมาทิฏฐิ และสัมมาสังกัปปะ ซึ่งเป็นหลักพื้นฐาน เพื่อให้เกิดอภัยทานที่ประกอบไปด้วยเมตตาธรรม ขันติธรรม และศีล ๕ สำหรับกรอบแนวทางของการปฏิบัติของอภัยทาน คือ พรหมวิหารธรรม สาราณียธรรม และสังคหวัตถุ ๔ โดยวิธีการปฏิบัตินั้นแบ่งออกได้เป็น อภัยทานทางใจ อภัยทานทางวาจา และอภัยทานทางกาย

๓. อภัยทานเป็นพุทธสันติวิธี ที่ใช้นำมาเป็นรูปแบบสำหรับจัดการปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยได้ ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไขหลังจากความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วยังสามารถใช้เป็นรูปแบบของการป้องกันเพื่อไม่ให้ความขัดแย้งก่อตัวอีกด้วย อภัยทานทางใจนับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาให้มีความอดทน มีความเมตตา ไม่อาฆาตพยาบาทโกรธแค้น อภัยทานทางวาจา คือ การพูดที่ยึดหลักสัมมาวาจา และการกล่าวคำว่า “ขอโทษ” สำหรับอภัยทานทางกาย คือ การแสดงพฤติกรรมเคารพ และให้เกียรติในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยวิธีการของอภัยทานดังกล่าวมาทั้งหมดทำให้การยึดมั่นในความเป็นอัตลักษณ์สลายลง สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ในที่สุด

ชนิดา ทองมณโฑ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งมีผลสรุปของการศึกษา[๑๗๐] ดังนี้

๑. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารมี ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ไกลเกลี่ย ๒) การจัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะการไกล่เกลี่ย ๔) การคิดแก้ไขปัญหา

๒. ประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารมี ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) การบรรลุเป้าหมายทางสังคม ๒) การก่อให้เกิดความชอบธรรม ๓) การเยียวยารักษาโดยมิติของการไกล่เกลี่ย และ ๔) การลดความเป็นปรปักษ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง

๓. รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการไกล่เกลี่ย ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย และองค์ประกอบการคิดแก้ไขปัญหา ส่งผลต่อ

---

[๑๗๐]ชนิดา ทองมณโฑ, “รูปแบบไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า บทคัดย่อ.

องค์ประกอบประสิทธิผลการไกล่เกลี่ยในภาพรวม โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริธโร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” ซึ่งมีผลสรุปของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา จากการศึกษาพบว่า[๑๗๑] เรื่องที่เกิดขึ้นแล้วจะต้องจัดต้องทำให้ลุล่วงไป มี ๔ ประการ คือ ๑) วิวาทาธิกรณ์ ๒) อนุวาทาธิกรณ์ ๓) อาปัตตาธิกรณ์ ๔) กิจจาธิกรณ์ และอธิกรณสมถะเป็นชื่อแห่งสิกขาบทหรือสิกขาบทแห่งธรรม แปลว่า สำหรับระงับอธิกรณ์ มี ๗ ประการ คือ ๑) สัมมุขาวินัย แปลว่า ระเบียบอันจะพึงทำในที่พร้อมหน้า ๒) สติวินัย แปลว่า ระเบียบยกเอาสติขึ้นเป็นหลัก ให้สมมติเพื่อการรับรู้ร่วมกัน ๓) อมูฬหวินัย แปลว่า ระเบียบที่ให้แก่ภิกษุผู้หายเป็นบ้าแล้ว ๔) ปฏิญญาตกรณะ แปลว่า ทำตามรับ ๕) เยภุยยสิกา แปลว่า ตัดสินตามคำของคนมากเป็นประมาณ ๖) ตัสสปาปิยสิกา แปลว่า กิริยาที่ลงโทษแก่ผู้ผิด ๗) ติณวัตถารกวินัย แปลว่า ระเบียบดังกลบไว้ด้วยหญ้า ส่วนการนำหลักภาวะผู้นำเชิงพุทธมาใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะของผู้นาเชิงพุทธที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยได้ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงาน โดยมีหลักธรรมที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น โดยหลักการสร้างความสามัคคีปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเป็นหลักคิดหลักธรรมในการทำงานร่วมกันในองค์กร และอยู่ร่วมกันในสังคม มีอยู่ ๑๐ ขั้นตอนในเบื้องต้นที่จะนำสันติสุข สันติภาพ และภารดรภาพมาสู่องค์กร และสังคมได้ คือ ๑) มองกันในแง่ดี ๒) มีไมตรีจิตที่ดีต่อกัน ๓) สร้างสรรค์ความดี ๔) นึกถึงความดีของกัน ๕) ร่วมกันรักษามีระเบียบวินัย ๖) มีหัวใจพระพรหม ๗) สร้างสมความสามัคคี ๘) มั่งมีความเสียสละ ๙) ลดมานะทิฏฐิ ๑๐) ไม่อคติต่อกัน

ชลากร เทียนส่องใจ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง” การศึกษา การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ความขัดแย้ง และ การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา และ ๓) เพื่อศึกษาหลักการ และวิธีการทางพระพุทธศาสนา ในการนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ของรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ ซึ่งเป็นหนึ่งในสันติวิธีของการจัดการความขัดแย้ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเน้นทั้งวิจัยทางเอกสาร และเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า[๑๗๒]

๑. ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น ๕ ประเภทด้วยกัน คือ ๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล ๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ๔) ความขัดแย้งด้าน

---

[๑๗๑] พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริธโร), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, **รายงานการวิจัย,** หน้า บทคัดย่อ

[๑๗๒] ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๔-๒๔๔.

โครงสร้าง และ๕) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหา บทบาทหน้าที่ของคนกลางจะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ และ พร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้โดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย แต่คนกลางจะไม่มีอำนาจบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำแนะนำแต่อย่างใด

๒. ในทัศนะของพระพุทธศาสนา รากเหง้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเหตุปัจจัยภายใน คือ อกุศลธรรม และปปัญจธรรม โดยทิฏฐิซึ่งเป็นหนึ่งในปปัญจธรรมนั้น ถือว่าเป็นแกนกลางที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่นถือมั่นในอุดมการณ์ของแต่ละคน ยิ่งถ้าทิฏฐินั้นประกอบไปด้วยอกุศลมูล อันได้แก่ โลภะ โทสะ และโมหะ ทิฏฐินั้นก็จะกลายเป็นมิจฉาทิฏฐิ เหตุปัจจัยภายในรวมทั้งเหตุปัจจัยภายนอก จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดสภาวะของความขัดแย้งขึ้น จนนำไปสู่ความรุนแรงในที่สุด ในการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา นั้นแบ่ง ออกได้ เป็น ๓ วิธี คือ (๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (๒) อภัยทาน และ (๓) ทางเลือกอื่นตามแนวทางแห่งพระวินัย ซึ่งได้แก่ การไต่สวน การประนีประนอม การใช้เสียงข้างมาก และการพิจารณาตัดสินโดยสังฆสภา

๓. หลักการ และวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ประกอบไปด้วย ๙ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ (๑) คุมสติ - Mindfulness Control (๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร - Education Process (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง - Deep Communication (๔) วิเคราะห์เรื่องราว - Issues Analysis (๕) เข้าถึงวิธีการ- Approaching to Strategies (๖) คิดอย่างแยบคาย - Thinking Wisely (๗) หาจุดสนใจ - Interest Finding (๘) เสนอทางเลือก - Option Creating และ (๙) สร้างสัมพันภาพอันดี -New Relationship Building ทั้ง ๙ ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (๑) ขั้นตอนกัลยาณมิตร (๒) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ และ (๓) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นตอนกัลยาณมิตรนั้น คนกลางจะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่โดยตรง แต่ในขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฏฐิ ในการหาจุดสนใจอย่างแท้จริงของคู่กรณี และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่าย กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ เป็นหนึ่งในพุทธสันติวิธี ที่ใช้นำมาเป็นรูปแบบสำหรับจัดการปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแล้วยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนดังเช่นการให้อภัยทาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

พูนสุข มาศรังสรรค์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการความรุนแรงในครอบครัวเชิงพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีผลสรุปของการศึกษา[๑๗๓] ดังนี้

๑. คนในสถาบันครอบครัว และในสถาบันอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์จากหลักธรรมต่างๆ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท โดยการนำประยุกต์ร่วมกับแนวทางการดำเนินการของ

---

[๑๗๓]พูนสุข มาศรังสรรค์, “การจัดการความรุนแรงในครอบครัวเชิงพุทธบูรณาการ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

ประเทศตะวันตก ตะวันออก และประเทศไทย ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ปัจจุบันเป็นการจัดการความรุนแรงในครอบครัวเชิงพุทธบูรณาการ เพื่อใช้จัดการกับความรุนแรงในครอบครัวได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวิธีการ และเครื่องมือสำหรับแต่ละปัจเจกบุคคลเริ่มลงมือนำไปจัดการ ฯ ได้เองอย่างรีบด่วน และหมั่นนำไปปฏิบัติในระยะยาว และแผ่ขยายไปในองค์รวมของสังคม ในมิติของ ๑) การแปรเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นความก้าวร้าวรุนแรง ให้เป็นความเข้าใจอันดีต่อกัน (Transformation) ๒) การหาทางแก้ไขปัญหาความรุนแรงในระดับต่างๆ รวมถึงการป้องกันมิให้เกิดซ้ำซ้อน (Solution in Terms of Problem Solving and Prevention) และการเยียวยา (Healing) รักษาตนให้สงบสันติไปพร้อมๆ กับคนในครอบครัว

๒. หัวใจสำคัญของการบูรณาการเชิงพุทธเพื่อใช้จัดการความรุนแรงในครอบครัวในงานนี้ คือ การเข้าไปจัดการกับฐานของใจปัจเจกด้วยการฝึกฝน บ่มเฉพาะจิตใจให้ตั้งมั่น แน่วแน่ มีสัมมาสมาธิในการปรับปรุงพัฒนาตนให้มีสัมมาทิฏฐิ มีสติสัมปชัญญะอยู่ในปัจจุบันขณะ ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ร้ายต่างๆ โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบภายในจิตใจตนเอง ได้แก่ ตัณหา มานะ ทิฏฐิ เพื่อลด ละ เลิก ความยึดมั่นในตัวตน ความเห็นแก่ตัว ความตระหนี่ ความมักได้ และความไม่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น อันเป็นสาเหตุแห่งความก้าวร้าวรุนแรงร่วมกับการพัฒนารูปแบบของการดำเนินชีวิตครอบครัวของปัจเจกให้เศรษฐกิจกับจิตใจไปด้วยกันในหลักแห่งความสันโดษพอเพียงในทางสายกลางอันอุดมด้วยศีล สมาธิ และปัญญา (ไตรสิกขา) จากหลักพุทธธรรมต่างๆ ผสานกับการใช้แนวทางดีๆ ของตะวันตก และตะวันออก รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์สูงสุด ปลอดภัยจากความขัดแย้งรุนแรงใดๆ เพราะเมื่อใจของปัจเจกชนสงบสันติสุขแล้ว ความวุ่นวาย ขัดแย้ง สับสน ไม่ลงรอยในรูปต่างๆ จากใครหรืออะไรก็ตาม ไม่อาจสร้างความกดดันในใจของเขาให้ประทุเป็นความรุนแรงทางวาจา และทางกายได้อีก ที่สำคัญอีกหนึ่งคือ สังคมโดยองค์รวมต้องร่วมสร้างค่านิยมในคุณค่าแท้มากกว่าคุณค่าเทียมในทุกสิ่งที่เกี่ยวพันกับการดำเนินชีวิตครอบครัว ทั้งทางตรง และทางอ้อม

อธิเทพ ผาทา ได้ศึกษาวิจัย “การศึกษารูปแบบ และกระบวนการแก้ปัญหาในพระพุทธศาสนาเถรวาท : ศึกษาเฉพาะกรณีอธิกรณสมถะ ๗ และ กฎนิคหกรรมของมหาเถรสมาคมในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบบที่๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ แล้ว พบว่า[๑๗๔] ๑) อธิกรณสมถวิธีเป็นรูปแบบ และกระบวนการแก้ไขปัญหาอธิกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาพระธรรมวินัยใน ๒ เรื่องคือ เรื่องที่มีโทษ และไม่มีโทษ ๒) อธิกรณสมถวิธีเป็นรูปแบบ และกระบวนการแก้ไขปัญหาของพระธรรมวินัย ๓) อธิกรณสมถวิธีเป็นรูปแบบ และกระบวนการแก้ไขปัญหา ที่ถือเอาพระธรรมวินัยเป็นกรอบในการดำเนินการสูงสุด ๔) อธิกรณสมถวิธีเป็นรูปแบบ และกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีผู้ดำนินการคือสงฆ์โดยมีพระวินัยธรเป็นประธาน ใช้อำนาจผ่านทางสังฆกรรมตามพระธรรมวินัย ๕) อุปสรรค และปัญหาของอธิกรณสมถวิธี คือ (๑) สงฆ์ผู้ดำเนินการไม่ปฏิบัติให้ถูกต้องตาม

---

[๑๗๔]อธิเทพ ผาทา, “การศึกษารูปแบบ และกระบวนการแก้ปัญหาในพระพุทธศาสนาเถรวาท: ศึกษาเฉพาะกรณีอธิกรณสมถะ ๗ และ กฎนิคหกรรมของมหาเถรสมาคมในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบบที่๒) พ.ศ. ๒๕๓๕”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

พระธรรมวินัยเนื่องจากความไม่รู้ (๒) สังฆมณฑลไม่มีความเป็นเอกภาพเนื่องจากไม่เคารพในมติสงฆ์ (๓) ผู้ละเมิดพระธรรมวินัยไม่มีความละอาย โง่เขลา และฝืนมติไม่เคารพการตัดสินของพระวินัยธร และสงฆ์ (๔) สังฆมณฑลขาดผู้นำที่เข้มแข็ง และ ๖) ในอนาคต ควรมีการประยุกต์รูปแบบ และกระบวนการแก้ไขปัญหาคณะสงฆ์ให้สอดคล้องกับพระธรรมวินัย และเหมาะสมกับยุคสมัย ด้วยการจัดการศึกษาเพื่อให้คณะสงฆ์ทุกระดับมีความรู้เกี่ยวกับหลักพระธรรมวินัย และกฎหมาย

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย ได้ทำการศึกษาวิจัย “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรมไทย” พบว่า[๑๗๕]

ประการแรก กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (restorative justice) มีลักษณะสำคัญในทางวิชาการ และทางปฏิบัติ คือ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมซึ่งมีลักษณะของ “ปรัชญา แนวคิด และทฤษฎี” ซึ่งมีกรอบทัศนะมุ่งสู่ความสันติสุขสมานฉันท์ทางสังคมที่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย “กระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์” (restorative justice process) ใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้หลายระดับรวมทั้งระดับที่มีการดำเนินคดีในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเป็นขั้นที่มีความขัดแย้งสูงสุดในสังคม

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ และวิธีปฏิบัติว่าด้วย “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์” ที่เกิดขึ้นในสังคม และกระบวนการยุติธรรมไทย นั้น อธิบายได้ด้วยกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ยึดเหนี่ยวเหตุการณ์เหล่านี้ไว้ด้วยกันระหว่าง “อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ที่นำพากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์สู่รัฐ – สังคม - กระบวนการยุติธรรมไทย” อันเป็นปัจจัยภายนอก (outside-in) และความเสื่อมของกระบวนการยุติธรรม การเคลื่อนไหวทางสังคมกับการรับมาใช้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันเป็น ปัจจัยภายใน (inside-out) ที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของกระแสความนิยมกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มีการปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรม และนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในสังคมไทยตามลำดับ

พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” โดยมีระเบียบวิธีวิจัยใช้แบบผสานวิธี (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุน (๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ๑๖ คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิเครื่องมือเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง (Structure In-Depth Interview) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว (Face-to-Face In-Depth Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ (Descriptive Interpretation) ผลการวิจัยพบว่า[๑๗๖]

---

[๑๗๕]จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์: การปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรมไทย”, **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), ๒๕๔๘.

[๑๗๖]พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน). “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๔๐-๒๙๔.

๑. สภาพทั่วไป และความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวคือ “มนุษย์” ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ สร้างคนให้ตรงกับงาน ส่วนสำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจทั้งผู้บริหาร ทั้งครู ทั้งบุคลากร ทั้งนักเรียน การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอาหลักภาวนา ๔ เข้ามาสอดแทรกมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะธรรมะจะช่วยหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้คนดี มีความสามารถ และมีความสุข ส่วนบุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแนวทาง งานที่ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายด้วยกัน การให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ ส่งบุคลากรไปอบรม ฝึกร่างกายให้เข้มแข็งกับการทำงาน การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร มีจิตสาธารณะ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่า

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากาย ต้องรู้อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกันเรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสุขภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ ฝึกความอดทน เป็นคนตรงต่อเวลา บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ จากการทำงาน จากประสบการณ์ และจากปัญหา

กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาศีล พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ทำให้คนมีศีล ให้รู้ว่า “อะไรเหมาะ อะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาจิต บุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี พอใจในอาชีพของตน ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีการบูรณาการหลักธรรมไปใช้ในการติดตามงาน

กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาปัญญาต้อง “คิดเป็น ทำเป็น” เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบคอบสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้

อัครเดช พรหมกัลป ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหาความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Qualitative Research) จากกลุ่มตัวอย่าง ๔๐๐ คน เพื่อหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งใน ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) ๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ๔) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) และ ๕) ความขัดแย้งด้านความเชื่อหรือค่านิยม(Value Conflict)ใน ๒ ระดับ คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งระหว่างองค์กร ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้นำไปสู่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๐ รูป/คนเพื่อหารูปแบบเบื้องต้นก่อนนำเสนอต่อการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนอต่อเวทีประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นมาตรฐานก่อนที่จะนำเสนองานวิจัยต่อสาธารณะ ผลการวิจัยพบว่า[๑๗๗] สำหรับหลักการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมนั้นเป้าหมายที่สำคัญคือจะต้องทำให้เกิดสามัคคีธรรม โดยทุกคนทุกฝ่ายจะต้องประพฤติปฏิบัติดีต่อกันด้วยเมตา (เมตตา กายกรรม)พูดจาดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตาวจีกรรม) คิดดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตามโนกรรม) แบ่งปันลาภผลที่ได้มาอย่างเท่าเทียม (สาธารณโภคี) ดำรงตนและยึดมั่นศรัทธาในศีล(สีลสามัญญตา) และมีความเห็นพ้องต้องกันเป็นอาจิณ (ทิฏฐิสามัญญตา) ส่วนวิธีการหรือรูปแบบที่จะได้มาซึ่ง “สามัคคีธรรม” นั้นทุกคนทุกฝ่ายจะต้องพัฒนา และกอบกู้ความเป็นพี่เป็นน้องที่แสดงความรัก ความผูกพัน ความห่วงหาอาทร ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความร่วมแรงร่วมใจ และความเสมอภาคเท่าเทียม ให้เกิดขึ้นในชุมชนหรือท้องถิ่น ขณะเดียวกันการรังเกียจเดียดฉันท์ การแบ่งแยกแตกต่าง และการเอารัดเอาเปรียบจะต้องช่วยกันสกัด และสลายไม่ให้เกิดขึ้นเป็นอันขาดหากดำเนินการตามแนวทางนี้ความสงบสุข และความมีสันติสุขก็จะคืนกลับมาสู่องค์กร และท้องถิ่น

---

[๑๗๗] อัครเดช พรหมกัลป. “การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

พระครูปลัดสุวัฒนสุตคุณ (โสภณ โสภโณ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ๒) เพื่อร่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง ๓) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยมีระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน ๑๖๐ ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (descriptive statistics) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การเชิงสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน ๑๒ คน และการจัดสัมมนา ๑๐ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการพรรณนา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า[๑๗๘]

๑. จากการศึกษาสภาพทั่วไป พบว่า จากองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน ผู้บริหาร ครู เพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือ ปลูกฝังจิตสำนึก และสร้างแรงจูงใจ มีส่วนร่วมรับผิดชอบแก้ปัญหาการบริหารความขัดแย้งเชิงมีขั้นตอนการดำเนินการ และการแสวงหาความร่วมมือรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลายทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผล และการเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน

๒. จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ความรู้จากสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า นักวิชาการด้านทฤษฎีความขัดแย้ง นักวิชาการทางศาสนา และผู้อำนวยการโรงเรียนนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาเป็นกรอบร่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธ โดยการนำแนวคิดทฤษฎีตะวันตก และแนวคิดทางพระพุทธศาสนา คือ ๑) สัมมุขาวินัย (พร้อมหน้าคู่กรณี) ๒) สติวินัย (ให้สติแก่สังคม) ๓) อมูฬหวินัย (รับรองผู้บ้า) ๔) ปฏิญญาตกรณะ (ลงโทษตามที่รับสารภาพ) ๕) ตัสสปาปิยสิกา (ปรับโทษตามความเป็นจริง) ๖) เยภุยยสิกา (ลงมติเพื่อหาทางออก) และ ๗) ติณวัตถารกวินัย (ประนีประนอมยอมความ) ผสานวิธี ได้ร่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง

๓. จากการศึกษาความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ คน และการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน พบว่า ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ความขัดแย้งได้ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณค่าภายในของมนุษย์

---

[๑๗๘] พระครูปลัดสุวัฒนสุตคุณ (โสภณ โสภโณ). “การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๖๘-๑๑๕.

ในเชิงอัตวิสัย และมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณค่าในเชิงปรวิสัย จึงจะสามารถดำรงตนอยู่บนสถานะของความขัดแย้งได้อย่างประสานสอดคล้องกับชีวิต และสังคมได้

พระมหาปริญญภัสทร์ รุจิธมฺโม (ทองมา) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย ๓) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ๑) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และแนวคำถามสำหรับการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ (๑) การสัมภาษณ์ จำนวน ๑๕ รูป/คน (๒) การสนทนากลุ่ม จำนวน ๖ รูป/คน (๓) การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๘ รูป/คน และ ๓) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า[๑๗๙]

๑. การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย พบว่า ๑) จุดแข็ง คือ มีกิจกรรมสนับสนุนวิชาการ ได้รับการอุปถัมภ์งบประมาณจากภาครัฐ และเอกชน ครูอาจารย์มีความรู้ความสามารถ และสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ๒) จุดอ่อน คือ ขาดการวางแผนการเรียนการสอน งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ตรงกับสายงาน และขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี และทักษะในการปฏิบัติงาน ๓) โอกาส คือ ส่งเสริมการจัดกิจกรรม และแหล่งการเรียนรู้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน บุคลากรได้กำลังใจจากชุมชน และภาครัฐ และเอกชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ๔) อุปสรรค คือ หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ขาดการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ครูอาจารย์ขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสื่อการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ

๒. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย เป็นการนำผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้อมูลของการศึกษาการบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทยทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านงานทั่วไป ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยการกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และยุทธวิธี สรุปผลการพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย (ฉบับร่าง) ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) ๒) พันธกิจ (Mission) ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) และยุทธวิธี ๔ ด้าน

๓. กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาจิตใจเยาวชนไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ๒) พันธกิจ (Mission) คือ มุ่งจัดการศึกษาศาสนสงเคราะห์ มุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้านกาย สังคม จิตใจ และปัญญา และมุ่งผลิตเยาวชนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เยาวชนเป็นคนดี มีคุณธรรมนำความรู้ และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีการ

---

[๑๗๙] พระมหาปริญญภัสทร์ รุจิธมฺโม (ทองมา). “กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๖๘-๑๑๕.

บริหารงบประมาณด้วยสุจริตธรรม และสนับสนุนสวัสดิการอย่างทั่วถึง บุคลากรมีศักยภาพ และมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และระบบการบริหารงานทั่วไปมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และ ๔) ยุทธวิธี ๔ ด้าน ได้แก่ ยุทธวิธีที่ ๑ ด้านวิชาการ คือ พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ยุทธวิธีที่ ๒ ด้านงบประมาณ คือ พัฒนาระบบความสุจริตธรรม และดูแลสวัสดิการอย่างทั่วถึง ยุทธวิธีที่ ๓ ด้านบุคคล คือ พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีความสุข และยุทธวิธีที่ ๔ ด้านงานทั่วไป คือ พัฒนาระบบการบริหารงานทั่วไปให้ได้มาตรฐานสากล

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

Content S.H. ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่า[๑๘๐] ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ และการประนีประนอมมากที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตัวแปร เพศ ชุมชน สภาพอากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ประสบการณ์ และการวางแผนในอนาคตพบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน

Revilla M.V. ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า[๑๘๑] การใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ ๐.๐๕ และ ๐.๐๑ ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น ๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

Lordon ได้ทำการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า[๑๘๒] ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

Sekhon ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า[๑๘๓] ยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารยังชอบป้องกัน (Preventing) หรือ สกัดกั้น (Containing) ความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้น

---

[๑๘๐]Content, S.H. "Conflict Management Styles of Principals in Elementary and Secondary Schools"**. Dissertation Abstracts International,** 1986, p. 47.

[๑๘๑]Revilla,M.V. "Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education"**, Dissertation Abstracts International.** 1982, p. 45.

[๑๘๒]Lordon อ้างใน ว่าที่ ร.ต. สีหนาท ดวงตาทิพย์, "การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓", **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

[๑๘๓]Sekhon อ้างใน ประนัดดา สุทธิกุล, "การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต ๒", **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘), หน้า ๔๖.

Bradley ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลาง ทั้งหญิง และชายในเขตเมืองดอนเวอร์[๑๘๔] ผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบกันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

Betty ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชาย และหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามของ Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument ในการเก็บข้อมูลการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการดำเนินการเมื่อมีความขัดแย้งใน ๕ ด้าน คือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การปรองดอง ผลการศึกษาพบว่า[๑๘๕] วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชาย และหญิงที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา ไม่มีความแตกต่างกัน

Hoover ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง และบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษามัธยมศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า[๑๘๖] สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาดีขึ้น คือ สภาพสถานศึกษาที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจ และประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

Content ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า[๑๘๗] ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการมีส่วนร่วม และการประนีประนอมมากที่สุด ใช้วิธีหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

Henkin, Cistone & Dee ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับยุทธการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงกลยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง พบว่า [๑๘๘] ผู้บริหารใช้กลยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือ

---

[๑๘๔] Bradley อ้างใน นพปฎล บรรณทอง, “การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗), หน้า ๔๑.

[๑๘๕] Betty อ้างใน รุจิเรข มีเจริญ, “ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๔๙.

[๑๘๖] Hoover อ้างใน นพปฎล บรรณทอง, “การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** หน้า ๔๑.

[๑๘๗] Content อ้างใน ว่าที่ ร.ต. สีหนาท ดวงตาทิพย์, “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** หน้า ๔๔.

[๑๘๘] Henkin, Cistone & Dee อ้างใน รุจิเรข มีเจริญ, “ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** หน้า ๕๐.

ร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative Problem Solving)

Litton ได้ทำการศึกษาการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐนอร์ทคาโรไลน่า ทั้งของรัฐ และเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ กัน ใช้วิธีเอาชนะ และวิธีแก้ปัญหาน้อยกว่าวิธีประนีประนอม วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ และของเอกชนใช้วิธีจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหาน้อย แต่ใช้วิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารเพศชาย ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน มีผลต่อการใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหา[๑๘๙]

Cash ได้ทำการศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนรัฐคาโรไรนา พบว่า ผู้บริหาร และครูใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร และครูใช้วิธีแก้ปัญหาแบบประนีประนอม และการร่วมมือมากที่สุด การแข่งขันน้อยที่สุด[๑๙๐]

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้อมูลของการศึกษาการบริหารความขัดแย้งอันวิธีการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารความขัดแย้งโรงเรียนเพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียนหมดสิ้นไปหรือลดลง โดยใช้การบริหารความขัดแย้ง ๔ แบบ ได้แก่

๑. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง การใช้วิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน การพยายามที่จะใช้วิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผล และมีประโยชน์ และการมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการแสวงหาความช่วยเหลือ และความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา การประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย การชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน

---

[๑๘๙]Litton อ้างใน นพปฎล บรรณทอง, “การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,** หน้า ๔๒.

[๑๙๐]Cash อ้างใน สุพพตา เจนสมบูรณ์, “วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแบบของโธมัส-คิลแมนน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา ๒ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๗), หน้า ๔๘.

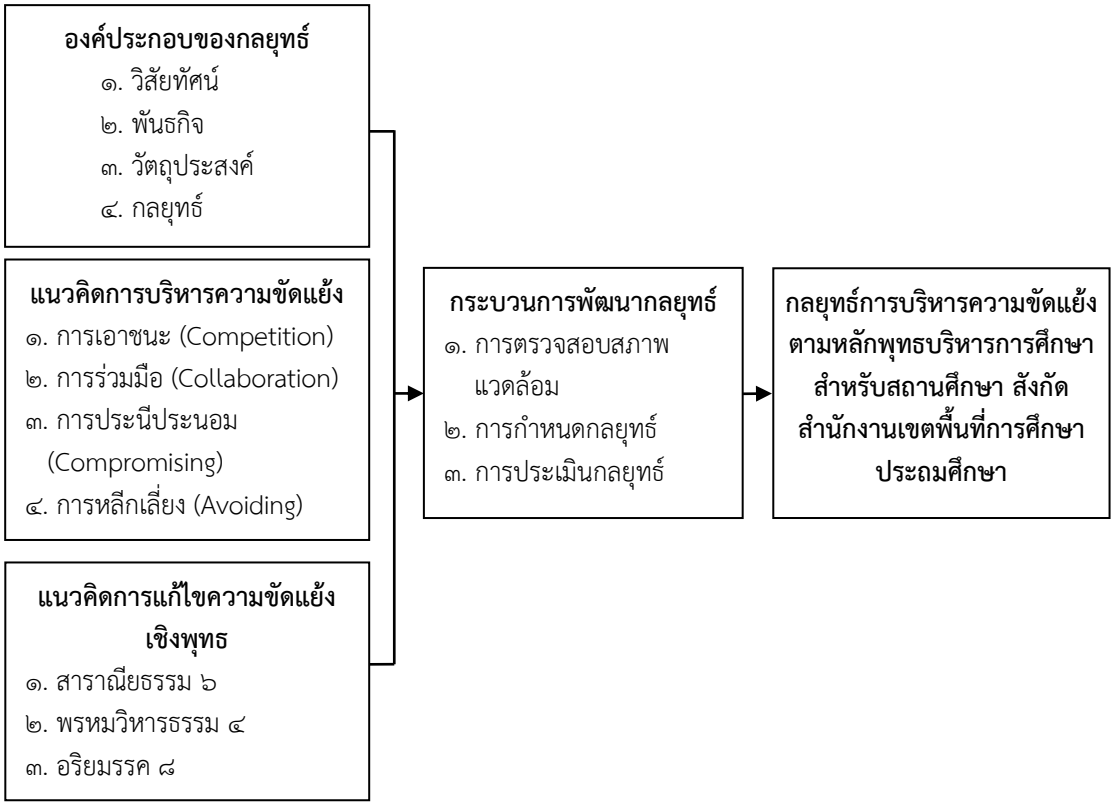
การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย และการทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือสมประสงค์เกือบทุกครั้ง

๓. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม การเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม และการถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๔. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบ และไม่สบอารมณ์ การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด การหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสรุปการกำหนดองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) วิสัยทัศน์ ๒) พันธกิจ ๓) วัตถุประสงค์ และ ๔) กลยุทธ์

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร บทความทางวิชาการ สื่อออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาแล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับหัวข้อ ประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมมนา และการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนการวิจัย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย ๑) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๒) การใช้แบบสอบถามผู้อำนวยการของโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน ๔๑๐ คน

ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย ๑) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ๒) การสัมมนาผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๑๐ รูป/คน

ขั้นตอนที่ ๓ เสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๘ รูป/คน

ดังแสดงในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	๑. ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๑๐ คน	๑. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขั้นตอนที่ ๒ พัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการ ศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	๑. สัมมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๐ รูป/คน	๑. การวิเคราะห์เนื้อหา	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับร่าง)
ขั้นตอนที่ ๓ เสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	๑. สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ๘ รูป/คน	๑. การวิเคราะห์เนื้อหา	กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)

๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๒.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

๑. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒ จำนวน ๓,๙๖๘ คน

๒. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒ โดยใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. [๑] ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๔๑๐ คน จากนั้นดำเนินการสุ่มตัวอย่างของแต่ละเขตการศึกษาตามสัดส่วน

---

[๑]Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**, 30(3). (1970). pp. 607 - 610.

๓.๒.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. การสัมมนา (seminar) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้ง หรือผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม จำนวน ๑๐ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นผู้อำนวยการของโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้ง หรือผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรม จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแปรค่าเป็น ๕ ระดับ (Rating Scale) ของ Likert[๒] ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาความหมายระดับความคิดเห็น ดังนี้

๕ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
๔ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
๓ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
๒ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย
๑ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดการสร้าง และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

๑. สร้างแบบสอบถาม โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้สอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ จำนวน ๔๐ ข้อ แบ่งเป็น ๔ ด้านๆ ละ ๑๐ ข้อ ได้แก่ ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) จำนวน ๑๐ ข้อ ด้านที่ ๒

---

[๒]Likert, Rensis, “The Method of Constructing and Attitude Scale”, in Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbeic, Matin, Ed, New York : Wiley & Son, 1967 : 90-95.

การร่วมมือ (Collaboration) จำนวน ๑๐ ข้อ ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) จำนวน ๑๐ ข้อ และด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จำนวน ๑๐ ข้อ

๒. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามในเบื้องต้น

๓. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน (รายละเอียดในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา ด้วยการตรวจและประเมินดัชนีความสอดคล้องใน ๓ ระดับ คือ มีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ ไม่เหมาะสม โดยใช้สูตรในการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ซึ่งถือเกณฑ์ IOC มากกว่า ๐.๗ จึงยอมรับว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสม ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง ๐.๗ – ๑.๐๐ ถือได้ว่าแบบสอบถามได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ

๔. นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่านมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างทดสอบในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา หรือวิธีของ Cronbach[๓] ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ เท่ากับ .๘.๕๙

๕. ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนนำไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. แนวคำถามสำหรับการสัมมนา เป็นแนวคำถามสำหรับการสัมมนา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๒. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เป็นแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

๑. แนวคำถามสำหรับการสัมมนา เป็นแนวคำถามสำหรับการสัมมนา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

๑) ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นในแนวคำถามสำหรับการสัมมนา

๒) นำแนวคำถามสำหรับการสัมมนา ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแนวคำถามสำหรับการสัมมนา ในเบื้องต้น

---

[๓]Cronbach, Lee J, **Essentials of psychological testing,** 4th ed., (New York : Harper & Row, 1971), p. 123.

๓) นำแนวคำถามสำหรับการสัมมนา ที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปจัดการสัมมนา

๒. แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

๑) สร้างแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมมนา

๒) นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในเบื้องต้น

๓) นำแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขกแล้วนำไปจัดการสนทนากลุ่ม

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ผู้วิจัย ขอหนังสือจากผู้อำนวยหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๒) นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังกลุ่มกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการนัดหมาย วัน เวลาที่จะขอความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการเก็บเครื่องมือวิจัย ใช้แบบสอบถามทดสอบเครื่องมือวิจัย ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และทำการเก็บคืน

๓.๔.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑. การสัมมนา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเตรียมการ ประกอบด้วย การกำหนดวันสัมมนา การจัดทำกำหนดการสัมมนา การจัดทำหนังสือเชิญประธานพร้อมคำกล่าวเปิด และคำกล่าวรายงานต่อประธาน การประสานงานเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ การขออนุมัติใช้สถานที่พร้อมโสตทัศนูปกรณ์ในการจัดสัมมนา และการจัดทำเอกสารประกอบการสัมมนา ประกอบด้วยแนวคำถามสำหรับการสัมมนา และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

๒) ขั้นตอนสัมมนา ประกอบด้วย การนำเสนอวิทยานิพนธ์ การดำเนินการอภิปราย และจดบันทึกข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งทำการบันทึกภาพเคลื่อนไหวและภาพนิ่ง

๓) สรุปผลการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามสำหรับสัมมนา

๒. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) ขั้นตอนการเตรียมการ ประกอบด้วย การกำหนดวันสนทนากลุ่ม การจัดทำกำหนดการสนทนากลุ่ม การจัดทำหนังสือเชิญประธานพร้อมคำกล่าวเปิด และคำกล่าวรายงานต่อประธาน การประสานงานเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ การขออนุมัติใช้สถานที่พร้อมโสตทัศนูปกรณ์ในการจัดสนทนากลุ่ม และการจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

๒) ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย การนำเสนอวิทยานิพนธ์ การดำเนินการอภิปราย และจดบันทึกข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งทำการบันทึกภาพเคลื่อนไหวและภาพนิ่ง

๓) สรุปผลการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) มีการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้วยระบบคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์ระดับการให้คะแนนของบุญชม ศรีสะอาด[๕] ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๒๑–๕.๐๐ หมายถึง มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๔๑–๔.๒๐ หมายถึง มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๖๑–๓.๔๐ หมายถึง มีระดับการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๘๑–๒.๖๐ หมายถึง มีระดับการบริหารอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐–๑.๘๐ หมายถึง มีระดับการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ๑) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ๒) การสัมมนา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ ๓) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

---

[๕]บุญชม ศรีสะอาด, **การวิจัยเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมเด็ก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๐.

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย ๑) ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๑๐ คน เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ๒) การสัมมนาผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๑๐ รูป/คน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้วยแบบสัมมนา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๓) สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๔.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๔.๓ ผลการเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

คำอธิบายสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน ๔๑๐ ฉบับ ได้รับกลับมา ๔๑๐ ฉบับ คิดเป็น ๑๐๐ เปอร์เซ็น โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๒ ตอน ได้แก่ ตอนที่ ๑ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยสรุปผลการศึกษาแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใช้สอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ จำนวน ๔๐ ข้อ แบ่งเป็น ๔ ด้านๆ ละ ๑๐ ข้อ ได้แก่ ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) จำนวน ๑๐ ข้อ ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration) จำนวน ๑๐ ข้อ ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) จำนวน ๑๐ ข้อ และด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) จำนวน ๑๐ ข้อ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม (n = ๔๑๐)

ด้านที่	สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม	ระดับการบริหาร			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	การเอาชนะ (Competition)	๓.๘๗	๐.๔๘	มาก	๔
๒	การร่วมมือ (Collaboration)	๔.๒๗	๐.๙๘	มากที่สุด	๑
๓	การประนีประนอม (Compromising)	๔.๒๑	๐.๖๖	มากที่สุด	๒
๔	การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	๔.๐๑	๐.๙๖	มาก	๓
ภาพรวม		**๔.๑๔**	**๐.๕๖**	**มาก**	

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๑๔, S.D.= ๐.๕๖) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการบริหารมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการบริหารมากไปน้อย ได้แก่ การร่วมมือ (Collaboration) ($\bar{X}$ = ๔.๒๗, S.D.= ๐๙๘) การประนีประนอม (Compromising) ($\bar{X}$ = ๔.๒๑, S.D.= ๐.๖๖) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ($\bar{X}$ = ๔.๐๑, S.D.= ๐.๙๖) และการเอาชนะ (Competition) ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D.= ๐.๔๘)

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) (n = ๔๑๐)

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้งฯ ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition)	ระดับการบริหาร			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ	๓.๖๙	๐.๓๓	มาก	๔
๒	ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น	๓.๖๔	๐.๓๒	มาก	๗
๓	แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ	๓.๔๙	๐.๓๔	มาก	๙
๔	แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก	๓.๒๕	๐.๔๔	มาก	๑๐
๕	แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ	๓.๗๑	๐.๓๕	มาก	๓
๖	ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง	๓.๕๕	๐.๓๗	มาก	๘
๗	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ	๓.๖๖	๐.๕๗	มาก	๕
๘	ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง	๓.๗๖	๐.๓๖	มาก	๒
๙	แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว	๓.๗๖	๐.๒๙	มาก	๑
๑๐	พิจารณาและเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย	๓.๖๐	๐.๓๗	มาก	๖
ภาพรวม		**๓.๘๗**	**๐.๔๘**	**มาก**	

จากตารางที่ ๔.๒ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D.= ๐.๔๘) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว ($\bar{X}$ = ๓.๗๖, S.D.= ๐.๒๙) ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X}$ = ๓.๗๖, S.D.= ๐.๓๖) แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ ($\bar{X}$ = ๓.๗๑, S.D.= ๐.๓๕) ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ ($\bar{X}$ = ๓.๖๙, S.D.= ๐.๓๓) แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ ($\bar{X}$ = ๓.๖๖, S.D.= ๐.๕๗) พิจารณาและเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย ($\bar{X}$ = ๓.๖๐, S.D.= ๐.๓๗) ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น ($\bar{X}$ = ๓.๖๔, S.D.= ๐.๓๒) ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง ($\bar{X}$ = ๓.๕๕, S.D.= ๐.๓๗) แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ ($\bar{X}$ = ๓.๔๙, S.D.= ๐.๓๔) และอันดับสุดท้าย คือ แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก ($\bar{X}$ = ๓.๒๕, S.D.= ๑.๔๔)

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration) (n = ๔๑๐)

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้งฯ ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration)	ระดับการบริหาร			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	ลดความเห็นที่แตกต่าง โดยเน้นเป้าหมาย สิ่งที่เห็นร่วมกันและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน	๔.๑๗	๐.๙๒	มาก	๕
๒	ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง	๔.๐๑	๐.๘๙	มาก	๑๐
๓	ผสมผสานความต้องการของคู่กรณีเข้าด้วยกัน	๔.๐๘	๐.๙๖	มาก	๘
๔	สร้างการยอมรับ มีไมตรีจิต มีเหตุผล ให้ความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง	๔.๐๒	๐.๙๘	มาก	๙
๕	แสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา	๔.๑๑	๐.๙๑	มาก	๗
๖	ประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน	๔.๓๗	๐.๙๖	มาก	๑
๗	รับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย	๔.๑๘	๐.๗๘	มาก	๔
๘	ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน	๔.๓๑	๐.๙๑	มาก	๒
๙	ทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย	๔.๑๒	๑.๐๔	มาก	๖
๑๐	ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน	๔.๑๙	๐.๘๗	มาก	๓
ภาพรวม		**๔.๒๗**	**๐.๙๘**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ ๔.๓ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๒๗, S.D.= ๐.๙๘) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ ประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน ($\bar{X}$ = ๔.๓๗, S.D.= ๐.๙๖) ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน ($\bar{X}$ = ๔.๓๑, S.D.= ๐.๙๑) ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = ๔.๑๙, S.D.= ๐.๘๗)รับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย ($\bar{X}$ = ๔.๑๘, S.D.= ๐.๗๘) และอันดับสุดท้าย คือ ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X}$ = ๔.๐๑, S.D.= ๐.๘๙)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) (n = ๔๑๐)

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้งฯ ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising)	ระดับการบริหาร			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	แลกเปลี่ยนที่ทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้	๔.๑๕	๐.๙๓	มาก	๔
๒	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน	๔.๐๒	๐.๙๐	มาก	๗
๓	เน้นความสามัคคีปรองดองโดยให้สมาชิกพูดคุยเฉพาะประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อระบายออก	๔.๐๔	๐.๙๖	มาก	๖
๔	หาวิธีแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายยอมรับได้	๔.๐๒	๐.๙๗	มาก	๘
๕	รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณาพยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทาง	๔.๐๐	๐.๙๒	มาก	๙
๖	เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับและแก้ความขัดแย้ง	๔.๒๐	๑.๑๖	มาก	๓
๗	พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา	๔.๓๑	๐.๗๙	มาก	๑
๘	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย	๔.๒๘	๐.๘๐	มาก	๒
๙	แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง	๓.๙๕	๑.๐๐	มาก	๑๐
๑๐	ให้ความร่วมมือโดยรักษาแต่ผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว	๔.๐๘	๐.๘๐	มาก	๕
ภาพรวม		**๔.๒๑**	**๐.๖๖**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ ๔.๔ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๒๑, S.D.= ๐.๖๖) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา ($\bar{X}$ = ๔.๓๑, S.D.= ๐.๗๙) แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ($\bar{X}$ = ๔.๒๘, S.D.= ๐.๘๐) เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับและแก้ความขัดแย้ง ($\bar{X}$ = ๔.๒๐, S.D.= ๑.๑๖) และอันดับสุดท้าย คือ แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง ($\bar{X}$ = ๓.๙๕, S.D.= ๑.๐๐)

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) (n = ๔๑๐)

ข้อที่	สภาพการบริหารความขัดแย้งฯ ด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding)	ระดับการบริหาร			ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
๑	แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง	๔.๐๔	๐.๒๗	มาก	๖
๒	ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไข	๔.๔๕	๐.๘๖	มากที่สุด	๑
๓	หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	๔.๓๗	๐.๘๕	มากที่สุด	๓
๔	ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง	๓.๘๗	๑.๒๒	มาก	๑๐
๕	ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆ ให้หายไปตามกาลเวลา	๔.๒๕	๐.๘๐	มากที่สุด	๔
๖	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	๔.๑๐	๐.๙๘	มาก	๕
๗	กลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น	๔.๓๘	๑.๐๐	มากที่สุด	๒
๘	มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขความขัดแย้งแทน	๔.๐๔	๐.๙๗	มาก	๗
๙	วางเฉยความขัดแย้งและพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	๓.๙๙	๐.๘๔	มาก	๘
๑๐	ถ่วงเวลาไว้ชั่วคราวเพื่อรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน	๓.๙๔	๐.๙๗	มาก	๙
ภาพรวม		**๔.๐๑**	**๐.๙๖**	**มาก**	

จากตารางที่ ๔.๕ สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๐๑, S.D.= ๐.๙๖) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไข ($\bar{X}$ = ๔.๔๕, S.D.= ๐.๘๖) กลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น ($\bar{X}$ = ๔.๓๘, S.D.= ๑.๐๐) หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X}$ = ๔.๓๗, S.D.= ๐.๘๕) ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆ ให้หายไปตามกาลเวลา ($\bar{X}$ = ๔.๒๕, S.D.= ๐.๘๐) หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง ($\bar{X}$ = ๔.๑๐, S.D.= ๐.๙๘) แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง ($\bar{X}$ = ๔.๐๔, S.D.= ๐.๒๗) และอันดับสุดท้าย คือ ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D.= ๑.๒๒)

๔.๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๔.๒.๑ ผลการสัมมนาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการจัดสัมมนาผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยการเลือกเจาะจง จำนวน ๑๐ รูป/คน (รายละเอียดในภาคผนวก) สรุปผลการสัมมนา ดังนี้

๑. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑) กลยุทธ์การเอาชนะ

- กลยุทธ์การเอาชนะความขัดแย้งควรเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้รู้สึกว่า Win Win ชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ปัญหาความขัดแย้งน่าจะลดลงหรือหมดไป
- ต้องมีหลักเกณฑ์ หลักการ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎระเบียบต่างๆ ที่ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติตามแนว
- ใช้เรื่องของหลักเกณฑ์ว่าด้วยเรื่องของจรรยาบรรณวิชาชีพ/กฎหมาย พรบ. การศึกษาต่างๆ
- การเอาชนะความชั่วด้วยความดี ชนะความไม่ดีด้วยความดีให้อ่านบทความเรื่อง รู้เขารู้เรา วิธีการเอาชนะคู่แข่ง
- เอาชนะความโกรธ ด้วยการไม่โกรธตอบ ตามหลักคำสอนพระไตรปิฎก
- ยึดระเบียบกฎหมาย
- จะใช้เมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้แล้ว จึงจะใช้การชี้วัดดึงข้างใดข้างใดข้างหนึ่ง
- นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เรื่องความสามัคคีสุขา สังฆสุส ความสามัคคีมีความสงบสุขมาให้หรือนำหลักอปริหานิย นำมาประยุกต์ใช้กับหลักสังคหวัตถุ ๔ จะทำให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืน ด้วยจิตอาสา
- นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้
- ต้องยุติธรรม

๒) กลยุทธ์การร่วมมือ

- กลยุทธ์ความร่วมมือคือการบริหารความขัดแย้งที่นำเอาความเห็นความต้องการจากส่วนรวมมาปฏิบัติร่วมกัน ระดมความคิดจากทุกภาคส่วนและให้บุคลากรขององค์กรเห็นว่าต้องช่วยกันลงก่อนจึงจะเดินหน้าต่อไปได้
- การใช้กลยุทธ์ในการให้ความร่วมมือจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดมากกว่าวิธีที่กล่าวมา เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีความพอใจในผลที่ได้รับจากการแก้ปัญหา และทั้งสองฝ่ายต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งค่อนข้างเป็นกลยุทธ์ที่เป็นอุดมคติ

เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะทำให้เกิดการชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะต้องรู้ข้อมูลของอีกฝ่ายเป็นอย่างดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรง แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะมีการใช้ระยะเวลาพอสมควร

- การใช้กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสมผสาน “สุนัขจิ้งจอก” เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม การยุติปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความประนีประนอมกัน เพื่อยุติปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

- ทีมงานตามลำดับขั้น ผู้บริหาร ครู ร่วมมือกัน
- เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการทำงานทุกองค์กรในทุกส่วน
- ใช้การพัฒนาการหางาน
- ให้ประจำ เป็นการป้องกันความขัดแย้งจึงต้องมีการสร้างความตระหนัก
- มอบหมายหน้าที่ตามความสามารถ
- ความร่วมมือจากทุกฝ่ายหากเกิดกรณีขึ้นจำเป็นต้องใช้

๓) กลยุทธ์การประนีประนอม

- การประนีประนอมความขัดแย้งโดยจะขอให้ตัวแทนของทั้งสองฝ่ายได้เห็นถึงผลเสียของความขัดแย้งขอร้องให้เห็นแก่องค์กร ข้อขัดแย้งอะไรที่ยอมรับได้เลือกสายกลางเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร

- การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากันหลีกเลี่ยงการต่อสู้กันเพื่อเอาชนะกัน

- รู้จักหลบรู้จักหลีกเลี่ยงอันตรายจากเหตุการณ์ต่างๆ หลีกเลี่ยงกรใช้อาวุธหรือนิวเคลียร์ในการรบในศึกสงคราม เพื่อความสงบสุขของประชาชนเป็นหลัก โดยใช้หลักธรรมาธิปไตยเป็นการแก้ไขปัญหา

- ให้คำแนะนำกัลยาณมิตร
- ให้ในเรื่องของการแก้ปัญหาในกลุ่มของการทำงานร่วมกัน
- ใช้ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน/ในการปฏิบัติหน้าที่
- ใช้ประจำ บางครั้งเราทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นบ้าง วันเวลาจะคลี่คลายปัญหาเอง
- ประนีประนอม หาจุดกึ่งกลาง สายกลาง บางกรณี อาจจะต้องยอมคนละครึ่งทาง

๔) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง

- กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงในการขัดแย้งก่อนโดยให้เวลาเป็นตัวแก้ปัญหา ในการหลีกเลี่ยงอ่านได้แนวทางในการแก้ปัญหาและลดอารมณ์โกรธจากความขัดแย้ง พอหายโกรธค่อยมาพูดจาปรับความเข้าใจกันหรือขอโทษกัน

- ผู้ที่เกี่ยวข้องจะใช้ความเพิกเฉยในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะไม่มีการให้ความสนใจทั้งประโยชน์ของตนเองและประโยชน์ของผู้อื่น หรือไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม และพยามหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ซึ่งแม้วิธีการนี้จะเป็นการลดภาวะตรึงเครียดได้ระยะหนึ่ง

แต่จะไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้อย่างแท้จริง แต่หากความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ และเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงและไม่มีความชัดเจน การ

บริหารความขัดแย้งโดยการวางเฉยจะมีความเหมาะสมอย่างมาก หรือในกรณีที่สถานการณ์ที่รุนแรงและเป็นอันตรายหากเข้าไปเกี่ยวข้องการหลีกเลี่ยงก็เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้

- ขึ้นอยู่กับบุคคลต้องรู้จักกาลเทศะ
- หลีกเลี่ยงการพบปะสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยความโกธรความโมโหร้าย
- การหลีกเลี่ยงเราจะใช้เพื่อไม่เกิดผลเสีย
- หากกรณีรุนแรง ต้องหาสื่อกลาง ไกล่เกลี่ย

๒. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : วิสัยทัศน์

- นำคำสอนของพระพุทธศาสนาบางอย่างมาสอดแทรกในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เช่น ศีล ๕ ฆราวาสธรรม ๔ หรืออบายมุข มาบูรณาการไว้รวมทั้งพรหมวิหาร ๔ สติสัมปชัญญะ
- มองปัญหาให้รอบด้าน เรียนรู้ด้วยความเข้าใจ
- กลยุทธ์ด้านการพัฒนา มีที่ไหนกลยุทธ์ความยั่งยืน เกิดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก
- กลยุทธ์การพัฒนาสังคมยั่งยืนสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งด้านการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การผลิตการตลาด การจัดทำรายงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ร่วมมือ ร่วมใจ พัฒนาองค์กรด้วยความรักต่อหน้าที่และศรัทธาในวิชาชีพ
- รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง
- ต้องมีความเข้าใจ
- ต้องมีคุณธรรม

๒) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : พันธกิจ :

- การบริหารต้องการพัฒนาสร้างพันธกิจค่านิยม วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์การบริหาร การพัฒนาในการบริหารจัดการด้านบุคคล การจัดการบริหารงานด้านวิชาการ พัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก พัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม ค่านิยม ความเป็นไทยโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ
- การกำหนดพันธกิจโดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามากำหนดเป็นพันธกิจของโรงเรียนเพื่อมุ่งหวังลดการขัดแย้งในองค์กรและเสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร

การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาควรนำหลักธรรมมาปฏิบัติ ให้บุคลากรได้เห็นถึงบาปบุญคุณโทษของการทำดีและไม่ดี นำหลักธรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีมาปฏิบัติในสถานศึกษา

- สร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- สู้คุณภาพของผู้เรียน อย่างมีความยั่งยืน
- ยึดหลักของโรงเรียน
- ศึกษาความสามารถ อุปนิสัยของแต่ละคน

- มอบหมายที่ทุกคนมีความสาม
- สร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกัน โดยปราศจากความขัดแย้ง
- สร้างความเข้าใจ ความร่วมมือในองค์กร

๓) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : วัตถุประสงค์ :

- มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา ครูสอนให้ใช้ผลการวิจัย สื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีเทคโนโลยีสนเทศในการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการ
- ควรกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรวัตถุประสงค์ที่เน้นการเชื่อมความสามัคคีในองค์กร
- เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ
- ให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข
- ทำงานไม่สับสน คนสำราญ งานสำเร็จ
- เพื่อป้องกันการขัดแย้ง ปัญหา เพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
- เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเดิมขององค์กรที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
- เพื่อให้มีการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
- เพื่อให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร หรือทำให้เกิดคุณภาพในการตัดสินใจ

๔) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : ยุทธวิธี :

- สถานศึกษาควรมียุทธวิธีในการบริหารความขัดแย้งโดยกำหนดระเบียบขึ้นเพื่อป้องกันความขัดแย้งในองค์กรนั้นๆ เช่น กำหนดให้ยิ้ม ไหว้ ทักทายกัน แบ่งปันสิ่งของ การจัดกิจกรรมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และมีการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่ถูกต้อง
- ให้หลักการในการทำงาน ด้วยหลักธรรมที่นำไปใช้ปฏิบัติ
- ให้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานในหน้าที่
- ความเป็นกัลยาณมิตร
- ความไม่ลำเอียง ข้างใด ข้างหนึ่ง
- หกยุทธวิธี (๑) พัฒนาการบริหารการจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล (๒) เสริมสร้างการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ (๓) พัฒนาผู้บริหาร ครูผู้สอน ให้ได้มาตรฐาน ตามมาตรฐานสากล (๔) พัฒนาจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ (๕) เพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ การบริหารกลยุทธ์ด้วยระบบคุณภาพ (๖) พัฒนากลยุทธ์สภาพแวดล้อมภายในพัฒนาการศึกษาให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- พระพุทธองค์ตรัสรู้ สพฺพทานำ ธมฺมทานำ ขันติ คนรู้จักให้ทาน ให้ความยินดี ให้ความชื่นชม ให้อภัย ให้รอยยิ้มแก่เพื่อนร่วมงาน
- รู้จักพูดวาจาอันไพเราะ น่าชื่นชมคนดี ตำหนิคนไม่ดี

- รู้จักทำตนให้เป็นประโยชน์ของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ตลอดทั้งสภาพแวดล้อม

- รู้จักปล่อยวาง ทำตนให้เป็นคนไม่รกโลก

๓. การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

- หลักพุทธธรรม คือ ฆราวาสธรรม ๔ ศีลธรรมสำหรับผู้ครองเรือน เพราะ ฆราวาสธรรม ๔ คือธรรมสำหรับผู้ครองเรือน มี ๔ อย่างคือ สัจจะหมายถึงความซื่อสัตย์ ทมะคือความข่มใจ ขันติคือความอดทน จาคะคือความเสียสละ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการบริหารหรือลดการขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงานได้ถ้าทุกคนมีความซื่อสัตย์ไม่เอารัดเอาเปรียบกันจริงใจต่อกันก็จะไม่เกิดความขัดแย้งมีความเสียสละให้กันก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันเป็นพี่เป็นน้องกันเป็นเพื่อนกันคอยช่วยเหลือกันแต่ถ้ามีคำพูดหรือ การกระทำที่รุนแรงออกมาก็ใช้ขันติและธรรมะคือมีความอดทนและข่มใจไม่โกรธไม่ตอบโต้ทำให้เกิดการขัดแย้งออกมา องค์กรก็จะไม่เกิดความขัดแย้ง

- สังคหวัตถุ ๔ เพราะเมื่อนำหลักการให้มาใช้คนพึงพอใจ รู้จักคำพูดคำชื่นชมคนทำงานให้ดี รู้จักบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ และทำความดีเสมอต้นเสมอปลาย

- อธิปไตย ๓ เพราะรู้จักตนเองไม่ถือตนเป็นใหญ่ ไม่ถือตนว่ามีส่วนมากเป็นใหญ่ แต่รู้จักยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นใหญ่

- พรหมวิหาร เพราะรู้จักเมตตาคนอื่น รู้จักกรุณาเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน รู้จักแสดงความยินดีชื่นชมกับคนที่บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ รู้จักวางเฉย เพื่อเห็นคนอื่นได้ดี ไม่แสดงอารมณ์รังเกกยจ บำเพ็ญตนเป็นผู้ใหญ่ ผู้มีธรรมคือพรหมวิหาร ๔

- พรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เพราะ สังคหวัตถุ ๔ มีความหนักแน่น เป็นผู้มีความสม่ำเสมอ การพูดจาวิธีการที่จะพูด

- พระพุทธเจ้าใช้หลักโอวาทปาฏิโมกข์ หลักอริยสัจ ๔ ศีล ๕ นำมาบูรณาการแก้ไขปัญหา

- หลักพุทธธรรม คือ เมตตาธรรม จริยธรรม กตัญญูกตเวที หิริโอตัปปะ เพราะ การอยู่ร่วมกันควรมีความยุติธรรมกับทุกคน ไม่ลำเอียง ดังนั้น จึงต้องมีความเมตตากับทุกคนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม กระธรรมสิ่งที่ดีงาม มีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ และที่สำคัญ ความอดทนในทุกด้าน จะระวังเหตุการณ์ไม่ดีได้

- หลักพุทธธรรม คือ พรหมวิหาร ๔ เพราะเป็นหลักธรรมประจำใจในการดำรงชีวิต เมตตา คือ ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความยินดี เมื่อมีความสุข และ อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง

- สังคหวัตถุ ๔ , พรหมวิหาร ๔ ความจริงใจของผู้บริหาร , หลักธรรมาภิบาล

๔.๒.๒ ผลการศึกษาเอกสาร เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการศึกษาเอกสาร เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรุปผลได้ ดังนี้

ก. การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน ควรมีการปลูกฝังจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียนได้ ดังนั้น โรงเรียนจึงควรดำเนินการตามองค์ประกอบ ๕ ด้าน โดยมีลำดับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

๑. ด้านการเอาชนะ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก
- การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง
- การใช้วิธีต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตนเอง
- การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง
- การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น
- การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๒. ด้านการร่วมมือ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา
- การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน
- การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย
- การชัดจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน
- การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย
- การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผล

๓. ด้านการประนีประนอม ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม
- การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน
- การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน
- การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น
- การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม
- การถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๔. ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบอารมณ์
- การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง
- การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด
- การอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา
- การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

- การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๕. ด้านการยอมให้ ประกอบด้วยแนวทางการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

- การยอมเสียสละผลประโยชน์ของตนให้แก่ผู้ร่วมงาน
- การยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในทันที
- การใช้วิธีแก้ปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไม่ดี
- การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดของตน
- การนึกถึงความต้องการหรือความพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง
- การทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น ถ้าเห็นว่ามีความสำคัญมาก

ข. กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งในองค์การ ในการจัดการความขัดแย้ง เราควรจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ การรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness) และการร่วมมือ (Cooperation) ของคู่กรณี ซึ่งสามารถจำแนกวิธีจัดการความขัดแย้งเป็น ๕ วิธี ดังนี้

๑. การแข่งขัน (Competition) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้ามโดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้

๒. การร่วมมือ (Collaboration) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) รูปแบบนี้ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)” คือได้ชัยชนะทั้งคู่

๓. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหัว) มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

๔. การปรองดอง (Accumulation) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "ตุ๊กตาหมี" (สัมพันธภาพราบรื่น) ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวมีความสำคัญน้อย บางครั้งฝ่ายหนึ่งอาจมีความไม่พอใจ แต่พยายามไม่สนใจหรือมองข้ามปัญหาไป เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีโดยเป็นฝ่ายยอมให้ ยอมรับ หรือยอมยุติปัญหาเอง

๕. การประนีประนอม (Compromise) หรือที่เรียกว่า ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) รูปแบบนี้ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดย

ทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่

ค. หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

๑. อริยมรรค ๘ อันเป็นหนทางอันประเสริฐที่จะพาคู่ขัดแย้งออกจากกับดักของความรุนแรงและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเรียกว่า “สันติวิธีวิถีพุทธ” ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๘ ประการ ได้แก่

๑) ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) โดยเน้นกระบวนการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้น ประตูบานแรก คือ สร้างความรับรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวประเด็นปัญหา สาเหตุ เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตั้งแต่เบื้องแรก จะทำให้กลุ่มคนต่างๆ ได้มีโอกาสศึกษา และเรียนรู้ข้อเสนอของกันและกันว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติร่วมอย่างไร ? ประเด็นสำคัญคือ ความเข้าใจชัดเจนในความเป็นเราจะทำให้ง่ายต่อการเปิดพื้นที่ให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นได้พิจารณาข้อห่วงใยต่างๆ ด้วย ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดพลังสนับสนุน และการตอบรับจากกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมอย่างมากมายมหาศาล

๒) ความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought) โดยการแสดงออกต้องไม่เป็นไปเพื่อความอยากได้อำนาจ หรือมุ่งผลประโยชน์และความต้องการส่วนตน หากแต่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมอย่างแท้จริง การไม่คิดผูกพยาบาท อาฆาตมาดร้าย และจองเวรจองกรรมต่อเพื่อนมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการไม่กระทำการที่นำไปสู่การเบียดเบียนตนเองและคนอื่นให้เกิดความทุกข์ทรมาน และเดือดร้อนอันเกิดจากการแสดงออกด้วยการใช้ความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ

๓) การใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง (Right Speech) เน้นการสื่อสารแบบสัมมวาจา โดยไม่ใช้วาจา หรือคำพูดที่แสดงออกด้วยการด่าทอ การใช้คำหยาบคาย การพูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด การพูดปดมดเท็จ ดูถูกเหยียดหยาม การใส่ร้ายป้ายสีอันจะนำไปสู่การสร้างความโกรธเกลียด เคียดแค้น และชิงชังเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม สัมมาวาจาจึงเป็นการสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบด้วยเมตตา การสื่อสารด้วยคำพูดผ่านสื่อต่างๆ ที่เน้นแง่มุมเชิงบวกจะทำให้บรรยากาศการพูดคุย และหาทางออกเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพราะหลายครั้งการสื่อสารได้กลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่กรณีนำมาขยายผล และเติมเชื้อไฟแห่งความเกลียดชังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๔) การแสดงท่าทีที่ถูกต้อง (Right Action) โดยการไม่ยุยง ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรุนแรงด้วยการทำร้ายประหัตประหารบุคคลอื่นที่มีความเชื่อและเห็นต่าง สังคมโลกและสังคมไทยมิได้สิ้นไร้ไม้ตอกและอับจนหนทางในการแสวงหาเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง หากแต่การท่าทีของคู่ขัดแย้งได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการหาทางออกร่วมกัน การแสดงท่าทีที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก ให้เกียรติ และเคารพกลุ่มบุคคลความเชื่อและการกระทำที่แตกต่าง จะเป็นสะพานที่ทำให้คู่กรณีได้ทอดเดินข้ามพื้นที่ของตัวเองไปเรียนรู้ และพร้อมจะเข้าใจเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้น

๕) ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง (Right Livelihood) ใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับธรรม และไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรม จะทำให้การดำเนินชีวิตมีคุณและมีความหมายมากยิ่งขึ้น แนวทางเหล่านี้จะกลายเป็นแบบอย่างของกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคม ทั้งในความเชื่อมั่น และเกิดแรงแรงบันดาลในการ

ปฏิบัติภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แบบอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้ชีวิตที่เรียบงานของมหาตมะคานธีได้กลายเป็นพลังและความศรัทธาของกลุ่มคนต่างๆ ในสังคม

๖) ความเพียรพยายามที่ถูกต้อง (Right Effort) โดยการเพียรระวังไม่กระทำการในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสม การเพียรละสิ่งไม่ถูกต้องและเหมาะสมที่ได้ดำเนินการอยู่ การเพียรรักษาสิ่งที่ดีและงดงามเอาไว้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาความจริง ความดี และความงามให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การกระทำการในลักษณะนี้ จะก่อให้เกิดแนวร่วมอย่างยั่งยืนและมั่นคง และแนวร่วมเหล่านั้นพร้อมที่จะร่วมอุดมการณ์อย่างมั่นคงโดยไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใดๆ ที่จะตามมา อีกทั้งจะทำให้คู่กรณีตระหนักรู้ถึงพลังของถึงความมุ่งมั่นของเรา

๗) การมีสติที่ถูกต้อง (Right Mindfulness) กำกับ ควบคุมและรู้เท่าทันความคิดของตนเอง ไม่กระทำการ หรือตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความหุนหันพลันแล่นภายใต้อิทธิพลของไฟที่กำลังสุมใจ คือ ไฟคือความอยากได้ผลประโยชน์ และความต้องการ ไฟคือความโกรธเกลียดและไฟคือความหลง ในขณะที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ความกดดัน ยุ่งยาก และซับซ้อน ต้องใช้สติเป็นเครื่องมือในการกำกับ และตรวจสอบ ไม่ให้ประมาท หย่ามใจ และหลงไหลในชัยชนะ ซึ่งอาจจะก่อเกิดผลกระทบในเชิงลบตามมา ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเตือนว่า “ผู้ชนะย่อมก่อเวร ผู้แพ้ย่อมนอนเป็นทุกข์ บุคคลละความชนะและความแพ้เสียแล้ว จึงสงบระงับ(เวร) นอนเป็นสุข”

๘) ความมุ่งมั่นในหนทางที่ถูกต้อง (Right Concentration) เป้าหมายของสันติวิธี คือ การปรากฏขึ้นของความสันติ ซึ่งผ่านการรับฟัง การยอมรับ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนั้น จำเป็นต้องเพ่ง จดจ่อ และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทางและวางกรอบเอาไว้ อีกทั้งไม่ย่อท้อ เหนื่อยหน่ายต่อปัญหาและอุปสรรคที่เข้ามาท้าทายต่อการพูดคุยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่คู่กรณีสามารถรับได้ โดยไม่ยึดมั่นในทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเราคนเดียวหรือกลุ่มเดียวเท่านั้น ถึงกระนั้น ในขณะที่เรามุ่งมั่นต่อเป้าหมายมากเพียงใด จำเป็นต้องใส่ใจต่อวิธีการ และความสัมพันธ์มากขึ้น เพียงนั้น

๒. พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง ดุจพระพรหม ประกอบด้วย ๔ ประการ ได้แก่ (๑) เมตตา เป็นความตั้งจิตปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท (๒) กรุณา เป็นความสงสาร โดยเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ (๓) มุทิตา เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาริษยา (๔) อุเบกขา เป็นการมองตามจริง และมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุประกอบ

พรหมวิหารธรรมนั้นเป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือหลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง

๓. สาราณียธรรม ๖ ประการอันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกันและอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกันและกัน ได้แก่ เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สาธารณโภคี ศีลสามัญญตา และทิฏฐิสามัญญตา

๑) เมตตากายกรรม หมายถึง การตั้งเมตตากายกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม เคารพนับถือกันไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าและอยู่ในที่ลับหลังก็ตาม

๒) เมตตาวจีกรรม หมายถึง การตั้งเมตตาวจีกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการช่วยเหลือแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอน และตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และกล่าววาจาสุภาพ แสดงถึงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓) เมตตามโนกรรม หมายถึง การตั้งเมตตามโนกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง กล่าวคือ การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะทั้งหลาย มองเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกันและกัน รวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อนและสมาชิกคนอื่นในหมู่คณะด้วยความจริงใจ

๔) สาธารณโภคี หมายถึง การได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปันกันใช้หรือบริโภค แต่ต้องเป็นของที่ได้มาด้วยความชอบธรรม แม้ของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมนั้นมีจำนวนเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้แต่เพียงผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยเจือจานให้บุคคลอื่นได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

๕) สีลสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับกลุ่มเพื่อนในหมู่คณะทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖) ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีทิฏฐิหรือความเห็นที่ดีงามร่วมกับกลุ่มเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลังก็ไม่มีความคิดเห็นเป็นอย่างอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นถูกต้องและเห็นชอบร่วมกันในประเด็นที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น ความหมดสิ้นไปแห่งปัญหาหรือแนวทางการขจัดปัญหา

สาราณียธรรมทั้ง ๖ ประการนี้ ทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกันและสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้ง เริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือ ต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจ รู้จักการให้หรือการแบ่งปันและปรับพฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกันและกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกันความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป

ฆ. วิธีการบริหารความขัดแย้ง

๑. การหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน

๑) หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง

๒) กลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น

๓) ถ่วงเวลาไว้ชั่วคราวเพื่อรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน

๔) วางเฉยความขัดแย้งและพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง

๕) มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขความขัดแย้งแทน

๖) ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆให้หายไปตามกาลเวลา

๗) แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

๘) ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไข

๙) บรรเทาความโกรธหรืออคติที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาความขัดแย้ง

๑๐) ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๒. การปรองดองประนีประนอม

๑) แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย

๒) แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง

๓) ให้ความร่วมมือโดยรักษาแต่ผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว

๔) หาวิธีแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับได้

๕) รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณาพยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทาง

๖) เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับและแก้ความขัดแย้ง

๗) แลกเปลี่ยนที่ทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้

๘) แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน

๙) เน้นความสามัคคีปรองดองโดยให้สมาชิกพูดคุยเฉพาะประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อระบายออก

๑๐) พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา

๓. การเจรจาต่อรองไกล่เกลี่ย

๑) แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารต่อรอง มีข้อแลกเปลี่ยนให้แก่คู่กรณี

๒) ใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามในการคลี่คลายหรือแก้ปัญหา

๓) ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันเป็นอันดับแรกมากกว่าวิธีการ

๔) ผสมผสานความต้องการของคู่กรณีเข้าด้วยกัน

๕) แยกคู่ขัดแย้งออกจากเหตุการณ์ทันทีทันใดเพื่อดำเนินการไกล่เกลี่ย

๖) ปรับทัศนคติของคู่กรณีเพื่อการไกล่เกลี่ย

๗) ลดความเห็นที่แตกต่าง โดยเน้นเป้าหมาย สิ่งที่เห็นร่วมกันและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน

๘) ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

๙) สร้างการยอมรับ มีไมตรีจิต มีเหตุผล ให้ความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเองในการเจรจาต่อรอง

๑๐) ให้คู่กรณีเห็นความสำคัญของการไกล่เกลี่ย

๔. การบังคับเอาชนะ

๑) ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง

๒) แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ

๓) ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๔) แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว

๕) พิจารณาและเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย

๖) ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ

๗) ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น

๘) แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ

๙) แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก

๑๐) แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ

ง. แนวทางการบริหารความขัดแย้ง

๑. การหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน คือ ควรจะทราบข้อมูลความเป็นมาของความขัดแย้งซึ่งกันและกันเพื่อที่จะได้ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมา จะได้ไม่มีปัญหาตามมาภายหลัง ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ควรหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อนปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเข้าร่วมการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ปล่อยทิ้งไว้

การหลีกเลี่ยงกลบเกลื่อน คือ การแก้ไขปัญหาเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา จะช่วยลดอุณหภูมิของความขัดแย้งให้ลดลงได้ โดยการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดความรุนแรง สร้างความสามัคคี ให้เกิดความเรียบร้อยทั้งสองฝ่าย

๒. การปรองดองประนีประนอม คือ รับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อจะให้ทั้งสองฝ่ายแก้ปัญหาและหันกลับมาทำงานร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ถ้าทำได้จะมีผลดีมาก ต้องมีความเป็นกลางสูง และตัดสินโดยใช้หลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

การปรองดองประนีประนอม คือ ผู้ทำหน้าที่ประสานงานจะต้องเป็นผู้ที่มี Power พอสมควร แล้วยึดหลักคุณธรรม เมตตาธรรม นำมาใช้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ปัญหากลับมาเกิดใหม่

๓. การเจรจาต่อรองไกล่เกลี่ย คือ ให้ทั้งสองฝ่ายต่างคนต่างคิดว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร และให้ปรับตัวเข้าหากันซึ่งกันและกัน เพราะเป็นการสร้างความพึงพอใจและการยอมรับของคู่กรณีกันและกันเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่สามารถลดความรุนแรงและลดมานะทิฏฐิต่อกัน

การเจรจาต่อรองไกล่เกลี่ย คือ การเจรจาต่อรองไกล่เกลี่ยจะต้องนึกถึงผลประโยชน์ของงานเป็นที่ตั้ง ใช้ความยุติธรรมเป็นกลาง คิดว่าเป็นวิธีการที่น่าจะดีที่สุดสำหรับการบริหารความขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

๔. การบังคับเอาชนะ คือ ควรใช้ให้น้อยที่สุด ไม่ควรมีการบังคับเอาชนะด้วยการใช้อำนาจทางการบริหาร แต่ควรให้คำตัดสินที่เป็นกลาง มีเหตุผล โดยใช้หลักคุณธรรม มาแก้ปัญหาการบริหารความขัดแย้งในองค์กรของตนต่อไป

การบังคับเอาชนะ คือ ผู้บริหารไม่ควรใช้การบังคับเอาชนะ แต่ผู้บริหารควรใช้การปกครองด้วยพระคุณมากกว่า พระเดชในการบริหารงานภายในองค์กรของตน

จ. การวิเคราะห์สภาพปัญหาความขัดแย้งและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๑. สาเหตุความขัดแย้งด้านข้อมูล/ข้อเท็จจริง คือ

๑) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากเจตนคติหรือทัศนคติที่เป็นลบต่อกัน

๒) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากพื้นฐานสังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน

๓) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากความไม่ครบถ้วน คลาดเคลื่อนหรือไม่มีความชัดเจนของสาร

๔) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากมีทักษะทางการสื่อสารแตกต่างกัน

๕) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดจากความรู้ความเข้าใจแตกต่างกัน

โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

๑) จะสื่อสารอะไรให้นึกถึงประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

๒) จะสื่อสารอะไรจะต้องมีความครบถ้วน ชัดเจน

๓) จะสื่อสารอะไรจะต้องไม่มีอคติที่นำไปสู่การบิดเบือน

๔) ให้ยึดหลักกาลามสูตร

๕) ให้หมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์เพื่อความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

๖) ควรจะวางกฎ ระเบียบ กติกา เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๗) จะต้องหันหน้ามาเจรจา พูดคุย ปรับความเข้าใจกัน

๒. สาเหตุความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

๑) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นระหว่างฝ่าย กอง หรือแผนกต่างๆ

๒) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้ติดตาม ควบคุม ประเมินผล

๓) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ร่วมงาน

๕) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ

โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

๑) ยึดหลักพรหมวิหารธรรม

๒) ยึดผลประโยชน์เพื่อส่วนรวม

๓) มีเบญจศีล – เบญจธรรม

๔) จัดวางคนให้ถูกกับงาน

๕) มีความเสมอภาค

๖) ยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทา หรือ ทางสายกลาง

๗) แสวงหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง

๘) รับฟังเสียงข้างน้อย

๙) ยึดกฎ ระเบียบ เพื่อความเป็นธรรม

๑๐) ยึดหลักสามัคคีธรรม หรือ หลักสาราณียธรรม

๓. สาเหตุความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

๑) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นเพราะมีผลประโยชน์ทับซ้อน

๒) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นเพราะผลประโยชน์ที่มีมาก่อนหน้านั้น

๓) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นเพราะผลประโยชน์ที่จะมีขึ้นในอนาคต

๔) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการมุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

๕) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการมุ่งแสวงหาประโยชน์เพื่อส่วนรวม

โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

๑) การเข้าสู่อำนาจนั้นจะต้องเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

๒) เมื่อเข้าไปแล้วจะต้องบริหารงานด้วยความโปร่งใส

๓) ให้ยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๔) ไม่อาศัยตำแหน่งหรืออำนาจเป็นเกราะกำบังความผิด

๕) จะต้องยึดหลักสานเสวนาหาทางออก

๖) ไม่อาศัยช่องว่างหรือเทคนิคทางกฎหมายเพื่อการได้มาซึ่งผลประโยชน์

๗) จะต้องปฏิรูปการศึกษาให้คนฉลาดขึ้น เข้าใจหลักประชาธิปไตยมากขึ้น

๘) จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม

๙) จะต้องเร่งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงหิริโอตัปปะ

๑๐) จะต้องเจรจาตกลงโดยยึดหลักของเหตุและผล

๔. สาเหตุความขัดแย้งด้านความเชื่อและค่านิยม

๑) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ที่ต่างกัน

๒) ความขัดแย้งในสถานศึกษาจากการมีประสบการณ์ชีวิต หรือมุมมองที่ต่างกัน

๓) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากความเชื่อที่มาจากการนับถือศาสนาที่ต่างกัน

๔) ความขัดแย้งในสถานศึกษาจากจารีต ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่ต่างกัน

๕) ความขัดแย้งในสถานศึกษาจากวัฒนธรรมการดำรงชีวิต หรือ การทำงานที่ต่างกัน

โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

๑) ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อกัน

๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

๓) มีเหตุมีผลมากขึ้น

๔) มีความละเอียดอ่อน

๕) ก้าวทันต่อโลกและเหตุการณ์

๖) มีความผูกพันในหน้าที่

๗) มีความเห็นเสมอกัน

๕. สาเหตุความขัดแย้งด้านโครงสร้าง

๑) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากการไม่ยึดระบบคุณธรรม เน้นระบบอุปถัมภ์

๒) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นเนื่องจากละเลยหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

๓) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นเนื่องจากสัดส่วนของอำนาจไม่สมดุลกันกัน

๔) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากความแตกต่างของบทบาท/อำนาจ/หน้าที่

๕) ความขัดแย้งในสถานศึกษาเกิดขึ้นจากระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด

โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ดังนี้

๑) ยึดระบบคุณธรรมเลิกระบบอุปถัมภ์

๒) ยึดหลักธรรมาภิบาล

๓) มีระบบถ่วงดุลอำนาจที่มีประสิทธิภาพ

๔) บริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขแห่งเวลา

๕) ปฏิรูปกฎหมายให้ทันต่อโลกและเหตุการณ์

ฉ. การจัดการความขัดแย้งตามแนวพระพุทธศาสนา

การนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาประกอบการดำเนินกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

๑. หลักสาราณียธรรม ในการจัดการความขัดแย้งกรณีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษานั้น ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งที่มีความละเอียดอ่อนนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่แก้ไขปัญหาจะต้องพิจารณาสาเหตุของปัญหา ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางไกลเกลี่ยบุคลากรทางการศึกษาทั้ง ๒ ฝ่าย จำเป็นต้องยึดหลักธรรมทางพุทธศาสนา โดยเฉพาะสาราณียธรรม ๖ ซึ่งเป็นหลักธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำให้มีความเคารพ นับถือช่วยเหลือกันและกัน และสามัคคีพร้อมเพรียงกัน อันจะทำให้คนสามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขได้หรือที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางไกลเกลี่ยบุคลากรทางการศึกษา ๒ ฝ่าย

๒. หลักอริยสัจ ๔ การนำกระบวนการแก้ปัญหาตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ หลักธรรมอริยสัจ ๔ ซึ่งเป็นพื้นฐานการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามหลักทางพุทธศาสนา โดยพยายามอธิบายให้บุคลากรทางการศึกษาได้เข้าใจร่วมกัน อันได้แก่ (๑) ทุกข์คือ การมีอยู่ของปัญหา กล่าวคือ บุคลากรทางการศึกษาได้รับความทุกข์จากความขัดแย้งกัน (๒) สมุทัยคือ เหตุแห่งปัญหา กล่าวคือ การหาสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นครั้งนี้ (๓) นิโรธ คือ ความดับทุกข์ บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจตรงกันแล้วว่า ความขัดแย้งย่อมมีทางออกเสมอ ดังนั้น ต้องยอมรับที่จะหาแก้ไขร่วมกัน (๔) มรรค คือ หนทางนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้ง

๓. หลักขันติธรรม การนำหลักขันติธรรม คือ ความอดทนซึ่งจำแนกออกเป็น ๓ ประการ คือ ประการที่ ๑ อดทนต่อความยากลำบาก ประการที่ ๒ อดทนต่อความตรากตรำ ประการที่ ๓ อดทนต่อความเจ็บใจ การนำหลักธรรมขันติธรรมมาปรับใช้ในการจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้จัดการความขัดแย้ง ตัวกลางไกลเกลี่ย และคู่กรณีความขัดแย้ง ทุกฝ่ายต้องมีความอดทน โดยเฉพาะความอดทนต่อความเจ็บใจ ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อป้องกันการเกิดการปะทะกันระหว่างคู่กรณีความ

ขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดการบานปลายของปัญหา จึงต้องมีความอดทนและใจเย็นต่อแรงกดดันจากอารมณ์ของคู่กรณีความขัดแย้งทั้ง ๒ ฝ่ายอีกด้วย

สรุปผลศึกษาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังนี้

๑. การบริหารด้านวิชาการ

๑) จุดแข็ง (Strength)
- มีโครงการสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง
- มีการส่งเสริมด้านการจัดพานพุ่มและบายศรีสู่ขวัญที่เป็นงานฝีมือของโรงเรียน
- มีทุนสนับสนุนโครงการวิจัย
- มีงานวิจัยในชั้นเรียนในการพัฒนาผู้เรียน
- มีแผนพัฒนาโรงเรียนเป็นประจำทุกปีการศึกษา
- มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามสถานที่จริง
- มีสถานที่จัดกิจกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านวิชาการแก่นักเรียน
- สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี

๒) จุดอ่อน (Weakness)
- การจัดกิจกรรมทางวิชาการมีน้อยครั้ง
- ขาดโครงการวิจัยที่ต่อเนื่อง
- งานวิจัยที่จัดทำไม่ครอบคลุม
- นักเรียนขาดทักษะและประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ
- ขาดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เพียงพอ
- ขาดการทำงานวิจัยในชั้นเรียน
- เนื้อหาของหลักสูตรไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น
- หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน
- นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนน้อย
- เนื้อหาของหลักสูตรมีความยากเกินไปสำหรับนักเรียน
- การจัดการเรียนการสอนไม่เน้นผู้เรียนได้มีส่วนร่วม

๓) โอกาส (Opportunity)
- มีแหล่งการเรียนรู้ด้านภาษา เช่น สถานที่ติว
- กระทรวงศึกษาธิการให้โอกาสสนับสนุน
- หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการ
- มีหน่วยงานสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานที่จริง

๔) อุปสรรค (T=Threat)
- เด็กขาดความสนใจเรียนรู้
- ใช้สื่อเทคโนโลยีไม่ก่อให้เกิดความเรียนรู้ในโรงเรียน
- โฆษณาชวนเชื่อที่ทำให้เกิดการบริโภคในทางที่ผิดมากกว่าการเรียนรู้

๒. การบริหารด้านงบประมาณ

๑) จุดแข็ง (Strength)

- มีแผนงบประมาณสนับสนุนด้านวิชาการและบุคลากร

๒) จุดอ่อน (Weakness)

- งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการศึกษา
- ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน
- จัดสรรงบประมาณไม่ตรงกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- งบประมาณไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน
- งบประมาณสนับสนุนไม่สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายของโรงเรียน

๓) โอกาส (Opportunity)

- ภาครัฐและเอกชนสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมต่างๆ
- ชุมชนให้ความสำคัญสนับสนุนและบริจาคให้โรงเรียน

๔) อุปสรรค (T=Threat)

- ขาดความร่วมมือจากพระและชุมชน
- ภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนไม่เพียงพอ

๓. การบริหารด้านบุคคล

๑) จุดแข็ง (Strength)

- มีครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบริบทการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน
- มีครูที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน
- บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน
- มีการสรรหาบุคลากรและบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา
- มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู
- มีแผนพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน
- มีครูที่มีความรู้และทักษะด้านสายงาน

๒) จุดอ่อน (Weakness)

- บุคลากรไม่ตรงสายสาขาวิชาการที่ครบถ้วน
- บุคลากรขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีด้านการจัดการเรียนการสอน
- ขาดการสนับสนุนบุคลากรให้มีการศึกษาที่สูงขึ้น
- ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- สถานศึกษาขาดแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
- ไม่มีการสนับสนุนขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา
- ขาดการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะครู
- ขาดครูที่มีความรู้เฉพาะทางเช่น ภาษาไทย อังกฤษ คณิตศาสตร์ ดนตรี เป็นต้น
- ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านสาขาวิชาที่ขาดแคลน

๓) โอกาส (Opportunity)

- มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- มีการสนับสนุนให้บรรจุแต่งตั้งและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ผู้บริหารมีการเพิ่มทักษะในแต่ละสายงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา
- กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรให้มีการบรรจุแต่งตั้งมากยิ่งขึ้น

๔) อุปสรรค (T=Threat)

- กระทรวงศึกษาธิการไม่บรรจุครูในตำแหน่งที่ขาดแคลนของโรงเรียน
- กระทรวงศึกษาธิการไม่มีการบรรจุแต่งตั้งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ขาดหน่วยงานสนับสนุนสวัสดิการและขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา

๔. การบริหารด้านงานทั่วไป

๑) จุดแข็ง (Strength)

- มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- มีอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ
- มีวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

๒) จุดอ่อน (Weakness)

- ขาดทักษะในการทำงานเฉพาะทาง
- ขาดการสนับสนุนการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์

๓) โอกาส (Opportunity)

- เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่ดี
- ส่งเสริมการอบรมศึกษาต่อ

๔) อุปสรรค (T=Threat)

- กิจกรรมที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาในปัจจุบัน
- วัสดุอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ
- ไม่มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน

๔.๒.๓ ยกร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและผลการสัมมนาเพื่อยกร่างรูปแบบฯ ได้ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับร่าง) ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) ๒) พันธกิจ (Mission) ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) ๔) ยุทธวิธี (Strategy) และ ๕) หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสาราณียธรรม ๖ ดังนี้

ก. วิสัยทัศน์ (Vision)

"ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา พัฒนาสถานศึกษาคู่หลักพุทธธรรม"

ข. พันธกิจ (Mission)

๑. เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม

๒. เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

๓. เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในองค์กร

ค. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหารการศึกษา

ฆ. ยุทธวิธี (Strategy)

ยุทธวิธีที่ ๑ การร่วมมือ (Collaboration) ลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า "ชนะ – ชนะ (Win – Win)" คือได้ชัยชนะทั้งคู่ ประกอบด้วย

๑. การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

๒. การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย

๓. การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา

๔. การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน

๕. การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย

ยุทธวิธีที่ ๒ การประนีประนอม (Compromising) ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่ ประกอบด้วย

๑. การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน

๒. การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน

๓. การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น

๔. การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม

๕. การถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๖. การรับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา

๗. การรักษาความเป็นกลางและตัดสินโดยใช้หลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานความเข้าใจ

๘. การยึดหลักคุณธรรมเมตตาธรรมนำมาใช้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

ยุทธวิธีที่ ๓ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว, หดหัว) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

๑. การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบอารมณ์

๒. การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

๓. การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด

๔. การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

๕. การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๖. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเข้าร่วมการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ปล่อยทิ้งไว้

๗. การแก้ไขปัญหาเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา

๘. การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดความรุนแรงสร้างความสามัคคี ให้เกิดความเรียบร้อยทั้งสองฝ่าย

ยุทธวิธีที่ ๔ การเอาชนะ (Competition) ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม คือ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้

๑. การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง

๒. การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น

๓. การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๔. การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก

๕. การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง

๖. การให้คำตัดสินที่เป็นกลาง มีเหตุผล โดยใช้หลักคุณธรรม มาแก้ปัญหาการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

๗. การปกครองด้วยพระคุณมากกว่าพระเดชในการบริหารงานภายในองค์กร

ง. หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสาราณียธรรม ๖

๑. อริยมรรค ๘ อันเป็นหนทางอันประเสริฐที่จะพาคู่ขัดแย้งออกจากกับดักของความรุนแรงและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเรียกว่า “สันติวิธีวิถีพุทธ” ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๘ ประการ ได้แก่

๑) ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) โดยเน้นกระบวนการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้น ประตูบานแรก คือ สร้างความรับรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวประเด็นปัญหา สาเหตุ เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตั้งแต่เบื้องแรก จะทำให้กลุ่มคนต่างๆ ได้มีโอกาสศึกษา และเรียนรู้ข้อเสนอของกันและกันว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติร่วมอย่างไร ประเด็นสำคัญคือ ความเข้าใจชัดเจนในความเป็นเรา จะทำให้ง่ายต่อการเปิดพื้นที่ให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นได้พิจารณาข้อห่วงใยต่างๆ ด้วย ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดพลังสนับสนุน และการตอบรับจากกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมอย่างมากมายมหาศาล

๒) ความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought) โดยการแสดงออกต้องไม่เป็นไปเพื่อความอยากได้อำนาจ หรือมุ่งผลประโยชน์และความต้องการส่วนตน หากแต่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมอย่างแท้จริง การไม่คิดผูกพยาบาท อาฆาตมาดร้าย และจองเวรจองกรรมต่อเพื่อนมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการไม่กระทำการที่นำไปสู่การเบียดเบียนตนเองและคนอื่นให้เกิดความทุกข์ทรมาน และเดือดร้อนอันเกิดจากการแสดงออกด้วยการใช้ความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ

๓) การใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง (Right Speech) เน้นการสื่อสารแบบสัมมวาจา โดยไม่ใช้วาจา หรือคำพูดที่แสดงออกด้วยการด่าทอ การใช้คำหยาบคาย การพูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด การพูดปดมดเท็จ ดูถูกเหยียดหยาม การใส่ร้ายป้ายสีอันจะนำไปสู่การสร้างความโกรธเกลียด เคียดแค้น และชิงชังเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม สัมมาวาจาจึงเป็นการสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบด้วยเมตตา การสื่อสารด้วยคำพูดผ่านสื่อต่างๆ ที่เน้นแง่มุมเชิงบวกจะทำให้บรรยากาศการพูดคุย และหาทางออกเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพราะหลายครั้งการสื่อสารได้กลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่กรณีนำมาขยายผล และเติมเชื้อไฟแห่งความเกลียดชังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

๔) การแสดงท่าทีที่ถูกต้อง (Right Action) โดยการไม่ยุยง ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรุนแรงด้วยการทำร้ายประหัตประหารบุคคลอื่นที่มีความเชื่อและเห็นต่าง สังคมโลกและสังคมไทยมิได้สิ้นไร้ไม้ตอกและอับจนหนทางในการแสวงหาเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง หากแต่การท่าทีของคู่ขัดแย้งได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการหาทางออกร่วมกัน การแสดงท่าทีที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก ให้เกียรติ และเคารพกลุ่มบุคคลความเชื่อและการกระทำที่แตกต่าง จะเป็นสะพานที่ทำให้คู่กรณีได้ทอดเดินข้ามพื้นที่ของตัวเองไปเรียนรู้ และพร้อมจะเข้าใจเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้น

๕) ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง (Right Livelihood) ใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับธรรม และไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรม จะทำให้การดำเนินชีวิตมีคุณและมีความหมายมากยิ่งขึ้น แนวทางเหล่านี้จะกลายเป็นแบบอย่างของกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคม ทั้งในความเชื่อมั่น และเกิดแรงแรงบันดาลในการปฏิบัติภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แบบอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้ชีวิตที่เรียบงานของมหาตมะคานธีได้กลายเป็นพลังและความศรัทธาของกลุ่มคนต่างๆ ในสังคม

๖) ความเพียรพยายามที่ถูกต้อง (Right Effort) โดยการเพียรระวังไม่กระทำการในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสม การเพียรละสิ่งไม่ถูกต้องและเหมาะสมที่ได้ดำเนินการอยู่ การเพียรรักษาสิ่งที่ดีและงดงามเอาไว้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาความจริง ความดี และความงามให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การกระทำการในลักษณะนี้ จะก่อให้เกิดแนวร่วมอย่างยั่งยืนและมั่นคง และแนวร่วม

เหล่านั้นพร้อมที่จะร่วมอุดมการณ์อย่างมั่นคงโดยไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใดๆ ที่จะตามมา อีกทั้งจะทำให้คู่กรณีตระหนักรู้ถึงพลังของถึงความมุ่งมั่นของเรา

๗) การมีสติที่ถูกต้อง (Right Mindfulness) กำกับ ควบคุมและรู้เท่าทันความคิดของตนเอง ไม่กระทำการ หรือตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความหุนหันพลันแล่นภายใต้อิทธิพลของไฟที่กำลังสุมใจ คือ ไฟคือความอยากได้ผลประโยชน์ และความต้องการ ไฟคือความโกรธเกลียดและไฟคือความหลง ในขณะที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ความกดดัน ยุ่งยาก และซับซ้อน ต้องใช้สติเป็นเครื่องมือในการกำกับ และตรวจสอบ ไม่ให้ประมาท หย่ามใจ และหลงไหลในชัยชนะ ซึ่งอาจจะก่อเกิดผลกระทบในเชิงลบตามมา ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเตือนว่า “ผู้ชนะย่อมก่อเวร ผู้แพ้ย่อมนอนเป็นทุกข์ บุคคลละความชนะและความแพ้เสียแล้ว จึงสงบระงับ(เวร) นอนเป็นสุข”

๘) ความมุ่งมั่นในหนทางที่ถูกต้อง (Right Concentration) เป้าหมายของสันติวิธี คือ การปรากฏขึ้นของความสันติ ซึ่งผ่านการรับฟัง การยอมรับ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนั้น จำเป็นต้องเพ่ง จดจ่อ และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทางและวางกรอบเอาไว้ อีกทั้งไม่ย่อท้อ เหนื่อยหน่ายต่อปัญหาและอุปสรรคที่เข้ามาท้าทายต่อการพูดคุยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่คู่กรณีสามารถรับได้ โดยไม่ยึดมั่นในทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเราคนเดียวหรือกลุ่มเดียวเท่านั้น ถึงกระนั้น ในขณะที่เรามุ่งมั่นต่อเป้าหมายมากเพียงใด จำเป็นต้องใส่ใจต่อวิธีการ และความสัมพันธ์มากขึ้น เพียงนั้น

๒. พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง ดุจพระพรหม เป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง โดยพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ (๑) เมตตา เป็นความตั้งจิตปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท (๒) กรุณา เป็นความสงสาร โดยเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ (๓) มุทิตา เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาริษยา (๔) อุเบกขา เป็นการมองตามจริง และมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุประกอบ

๓. สาราณียธรรม ๖ ประการอันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกันและอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกันและกัน เป็นสิ่งทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกันและสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้ง เริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือ ต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจรู้จักการให้หรือการแบ่งปันและปรับพฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกันและกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ประกอบด้วย

๑) เมตตากายกรรม หมายถึง การตั้งเมตตากายกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม เคารพนับถือกันไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าและอยู่ในที่ลับหลังก็ตาม

๒) เมตตาวจีกรรม หมายถึง การตั้งเมตตาวจีกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการช่วยเหลือแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอน และตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และกล่าววาจาสุภาพ แสดงถึงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓) เมตตามโนกรรม หมายถึง การตั้งเมตตามโนกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง กล่าวคือ การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะทั้งหลาย มองเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกันและกัน รวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อนและสมาชิกคนอื่นในหมู่คณะด้วยความจริงใจ

๔) สาธารณโภคี หมายถึง การได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปันกันใช้หรือบริโภค แต่ต้องเป็นของที่ได้มาด้วยความชอบธรรม แม้ของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมนั้นมีจำนวนเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้แต่เพียงผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยเจือจานให้บุคคลอื่นได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

๕) สีลสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับกลุ่มเพื่อนในหมู่คณะทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖) ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีทิฏฐิหรือความเห็นที่ดีงามร่วมกับกลุ่มเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลังก็ไม่มีความคิดเห็นเป็นอย่างอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นถูกต้องและเห็นชอบร่วมกันในประเด็นที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น ความหมดสิ้นไปแห่งปัญหาหรือแนวทางการขจัดปัญหา

๔.๓ ผลการเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัย ได้นำร่างกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่สร้างขึ้นภายใต้คำปรึกษาข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยผลการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรุปผลการนำเสนอ ได้แก่ มี ๒ ส่วน คือ ๑) ผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) และ ๒) ผลการปรับปรุงกลยุทธ์ ดังนี้

๔.๓.๑ ผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดประชุมสนทนากลุ่มผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันจันทร์ ที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection) (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังรายละเอียดในภาคผนวก) สรุปผลการสนทนากลุ่ม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๖ สรุปผลการสนทนากลุ่ม

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
ภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	- ควรเพิ่มแผนภาพรูปแบบ
๑. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา พัฒนาสถานศึกษาคู่หลักพุทธธรรม	- ควรปรับสำนวนใหม่ คือ ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา ลดปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักพุทธธรรม
๒. พันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย ๑) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม ๒) เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๓) เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในองค์กร	- ควรปรับสำนวนและเรียงลำดับใหม่ คือ ๑) เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในสถานศึกษา ๒) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม ๓) เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
๓. วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหารการศึกษา	- ควรตัดคำว่า “ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา”
๔. ยุทธวิธี (Strategy) ยุทธวิธีที่ ๑ การร่วมมือ (Collaboration) ลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความ	- ควรปรับสำนวนใหม่ คือ จากคำว่า “ยุทธวิธี” เป็นคำว่า “กลยุทธ์” - ควรเพิ่มกลยุทธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
คิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)” คือได้ชัยชนะทั้งคู่ ประกอบด้วย ๑) การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ๒) การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย ๓) การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ๔) การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน ๕) การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย ยุทธวิธีที่ ๒ การประนีประนอม (Compromising) ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก(ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่ ประกอบด้วย ๑) การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน ๒) การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน ๓) การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น ๔) การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม ๕) การถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ๖) การรับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา ๗) การรักษาความเป็นกลางและตัดสินโดยใช้หลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานความเข้าใจ ยุทธวิธีที่ ๓ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว, หดหัว) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ๑) การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบอารมณ์ ๒) การ	

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ๓) การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด ๔) การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด ๕) การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ๖) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเข้าร่วมการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ปล่อยทิ้งไว้ ๗) การแก้ไขปัญหาเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา ยุทธวิธีที่ ๔ การเอาชนะ (Competition) ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม คือ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้ ๑) การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง ๒) การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น ๓) การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๔) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ๕) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง ๖) การให้คำตัดสินที่เป็นกลาง มีเหตุผล โดยใช้หลักคุณธรรม มาแก้ปัญหาการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ๗) การปกครองด้วยพระคุณมากกว่าพระเดชในการบริหารงานภายในองค์กร	
๕. หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสาราณียธรรม ๖ ๑) อริยมรรค ๘ อันเป็นหนทางอันประเสริฐที่จะพาคู่ขัดแย้งออกจากกับดักของความรุนแรงและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเรียกว่า “สันติวิธีวิถีพุทธ” ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๘ ประการ ได้แก่ (๑) ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) (๒) ความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought) (๓) การใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง (Right Speech) (๔) การแสดงท่าทีที่ถูกต้อง (Right Action) (๕)ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง (Right Livelihood)(๖) ความเพียรพยายามที่ถูกต้อง (Right Effort) (๗) การมีสติที่ถูกต้อง (Right Mindfulness) (๘) ความมุ่งมั่นในหนทางที่ถูกต้อง (Right	- ควรเลือกเพียงหลักธรรมเดียว - หลักสาราณียธรรม ๖ เป็นหลักธรรมที่มีความเหมาะสมที่สุด

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
Concentration) ๒) พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม เป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง โดยพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ (๑) เมตตา เป็นความตั้งจิตปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท (๒) กรุณา เป็นความสงสาร โดยเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ (๓) มุทิตา เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาริษยา (๔) อุเบกขา เป็นการมองตามจริง และมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุประกอบ ๓) สาราณียธรรม ๖ ประการอันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกันและอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกันและกัน เป็นสิ่งทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกันและสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้ง เริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจ รู้จักการให้หรือการแบ่งปันและปรับพฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกันและกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ประกอบด้วย (๑) เมตตากายกรรม (๒) เมตตาวจีกรรม (๓) เมตตามโนกรรม (๔) สาธารณโภคี (๕) สีลสามัญญตา (๖) ทิฏฐิสามัญญตา	

๔.๓.๒ ผลการปรับปรุงกลยุทธ์

ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับสมบูรณ์) ดังนี้

ภาพที่ ๔.๑ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่มา : พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์), ๒๕๖๑.

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) ๒) พันธกิจ (Mission) ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) ๔) กลยุทธ์ (Strategy) และ ๕) หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม ๖ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก. วิสัยทัศน์ (Vision)

"ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา ลดปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักพุทธธรรม"

ข. พันธกิจ (Mission)

๑. เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในสถานศึกษา

๒. เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม

๓. เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ค. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อลดความขัดแย้งในสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพและมีคุณธรรม จริยธรรม โดยบูรณาการกับหลักพุทธธรรม

ฆ. กลยุทธ์ (Strategy)

๑. กลยุทธ์การร่วมมือ มีลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า "ชนะ – ชนะ (Win – Win)" คือได้ชัยชนะทั้งคู่ โดยมีกลยุทธ์ย่อยประกอบด้วย

๑) การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

๒) การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย

๓) การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา

๔) การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน

๕) การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย

๒. กลยุทธ์การประนีประนอม มีลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่ โดยมีกลยุทธ์ย่อยประกอบด้วย

๑) การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน

๒) การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน

๓) การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น ๔) การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม

๕) การถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๖) การรับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา

๗) การรักษาความเป็นกลางและตัดสินโดยใช้หลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานความเข้าใจ

๓. กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง มีลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว, หดหัว) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมีกลยุทธ์ย่อยประกอบด้วย

๑) การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบอารมณ์

๒) การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

๓) การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด

๔) การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

๕) การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๖) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเข้าร่วมการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ปล่อยทิ้งไว้

๗) การแก้ไขปัญหาเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา

๔. กลยุทธ์การเอาชนะ มีลักษณะแบบฉลาม (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม คือ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้ โดยมีกลยุทธ์ย่อยประกอบด้วย

๑) การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง

๒) การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น

๓) การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๔) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก

๕) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง

๖) การให้คำตัดสินที่เป็นกลาง มีเหตุผล โดยใช้หลักคุณธรรม มาแก้ปัญหาการบริหารความขัดแย้งในองค์กร

๗) การปกครองด้วยพระคุณมากกว่าพระเดชในการบริหารงานภายในองค์กร

ง. หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยหลักสาราณียธรรม ๖ ประการอันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกันและอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกันและกัน เป็นสิ่งทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกันและสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้งเริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือ ต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจ รู้จักการให้หรือการแบ่งปัน และปรับ

พฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกันและกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ประกอบด้วย

๑. เมตตากายกรรม การตั้งเมตตากายกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม เคารพนับถือกันไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าและอยู่ในที่ลับหลังก็ตาม

๒. เมตตาวจีกรรม การตั้งเมตตาวจีกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการช่วยเหลือแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอน และตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และกล่าววาจาสุภาพ แสดงถึงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๓. เมตตามโนกรรม การตั้งเมตตามโนกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง กล่าวคือ การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะทั้งหลาย มองเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกันและกัน รวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อนและสมาชิกคนอื่นในหมู่คณะด้วยความจริงใจ

๔. สาธารณโภคี การได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปันกันใช้หรือบริโภค แต่ต้องเป็นของที่ได้มาด้วยความชอบธรรม แม้ของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมนั้นมีจำนวนเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้แต่เพียงผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยเจือจานให้บุคคลอื่นได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

๕. สีลสามัญญตา การเป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับกลุ่มเพื่อนในหมู่คณะ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

๖. ทิฏฐิสามัญญตา การเป็นผู้มีทิฏฐิหรือความเห็นที่ดีงามร่วมกับกลุ่มเพื่อน ทั้งต่อหน้าและลับหลังก็ไม่มีความคิดเห็นเป็นอย่างอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นถูกต้องและเห็นชอบร่วมกันในประเด็นที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น ความหมดสิ้นไปแห่งปัญหาหรือแนวทางการขจัดปัญหา

๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นนำหลักการบริหารความขัดแย้งบูรณาการกับหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในองค์กร อันจะส่งผลให้มีพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยสรุปเป็น “S4B” ดังแสดงในภาพที่ ๔.๒

ภาพที่ ๔.๒ องค์ความรู้จากการวิจัย S4B
ที่มา : พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์), ๒๕๖๑.

อธิบายภาพองค์ความรู้จากการวิจัย “S4B” ดังนี้

S4B MODEL เป็นการนำหลักการบริหารความขัดแย้งบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือ S4=Strategy คือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ๔ ประการ และ B=Buddhism คือ หลักพุทธธรรมที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม ๖ เพื่อเสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในองค์กร อันจะส่งผลให้มีพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S4=Strategy คือ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ๔ ประการ ได้แก่

Strategy 1 กลยุทธ์การร่วมมือ (แบบนกฮูก) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ มองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และหาทางออกที่ร่วมกัน โดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย ทำให้เกิดได้ชัยชนะทั้งคู่ เรียกว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)”

Strategy 2 กลยุทธ์การประนีประนอม (แบบสุนัขจิ้งจอก) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ คำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม โดยยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอม

สละเป้าหมายบางส่วน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ ทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่

Strategy 3 กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (แบบเต่า) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ หลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณี ถอนตัวออกจากปัญหา หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

Strategy 4 กลยุทธ์การเอาชนะ (แบบฉลาม) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม คือ ใช้อำนาจแก้ปัญหาความขัดแย้ง คำนึงถึงเป้าหมายงาน หรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จึงแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันและทำให้เกิดสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้ขึ้น เรียกว่า “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)”

B=Buddhism คือ หลักพุทธธรรมสำคัญในการส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม ๖ เป็นหลักธรรมที่ทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน และช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และสร้างความสามัคคีรวมใจเป็นหนึ่งได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

๑. เมตตากายกรรม การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีจิตตั้งเมตตากายกรรมต่อเพื่อรวมงานและในสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีการช่วยเหลืองานของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม และเคารพนับถือกันอย่างจริงใจ

๒. เมตตาวจีกรรม การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีจิตตั้งเมตตาวจีกรรมต่อเพื่อนร่วมงานและในสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการช่วยเหลือกล่าวสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอน และตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และด้วยคำพูดที่สุภาพเรียบร้อย

๓. เมตตามโนกรรม การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีจิตตั้งเมตตามโนกรรมเพื่อนร่วมงานและในสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อร่วมงาน มีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกันและกัน แสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ

๔. สาธารณโภคี การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแบ่งปันสิ่งของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมให้แก่เพื่อนร่วมงานตามสมควรแก่ฐานะของตนเอง แม้สิ่งนั้นจะมีจำนวนน้อยก็แบ่งปันเฉลี่ยให้แก่เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

๕. สีลสามัญญตา การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเป็นผู้มีศีลเสมอกัน คือ เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ วินัย และทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์

๖. ทิฏฐิสามัญญตา การที่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความเห็นที่ดีงาม มีความคิดเห็นถูกต้องและเห็นชอบร่วมกันในหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสามัคคีและแนวทางการขจัดปัญหาความขัดแย้ง

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ ๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย ๑) การศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๒) ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๑๐ คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

วัตถุประสงค์ที่ ๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดย ๑) การศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และ ๒) จัดสัมมนาผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๐ รูป/คน มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมมนา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

วัตถุประสงค์ที่ ๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง ๓ ประการ ดังนี้

๕.๑.๑ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวม พบว่า มีระดับการการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ๒ ด้าน คือ การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) และด้านที่มีระดับมาก ๒ ด้าน คือ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการเอาชนะ (Competition)

สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา

ความขัดแย้ง แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ และเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรง และเปิดเผยใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ และอันดับสุดท้าย คือ แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก

สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ ประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกัน และกันรับฟังความคิดเห็น ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย และอันดับสุดท้าย คือ ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล และตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับ และแก้ความขัดแย้ง และอันดับสุดท้าย คือ แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการ และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง

สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไขกลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆ ให้หายไปตามกาลเวลา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง และอันดับสุดท้าย คือ ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๕.๑.๒ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และ หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม ๖

ก. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา พัฒนาสถานศึกษาคู่หลักพุทธธรรม

ข. พันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย ๑) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม ๒) เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๓) เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี และลดการขัดแย้งในองค์กร

ค. วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหารการศึกษา

ฆ. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ ๑ การร่วมมือ (Collaboration) ลักษณะแบบนกฮูก (เผชิญหน้ากัน, สุขุม) กลยุทธ์แก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)” คือได้ชัยชนะทั้งคู่ ประกอบด้วย ๑) การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกัน และกัน ๒) การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย ๓) การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ๔) การประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน และ ๕) การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย

กลยุทธ์ที่ ๒ การประนีประนอม (Compromising) ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า) กลยุทธ์แก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน และชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกัน และไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจ และยอมรับทั้งคู่ ประกอบด้วย ๑) การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตน และผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน ๒) การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน ๓) การยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น ๔) การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม ๕) การถนอมน้ำใจ และรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ๖) การรับฟังข้อขัดแย้งของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา ๗) การรักษาความเป็นกลาง และตัดสินโดยใช้หลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานความเข้าใจ และ ๘) การยึดหลักคุณธรรมเมตตาธรรมนำมาใช้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

กลยุทธ์ที่ ๓ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ลักษณะแบบเต่า (ถอนตัว, หดหัว) กลยุทธ์แก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ประกอบด้วย ๑) การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบ และไม่สบ

อารมณ์ ๒) การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ๓) การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด ๔) การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด ๕) การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ๖) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเข้าร่วมการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ปล่อยทิ้งไว้ ๗) การแก้ไขปัญหาเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา และ ๘) การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารความขัดแย้งเพื่อลดความรุนแรง สร้างความสามัคคี ให้เกิดความเรียบร้อยทั้งสองฝ่าย

กลยุทธ์ที่ ๔ การเอาชนะ (Competition) ลักษณะแบบฉลาม (บังคับ, ชอบใช้กำลัง) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม คือ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้ ประกอบด้วย ๑) การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง ๒) การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น ๓) การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๔) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ๕) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง ๖) การให้คำตัดสินที่เป็นกลาง มีเหตุผล โดยใช้หลักคุณธรรม มาแก้ปัญหาการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ๗) การปกครองด้วยพระคุณมากกว่าพระเดชในการบริหารงานภายในองค์กร

ง. หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง คือ หลักสาราณียธรรม ๖ ประการ อันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกัน และกัน เป็นสิ่งทำให้บุคคลระลึกถึงกัน และกัน เป็นที่รักของกัน และกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกัน และกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกัน และสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้ง เริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือ ต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจ รู้จักการให้หรือการแบ่งปัน และปรับพฤติกรรม รวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกัน และกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ประกอบด้วย ๑) เมตตากายกรรม ๒) เมตตาวจีกรรม ๓) เมตตามโนกรรม ๔) สาธารณโภคี ๕) สีลสามัญญตา ๖) ทิฏฐิสามัญญตา

๕.๑.๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” ผู้วิจัย พบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

จากผลการศึกษาสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ๒ ด้าน คือ การร่วมมือ (Collaboration) การประนีประนอม (Compromising) และด้านที่มีระดับมาก ๒ ด้าน คือ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการเอาชนะ (Competition) ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๑ การเอาชนะ (Competition) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ และเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ และอันดับสุดท้าย คือ แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๒ การร่วมมือ (Collaboration) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ ประสานความสนใจของผู้อื่น และของตนเองเข้าด้วยกัน ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกัน และกัน รับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย และเปิดเผย และอันดับสุดท้าย คือ ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๓ การประนีประนอม (Compromising) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล และตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับ และแก้ความขัดแย้ง และอันดับสุดท้าย คือ แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ ๔ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติมากโดยเรียงลำดับจากด้านที่มีระดับการการปฏิบัติมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไขกลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆ ให้หายไปตามกาลเวลา หลีกเลี่ยง

การเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง และอันดับสุดท้าย คือ ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Content S.H.** ได้ทำการศึกษาเรื่อง วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการร่วมมือ และการประนีประนอมมากที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตัวแปร เพศ ชุมชน สภาพอากาศ การฝึกอบรมของผู้บริหาร ประสบการณ์ และการวางแผนในอนาคตพบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกัน[๑] และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **Revilla M.V.** ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารชาย และหญิงในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้วิธีเอาชนะ และวิธีร่วมมือแก้ปัญหามีน้อย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใช้วิธีประนีประนอม และวิธีหลีกเลี่ยงสูงกว่าปกติ ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งระหว่างชายกับหญิงไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบความสัมพันธ์ที่ระดับ ๐.๐๕ และ๐.๐๑ ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งกับอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการบริหารงาน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากใช้วิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่นๆ ใช้วิธีประนีประนอมน้อย และใช้วิธีการมุ่งประโยชน์ตนเองมากกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย[๒]

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) ๒) พันธกิจ (Mission) ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) ๔) ยุทธวิธี (Strategy) และ ๕) หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสาราณียธรรม ๖ โดยได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว และใช้แบบสอบถามความคิดเห็นผู้อำนวยการของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต ๑ และเขต ๒ จำนวน ๔๑๐ คน จากนั้น ได้ทำการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยศึกษาเอกสาร และการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้องค์ความรู้ดังกล่าวมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และขั้นสุดท้ายเป็นการเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระมหาปริญญภัสทร์ รุจิธมฺโม (ทองมา)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย” สรุปผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษา

---

[๑]Content, S.H. “Conflict Management Styles of Principals in Elementary and Secondary Schools”. Dissertation Abstracts International, 1986, p. 47.

[๒]Revilla,M.V. “Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education”, Dissertation Abstracts International. 1982, p. 45.

สงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) ๒) พันธกิจ (Mission) ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) และยุทธวิธี ๔ ด้าน[๓]

ก. วิสัยทัศน์ (Vision) ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ “ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา พัฒนาสถานศึกษาคู่หลักพุทธธรรม” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริธโร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย” ซึ่งมีผลสรุปการวิจัยพบว่า ภาวะของผู้นาเชิงพุทธที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยได้ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองตน ปกครองคน และปกครองงาน โดยมีหลักธรรมที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น โดยหลักการสร้างความสามัคคีปรองดองให้เกิดขึ้นในสังคมซึ่งเป็นหลักคิดหลักธรรมในการทำงานร่วมกันในองค์กรและอยู่ร่วมกันในสังคม มีอยู่ ๑๐ ขั้นตอนในเบื้องต้นที่จะนำสันติสุข สันติภาพ และภารดรภาพมาสู่องค์กร และสังคมได้ คือ ๑) มองกันในแง่ดี ๒) มีไมตรีจิตที่ดีต่อกัน ๓) สร้างสรรค์ความดี ๔) นึกถึงความดีของกัน ๕) ร่วมกันรักษามีระเบียบวินัย ๖) มีหัวใจพระพรหม ๗) สร้างสมความสามัคคี ๘) มั่งมีความเสียสละ ๙) ลดมานะทิฏฐิ ๑๐) ไม่อคติต่อกัน[๔]

ข. พันธกิจ (Mission) ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ๑) เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม ๒) เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๓) เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี และลดการขัดแย้งในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย** ได้ทำการศึกษาวิจัย “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรมไทย” ซึ่งสรุปผลการวิจัยพบว่ากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ (restorative justice) มีลักษณะสำคัญในทางวิชาการ และทางปฏิบัติ คือ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมซึ่งมีลักษณะของ “ปรัชญา แนวคิด และทฤษฎี” ซึ่งมีกรอบทัศนะมุ่งสู่ความสันติสุขสมานฉันท์ทางสังคมที่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย “กระบวนวิธีเชิงสมานฉันท์” (restorative justice process) ใช้เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้หลายระดับรวมทั้งระดับที่มีการดำเนินคดีในกระบวนการยุติธรรมซึ่งเป็นขั้นที่มีความขัดแย้งสูงสุดในสังคม **และ**การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ และวิธีปฏิบัติว่าด้วย “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์” ที่เกิดขึ้นในสังคม และกระบวนการยุติธรรมไทย นั้น อธิบายได้ด้วยกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ยึดเหนี่ยวเหตุการณ์เหล่านี้ไว้ด้วยกันระหว่าง “อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ที่นำพากระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์สู่รัฐ – สังคม - กระบวนการยุติธรรมไทย” อันเป็น ปัจจัยภายนอก (outside-in) และความเสื่อม

---

[๓]พระมหาปริญญภัสทร์ รุจิธมฺโม (ทองมา). “กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๖๘-๑๑๕.

[๔]พระเทพปริยัติเมธี (สฤษดิ์ สิริธโร), “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, **รายงานวิจัย**, บทคัดย่อ.

ของกระบวนการยุติธรรม การเคลื่อนไหวทางสังคมกับการรับมาใช้ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันเป็นปัจจัยภายใน (inside-out) ที่มีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของกระแสความนิยมกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มีการปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรม และนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในสังคมไทยตามลำดับ[๕]

ค. วัตถุประสงค์ (Objective) ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**พูนสุข มาศรังสรรค์** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการความรุนแรงในครอบครัวเชิงพุทธบูรณาการ” ซึ่งมีผลสรุปการวิจัยพบว่า หัวใจสำคัญของการบูรณาการเชิงพุทธเพื่อใช้จัดการความรุนแรงในครอบครัวในงานนี้ คือ การเข้าไปจัดการกับฐานของใจปัจเจกด้วยการฝึกฝน บ่มเฉพาะจิตใจให้ตั้งมั่น แน่วแน่ มีสัมมาสมาธิในการปรับปรุงพัฒนาตนให้มีสัมมาทิฏฐิ มีสติสัมปชัญญะอยู่ในปัจจุบันขณะ ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ร้ายต่างๆ โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบภายในจิตใจตนเอง ได้แก่ ตัณหา มานะ ทิฏฐิ เพื่อลด ละ เลิก ความยึดมั่นในตัวตน ความเห็นแก่ตัว ความตระหนี่ ความมักได้ และความไม่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น อันเป็นสาเหตุแห่งความก้าวร้าวรุนแรงร่วมกับการพัฒนารูปแบบของการดำเนินชีวิตครอบครัวของปัจเจกให้เศรษฐกิจกับจิตใจไปด้วยกันในหลักแห่งความสันโดษพอเพียงในทางสายกลางอันอุดมด้วยศีล สมาธิ และปัญญา (ไตรสิกขา) จากหลักพุทธธรรมต่างๆ ผสานกับการใช้แนวทางดีๆ ของตะวันตก และตะวันออก รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์สูงสุด ปลอดภัยจากความขัดแย้งรุนแรงใดๆ เพราะเมื่อใจของปัจเจกชนสงบสันติสุขแล้ว ความวุ่นวาย ขัดแย้ง สับสน ไม่ลงรอยในรูปต่างๆ จากใครหรืออะไรก็ตามไม่อาจสร้างความกดดันในใจของเขาให้ประทุเป็นความรุนแรงทางวาจา และทางกายได้อีก[๖]

ฆ. กลยุทธ์ (Strategy) ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ ๑ การร่วมมือ (Collaboration) ลักษณะแบบนกฮูก เป็นกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบนกฮูก คือ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)” คือได้ชัยชนะทั้งคู่ กลยุทธ์ที่ ๒ การประนีประนอม (Compromising) ลักษณะแบบสุนัขจิ้งจอก เป็นกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบสุนัขจิ้งจอก คือ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตน และสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง

---

[๕]จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ : การปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรมไทย”, **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘).

[๖]พูนสุข มาศรังสรรค์, “การจัดการความรุนแรงในครอบครัวเชิงพุทธบูรณาการ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วน และชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจ และยอมรับทั้งคู่ กลยุทธ์ที่ ๓ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ลักษณะแบบเต่า เป็นกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบเต่า คือ มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และกลยุทธ์ที่ ๔ การเอาชนะ (Competition) ลักษณะแบบฉลาม เป็นกลยุทธ์แก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม คือ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” ซึ่งสรุปผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแนวทาง งานที่ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายด้วยกัน การให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ ส่งบุคลากรไปอบรม ฝึกร่างกายให้เข้มแข็งกับการทำงาน การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร มีจิตสาธารณะ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากาย ต้องรู้อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกันเรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสุขภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ ฝึกความอดทน เป็นคนตรงต่อเวลา บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้อยู่สม่ำเสมอ จากการทำงาน จากประสบการณ์ และจากปัญหา กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาศีล พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ทำให้คนมีศีล ให้รู้ว่า “อะไรเหมาะ อะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาจิต บุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี พอใจในอาชีพของตน ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่โดยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีการบูรณาการหลักธรรมไปใช้ในการติดตามงาน และกลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาปัญญาต้อง “คิดเป็น ทำเป็น” เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มีการเพิ่ม

ศักยภาพการทำงานคิดเป็นขบวนการปฏิบัติหน้าที่โดยความละเอียดรอบคอบสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้[๗]

ง. หลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ของกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ หลักสาราณียธรรม ๖ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**อัครเดช พรหมกัลป** ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” สรุปผลการวิจัยพบว่า หลักการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมนั้นเป้าหมายที่สำคัญคือจะต้องทำให้เกิดสามัคคีธรรม โดยทุกคนทุกฝ่ายจะต้องประพฤติปฏิบัติดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตา กายกรรม) พูดจาดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตาวจีกรรม)คิดดีต่อกันด้วยเมตตา (เมตตามโนกรรม) แบ่งปันลาภผลที่ได้มาอย่างเท่าเทียม (สาธารณโภคี) ดำรงตน และยึดมั่นศรัทธาในศีล (สีลสามัญญตา) และมีความเห็นพ้องต้องกันเป็นอาจิณ (ทิฏฐิสามัญญตา) ส่วนวิธีการหรือรูปแบบที่จะได้มาซึ่ง "สามัคคีธรรม" นั้นทุกคนทุกฝ่ายจะต้องพัฒนา และกอบกู้ความเป็นพี่เป็นน้องที่แสดงความรัก ความผูกพัน ความห่วงหาอาทร ความช่วยเหลือเกื้อกูล ความร่วมแรงร่วมใจ และความเสมอภาคเท่าเทียม ให้เกิดขึ้นในชุมชนหรือท้องถิ่น ขณะเดียวกันการรังเกียจเดียดฉันท์ การแบ่งแยกแตกต่าง และการเอารัดเอาเปรียบจะต้องช่วยกันสกัด และสลายไม่ให้เกิดขึ้นเป็นอันขาดหากดำเนินการตามแนวทางนี้ความสงบสุข และความมีสันติสุขก็จะคืนกลับมาสู่องค์กร และท้องถิ่น[๘]

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย เสนอข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปพัฒนาให้สามารถปฏิบัติได้จริง

๒. ภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้งบประมาณในการสนับสนุนในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

---

[๗]พระมหาศุภกิจ สุภกิจฺโจ (ภักดีแสน). “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๔๐-๒๙๔.

[๘]อัครเดช พรหมกัลป. “การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

สถานศึกษาควรปฏิบัติ ดังนี้

๑. การบริหารความขัดแย้งด้วยการเอาชนะ ควรมีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลของทั้งสองฝ่ายเพื่อเพิ่มการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก

๒. การบริหารความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ ควรมีการส่งเสริมให้มีความร่วมมือในการแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ทั้งสองฝ่าย

๓. การบริหารความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม ควรให้ทั้งสองฝ่ายได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยให้ทั้งสองฝ่ายยอมลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง

๔. การบริหารความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ควรมีระยะเวลาการตรวจสอบข้อมูลที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งนั้นก่อนที่จะทำการตัดสินใจ เพื่อการรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์และถูกต้อง

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการศึกษาวิจัยนี้ มีประเด็นที่ควรศึกษาต่อยอดให้ละเอียดอีกหลายมิติที่ควร ดังต่อไปนี้

๑. เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาประเด็นกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเน้นประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

๒. ควรพัฒนารูปแบบการบริหารความขัดแย้งเชิงบูรณาการสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๓. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาหลักสาราณียธรรม ๖ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบองค์รวมในสถานศึกษา และองค์กรทั่วไป

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,** กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กรมการศาสนา กองพุทธศาสนสถาน. **วัดพัฒนา ๔๔**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๔.

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖.

กานต์ กุณาศล. **การประถมศึกษา**. กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒.

กิตติมา ปรีดีดิลก. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒.

_____. **ทฤษฎีบริหารองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๒๙.

จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.

เจริญผล สุวรรณโชติ. **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ทิชชิ่งเอ็ท, ๒๕๔๔.

ชนินท์ ชุณหพันธรักษ์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: โครงการศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.

ชาญชัย อาจินสมาจาร**. การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๑.

_____. **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๐.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๕๑.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. **“การบริหารผลการดำเนินงาน”.** รวมบทความวิชาการ ๑๐๐ ปีรัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. **การวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๓๙.

ทับทิม วงศ์ประยูร และ พรทิพย์ คำพอ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตตปัญญา**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๕๔.

ทิศนา แขมมณี. **กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ เล่ม ๑.** กรุงเทพมหานคร: บูรพาศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๒.

ธงชัย สันติวงษ์. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การบริษัท**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพาณิช, ๒๕๕๖.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: พิฆเนศ, ๒๕๒๖.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, ๒๕๕๒.

บรรเทา กิตติศักดิ์. **เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: ชมรมเด็ก, ๒๕๔๕.

บุญทัน ดอกไธสง. **พฤติกรรมสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์จีกราฟฟิค, ๒๕๓๙.

บุญมี จันทรวงศ์. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๓.

ประชุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี.** ชลบุรี: ภาควิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.

ปราชญา กล้าผจญ. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๐.

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖.

_____. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล,** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีด, ๒๕๔๔.

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ธรรมนูญชีวิต:พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๗. กรุงเทพมหานคร: หอรัตนชัยการพิมพ์, ๒๕๓๘.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

_____. **สลายความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๔๖.

พระธรรมราชธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทฺธิ ป.ธ. ๙). **มงคล ๓๘ ประการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุณยากร). **รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ. เชียงใหม่**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พะนอม แก้วกำเนิด. **บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๒.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๓.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. **“ประโยชน์และการบริการ”.** เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓.

ระวีวรรณ ชินะตระกูล และเตือนจิตต์ จิตต์อารี. **วิธีวิจัยการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๓๘.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ สุภมาศ อังศุโชต และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. **สถิติสำหรับการวิจัยและเทคนิคการใช้ SPSS**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์, ๒๕๕๕.

วรนารถ แสงมณี. **องค์การและการจัดองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ระเบียงทองการพิมพ์, ๒๕๔๔.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น**. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๘.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๖.

วิจิตร วรุตบางกูร, **ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๖), หน้า ๑๗๓.

วิจิตร อาวะกุล. **เทคนิคการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Techniques).** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

วิเชียร วิทยอุดม. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๕๐.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๑.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **บทความประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๔๗.

สมคิด บางโม. **หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: มติชน, ๒๕๔๔.

สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. ธนบุรี: พัฒนาการพิมพ์, ๒๕๑๓.

สัมมา รธนิธย์. **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๕๖.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, ๒๕๔๔.

สำนักงานคุรุสภา. **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา.** กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สุภาพร พิศาลบุตร. **หลักการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตารายาสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

สุรพล บัวพิมพ์. **การวางแผนยุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๕๐.

สุรพล สุยะพรหม และคณะ. **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

เสนาะ ติเยาว์. **การบริหารกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์หาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

_____. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.** กรุงเทพมหานคร: เลิฟแอนด์ลิพเพรส, ๒๕๓๔.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์การพิมพ์, ๒๕๕๐.

หวน พินธุพันธ์. **นักบริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.

อมรชัย ตันติเมธ. **การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.

อรุณ รักธรรม. **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๔.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

(๒) บทความ

ถวิล วรเทพพุฒิพงษ์, “การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร”, วารสารกรมบัญชีกลาง, ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๓ (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๒๔): ๙-๑๙.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖”. วารสารครูขอนแก่น. ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔): ๒๐-๒๑.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”. วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕): ๒๓-๓๐.

สุพล วังสินธ์. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. วารสารวิชาการ. ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๕): ๒๙.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

พฤติกรรมองค์การ ตอนที่ ๓๖ กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้ง” [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: http://cowboymanager.blogspot.com/2011/10/36.html [๑ สิงหาคม ๒๕๖๑]

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร. (๑๓ ธ.ค. ๒๕๕๖), “สันติวิธีวิถีพุทธ: หยุดรุนแรงแต่งเติมรัก”, **คมชัดลึก** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.komchadluek.net/ mobile/detail/ 20131213/174801.html [๖ มี.ค. ๒๕๕๙].

(๔) วิทยานิพนธ์/งานวิจัย

กษิรา เทียนส่องใจ. “การศึกษาวิเคราะห์อภัยทานเพื่อการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

เกียรติชัย วีระญาณนนท์. “กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุ”. **วิทยานิพนธ์การจัดการดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙.

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์: การปรับกระบวนทัศน์กระบวนการยุติธรรมไทย”. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.

ชนิดา ทองมณโฑ. “รูปแบบไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.

ชลากร เทียนส่องใจ. “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.**บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

นพปฎล บรรณทอง. “การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗.

นริศร กรุงกาญจนา. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๙.

ประคอง รัศมีแก้ว. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

ประนัดดา สุทธิกุล. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘.

พระครูปลัดสุวัฒนสุตคุณ (โสภณ โสภโณ). “การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคกลาง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระมหาปริญญภัสทร์ รุจิธมฺโม (ทองมา). “กลยุทธ์การบริหารจัดการการศึกษาสงเคราะห์ของคณะสงฆ์ไทย” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน). “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระมหาสมพงษ์ สมจิตฺโต (แซ่ลิ้ม). “สภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนสหศึกษาบาลี องค์พระปฐมเจดีย์ จังหวัดนครปฐม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุณยากร). “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำตาช้าง จ.เชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

พัชราภรณ์ เพ็งสกุล. “สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๑.

พูนสุข มาศรังสรรค์. “การจัดการความรุนแรงในครอบครัวเชิงพุทธบูรณาการ”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

มาโนช สุขเหลือ. “การบริหารความขัดแย้ง: กรณีศึกษาสำนักงานเขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.

รุจิเรข มีเจริญ. “ศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

วรภาส ประสมสุข, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๙.

สีหนาท ดวงตาทิพย์. “การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๒.

วุฒิสาร ตันไชย รศ. และคณะ. “การสร้างความปรองดองแห่งชาติ”. **รายงานการวิจัย.** นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๕.

สุปัน ราสุวรรณ์. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

สุพพตา เจนสมบูรณ์. “วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามแบบของโธมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา ๒ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๗.

สุพัตรา จิตตเสถียร. “บทบาทผู้นำชุมชนในการจัดการความขัดแย้งในท้องถิ่น กรณีศึกษา: ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย”. **รายงานการวิจัย.** คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๓.

สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๖.

อธิเทพ ผาทา. “การศึกษารูปแบบและกระบวนการแก้ปัญหาในพระพุทธศาสนาเถรวาท: ศึกษาเฉพาะกรณีอธิกรณสมถะ ๗ และ กฎนิคหกรรมของมหาเถรสมาคมในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ. ๒๕๓๕”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

อัครเดช พรหมกัลป. “การพัฒนารูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

๒. ภาษาอังกฤษ

Content, S.H. “Conflict Management Styles of Principals in Elementary and Secondary Schools”**. Dissertation Abstracts International.** 1986.

Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing.** 4 th ed. New York: Harper & Row, 1971.

David, Fred R. **Strategic management**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997.

Dess and Miller. **Strategic management**. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1993.

Likert, Rensis. “The Method of Constructing and Attitude Scale”. in Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbeic, Matin, Ed,. New York: Wiley & Son, 1967.

Revilla, M.V. “Conflict Management Styles of Men and Women Administrators in Higher Education”**. Dissertation Abstracts International,** 1982.

Thompson and Strickland. **Strategic management: Concept and Cases**. 8th ed.. New York: Business, 1995.

Thompson and Strickland. **Strategic management: Concept and Cases**. 8th ed. New York: Business, 1995.

Wheelen and Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. New Jersey: Prentice – Hall, 2002.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- การแปลผลค่า IOC จากแบบสอบถาม
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- แนวคำถามในการสัมมนา
- แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

การแปลผลค่า (IOC) จากแบบสอบถาม

คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ คน ที่ได้ประเมินความสอดคล้อง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

+๑ หมายถึง เหมาะสมว่า แบบสอบถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่า แบบสอบถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

-๑ หมายถึง ไม่เหมาะสมว่า แบบสอบถามไม่ได้วัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

แบบสอบถามที่ถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับดี สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ จะต้องมีค่า IOC เกินกว่า ๐.๗ เป็นต้นไป

ตอนที่ ๑ แนวคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
ด้านที่ ๑ การบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ									
๑	ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	พิจารณาและเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
ด้านที่ ๒ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ									
๑	ลดความเห็นที่แตกต่าง โดยเน้นเป้าหมาย สิ่งที่เห็นร่วมกันและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ผสมผสานความต้องการของคู่กรณีเข้าด้วยกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๔	สร้างการยอมรับ มีไมตรีจิต มีเหตุผล ให้ความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	แสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	ประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	รับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	ทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
ด้านที่ ๓ การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม									
๑	แลกเปลี่ยนที่ทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๒	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	เน้นความสามัคคีปรองดองโดยให้สมาชิกพูดคุยเฉพาะประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อระบายออก	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	หาวิธีแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณาพยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทาง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
	ตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับและแก้ความขัดแย้ง								
๗	พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๑๐	ให้ความร่วมมือโดยรักษาแต่ผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	๔	๐.๘	ใช้ได้
ด้านที่ ๔ การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง									
๑	แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไข	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆให้หายไปตามกาลเวลา	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘	ใช้ได้
๖	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	กลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขความ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	IOC	แปลผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
	ขัดแย้งแทน								
๙	วางเฉยความขัดแย้งและพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	ถ่วงเวลาไว้ชั่วคราวเพื่อรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

****

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

๒. แบบสอบถามนี้ มี ๑ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ คำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอเจริญพรขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

ตอนที่ ๑ แนวคำถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่า มีความเห็นตามความเป็นจริงของท่านว่ามีความคิดเห็นในระดับใด โดยกำหนดระดับการประเมิน ๕ ระดับ ดังนี้

๕ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
๔ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติร่วมมาก
๓ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
๒ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อย
๑ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
ด้านที่ ๑ การบริหารความขัดแย้งด้านการเอาชนะ						
๑	ให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าเป็นฝ่ายชนะ					
๒	ใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะโดยไม่สนใจผู้อื่น					
๓	แก้ปัญหาโดยยึดเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ					
๔	แก้ความขัดแย้งโดยยึดถือความเชื่อของตนเองว่าถูก					
๕	แก้ปัญหาความขัดแย้งกรณีเร่งด่วนที่เป็นประเด็นสำคัญ					
๖	ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อยุติความขัดแย้ง					
๗	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการลงมติ					
๘	ใช้กฎเกณฑ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
๙	แก้ปัญหาโดยรักษาผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว					
๑๐	พิจารณาและเผชิญกับความขัดแย้งโดยตรงและเปิดเผย					
ด้านที่ ๒ การบริหารความขัดแย้งด้านการร่วมมือ						
๑	ลดความเห็นที่แตกต่าง โดยเน้นเป้าหมาย สิ่งที่เห็นร่วมกันและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน					
๒	ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง					
๓	ผสมผสานความต้องการของคู่กรณีเข้าด้วยกัน					
๔	สร้างการยอมรับ มีไมตรีจิต มีเหตุผล ให้ความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง					
๕	แสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา					
๖	ประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน					
๗	รับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย					
๘	ชักจูงให้ผู้ร่วมงานเชื่อในวิธีการของตน					
๙	ทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย					

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑๐	ทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน					
ด้านที่ ๓ การบริหารความขัดแย้งด้านการประนีประนอม						
๑	แลกเปลี่ยนที่ทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อให้ตกลงกันได้					
๒	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่าเป้าหมายของงาน					
๓	เน้นความสามัคคีปรองดองโดยให้สมาชิกพูดคุยเฉพาะประเด็นที่เห็นด้วยเพื่อระบายออก					
๔	หาวิธีแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรคและทั้งสองฝ่ายต่างยอมรับได้					
๕	รับฟังข้อขัดแย้งมาพิจารณาพยายามให้คู่กรณีพบกันครึ่งทาง					
๖	เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลและตรวจสอบความคิดที่แตกต่างกันเพื่อการยอมรับและแก้ความขัดแย้ง					
๗	พบปะ พูดคุย อภิปรายกับกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความรุนแรงจากปัญหา					
๘	แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยพิจารณาร่วมกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย					
๙	แก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายลดความต้องการและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองบ้าง					
๑๐	ให้ความร่วมมือโดยรักษาแต่ผลประโยชน์ของตนแต่ฝ่ายเดียว					
ด้านที่ ๔ การบริหารความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง						
๑	แก้ปัญหาความขัดแย้งตามความเห็นของคนอื่นไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง					
๒	ความขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ มีปัญหาอื่นสำคัญกว่ารอการแก้ไข					
๓	หลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา					
๔	ถ่วงเวลาเพื่อการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
๕	ปิดหูปิดตาให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นๆให้หายไปตามกาลเวลา					
๖	หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในเหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้ง					
๗	กลบเกลื่อนเสมือนว่าไม่มีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น					
๘	มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ไขความขัดแย้งแทน					
๙	วางเฉยความขัดแย้งและพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง					
๑๐	ถ่วงเวลาไว้ชั่วคราวเพื่อรอให้เหตุการณ์รุนแรงผ่านไปก่อน					

เอกสารประกอบการสัมมนา

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

STRATEGY OF CONFLICT MANAGEMENT BASED ON BUDDHIST EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ ประธานกรรมการ

พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร. กรรมการ

ผู้วิจัย: พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)

นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๖๑

แนวคำถามในการสัมมนา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ .....
ตำแหน่ง .....
.....
.....

ตอนที่ ๒ แนวคำถามในการสัมมนา

๑. ท่านคิดว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นอย่างไร

๑) กลยุทธ์การเอาชนะ

.....
.....
.....

๒) กลยุทธ์การร่วมมือ

.....
.....
.....

๓) กลยุทธ์การประนีประนอม

.....
.....
.....

๔) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง

.....
.....
.....

๒. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรเป็นอย่างไร

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : วิสัยทัศน์

.....
.....
.....

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : พันธกิจ :

.....
.....
.....

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : วัตถุประสงค์ :

.....

.....

.....

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ฯ : ยุทธวิธี :

.....

.....

.....

๓. ท่านคิดว่า ควรบูรณาการหลักพุทธธรรมข้อใด เพื่อส่งเสริมกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเพราะเหตุใด

หลักพุทธธรรม คือ .....

เพราะ.....

.....

.....

.....

๔. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

STRATEGY OF CONFLICT MANAGEMENT BASED ON BUDDHIST EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ	ประธานกรรมการ
พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.	กรรมการ

ผู้วิจัย: พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)
นิสิตหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ ๑ ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ .....
ตำแหน่ง .....
.....
.....

ตอนที่ ๒ แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม

ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ “กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” (ฉบับร่าง) เป็นอย่างไรบ้าง

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับร่าง) ประกอบด้วย ๑) วิสัยทัศน์ (Vision) ๒) พันธกิจ (Mission) ๓) วัตถุประสงค์ (Objective) และ ๔) ยุทธวิธี (Strategy) ๕) ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจรัก ร่วมศรัทธา พัฒนาสถานศึกษาคู่หลักพุทธธรรม”

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑ เสริมสร้างแนวทางการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันโดยสุจริตธรรม

๒.๒ เสริมสร้างแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

๒.๓ เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและลดการขัดแย้งในองค์กร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมไทย มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยบูรณาการกับหลักพุทธบริหารการศึกษา

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....
.....
.....
.....

๔. ยุทธวิธี (Strategy)

ยุทธวิธีที่ ๑ การร่วมมือ (Collaboration) ลักษณะแบบ "นกฮูก" (เผชิญหน้ากัน, สุขุม)

ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คือ จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย เป็นวิธีที่ผู้ที่มีความขัดแย้งจะพยายามหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันโดยการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อมูลของอีกฝ่าย หาทางออกร่วมกัน ได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งเราเรียกแนวทางนี้ว่า “ชนะ – ชนะ (Win – Win)” คือได้ชัยชนะทั้งคู่ ประกอบด้วย

๑) การทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันเกิดมีความพอใจหรือฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

๒) การทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยตระหนักถึงความคิดเห็นที่หลากหลาย

๓) การแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา

๔) การประสานความสนใจของผู้อื่นและของตนเองเข้าด้วยกัน

๕) การรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายและเปิดเผย

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ยุทธวิธีที่ ๒ การประนีประนอม (Compromising) ลักษณะแบบ "สุนัขจิ้งจอก" (ประนีประนอม, แก้ปัญหาเฉพาะหน้า)

ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คือ จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน เป็นการแบ่งปันความคิดเห็นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยทั้งสองได้ประโยชน์ร่วมกันและไม่เกิดความสูญเสียหรือฝ่ายใดชนะ การประนีประนอมนี้จะทำให้เกิดทางออกที่มีความพึงพอใจและยอมรับทั้งคู่ ประกอบด้วย

๑) การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน

๒) การเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน

๓) การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น

๔) การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปได้ด้วยความยุติธรรม

๕) การถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ยุทธวิธีที่ ๓ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ลักษณะแบบ "เต่า" (ถอนตัว, หดหัว)

ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คือ มีลักษณะหลีกหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกหนีจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะเกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกันจะหาทางออก โดยเลือกที่จะถอนตัวออกจากปัญหาหรือหยุดปัญหาโดยไม่สนใจ ไม่รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

๑) การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบอารมณ์

๒) การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

๓) การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด

๔) การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด

๕) การมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ยุทธวิธีที่ ๔ การเอาชนะ (Competition) ลักษณะแบบ "ฉลาม" (บังคับ, ชอบใช้กำลัง)

ยุทธวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง คือ เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมรับทางออกของความขัดแย้งที่ตนกำหนด จึงเกิดการต่อสู้แข่งขันกัน และทำให้เกิดสถานการณ์ “ชนะ – แพ้ (Win – Lose)” ขึ้น ซึ่งหมายถึงถ้าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายก็จะต้องแพ้

๑) การพยายามหาวิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง

๒) การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลมากกว่าคนอื่น

๓) การมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๔) การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก

๕) การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

๕. หลักพุทธบริหารการศึกษา คือ มีหลักพุทธบริหารการศึกษาที่ส่งเสริมการบริหารความขัดแย้ง ๓ หลักธรรม ได้แก่ ๑) อริยมรรค ๘ ๒) พรหมวิหาร ๔ ๓) สาราณียธรรม ๖ ได้แก่

๑) อริยมรรค ๘ อันเป็นหนทางอันประเสริฐที่จะพาคู่ขัดแย้งออกจากกับดักของความรุนแรงและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเรียกว่า “สันติวิธีวิถีพุทธ” ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๘ ประการ ได้แก่

(๑) ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) โดยเน้นกระบวนการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้น ประตูบานแรก คือ สร้างความรับรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวประเด็นปัญหา สาเหตุ เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตั้งแต่เบื้องแรก จะทำให้กลุ่มคนต่างๆ ได้มีโอกาสศึกษา และเรียนรู้ข้อเสนอของกันและกันว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติร่วมอย่างไร ประเด็นสำคัญคือ ความเข้าใจชัดเจนในความเป็นเรา จะทำให้ง่ายต่อการเปิดพื้นที่ให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นได้พิจารณาข้อห่วงใยต่างๆ ด้วย ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดพลังสนับสนุน และการตอบรับจากกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมอย่างมากมายมหาศาล

(๒) ความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought) โดยการแสดงออกต้องไม่เป็นไปเพื่อความอยากได้อำนาจ หรือมุ่งผลประโยชน์และความต้องการส่วนตน หากแต่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมอย่างแท้จริง การไม่คิดผูกพยาบาท อาฆาตมาดร้าย และจองเวรจองกรรมต่อเพื่อนมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการไม่กระทำการที่นำไปสู่การเบียดเบียนตนเองและคนอื่นให้เกิดความทุกข์ทรมาน และเดือดร้อนอันเกิดจากการแสดงออกด้วยการใช้ความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ

(๓) การใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง (Right Speech) เน้นการสื่อสารแบบสัมมวาจาโดยไม่ใช้วาจา หรือคำพูดที่แสดงออกด้วยการด่าทอ การใช้คำหยาบคาย การพูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด การพูดปดมดเท็จ ดูถูกเหยียดหยาม การใส่ร้ายป้ายสีอันจะนำไปสู่การสร้างความโกรธเกลียด เคียดแค้น และชิงชังเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม สัมมาวาจาจึงเป็นการสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบด้วยเมตตา การสื่อสารด้วยคำพูดผ่านสื่อต่างๆ ที่เน้นแง่มุมเชิงบวกจะทำให้บรรยากาศการพูดคุย และหาทางออกเป็นไปได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เพราะหลายครั้งการสื่อสารได้กลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่กรณีนำมาขยายผล และเติมเชื้อไฟแห่งความเกลียดชังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

(๔) การแสดงท่าทีที่ถูกต้อง (Right Action) โดยการไม่ยุยง ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรุนแรงด้วยการทำร้ายประหัตประหารบุคคลอื่นที่มีความเชื่อและเห็นต่าง สังคมโลกและสังคมไทยมิได้สิ้นไร้ไม้ตอกและอับจนหนทางในการแสวงหาเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง หากแต่การท่าทีของคู่ขัดแย้งได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการหาทางออกร่วมกัน การแสดงท่าทีที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก ให้เกียรติ และเคารพกลุ่มบุคคลความเชื่อและการกระทำที่แตกต่าง จะเป็นสะพานที่ทำให้คู่กรณีได้ทอดเดินข้ามพื้นที่ของตัวเองไปเรียนรู้ และพร้อมจะเข้าใจเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้น

(๕) ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง (Right Livelihood) ใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับธรรม และไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรม จะทำให้การดำเนินชีวิตมีคุณและมีความหมายมากยิ่งขึ้น แนวทางเหล่านี้จะกลายเป็นแบบอย่างของกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคม ทั้งในความเชื่อมั่น และเกิดแรงแรงบันดาลในการปฏิบัติภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แบบอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้ชีวิตที่เรียบงานของมหาตมะคานธีได้กลายเป็นพลังและความศรัทธาของกลุ่มคนต่างๆ ในสังคม

(๖) ความเพียรพยายามที่ถูกต้อง (Right Effort) โดยการเพียรระวังไม่กระทำการในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสม การเพียรละสิ่งไม่ถูกต้องและเหมาะสมที่ได้ดำเนินการอยู่ การเพียรรักษาสิ่งที่ดีและงดงามเอาไว้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาความจริง ความดี และความงามให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การกระทำการในลักษณะนี้ จะก่อให้เกิดแนวร่วมอย่างยั่งยืนและมั่นคง และแนวร่วม

เหล่านั้นพร้อมที่จะร่วมอุดมการณ์อย่างมั่นคงโดยไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใดๆ ที่จะตามมา อีกทั้งจะทำให้คู่กรณีตระหนักรู้ถึงพลังของถึงความมุ่งมั่นของเรา

(๗) การมีสติที่ถูกต้อง (Right Mindfulness) กำกับ ควบคุมและรู้เท่าทันความคิดของตนเอง ไม่กระทำการ หรือตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความหุนหันพลันแล่นภายใต้อิทธิพลของไฟที่กำลังสุมใจ คือ ไฟคือความอยากได้ผลประโยชน์ และความต้องการ ไฟคือความโกรธเกลียด และไฟคือความหลง ในขณะที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ความกดดัน ยุ่งยาก และซับซ้อน ต้องใช้สติเป็นเครื่องมือในการกำกับ และตรวจสอบ ไม่ให้ประมาท หย่ามใจ และหลงไหลในชัยชนะ ซึ่งอาจจะก่อเกิดผลกระทบในเชิงลบตามมา ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเตือนว่า “ผู้ชนะย่อมก่อเวร ผู้แพ้ย่อมนอนเป็นทุกข์ บุคคลละความชนะและความแพ้เสียแล้ว จึงสงบระงับ(เวร) นอนเป็นสุข”

(๘) ความมุ่งมั่นในหนทางที่ถูกต้อง (Right Concentration) เป้าหมายของสันติวิธี คือ การปรากฏขึ้นของความสันติ ซึ่งผ่านการรับฟัง การยอมรับ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนั้นจำเป็นต้องเพ่ง จดจ่อ และมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทางและวางกรอบเอาไว้ อีกทั้งไม่ย่อท้อเหนื่อยหน่ายต่อปัญหาและอุปสรรคที่เข้ามาท้าทายต่อการพูดคุยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่คู่กรณีสามารถรับได้ โดยไม่ยึดมั่นในทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเราคนเดียวหรือกลุ่มเดียวเท่านั้น ถึงกระนั้นในขณะที่เรามุ่งมั่นต่อเป้าหมายมากเพียงใด จำเป็นต้องใส่ใจต่อวิธีการ และความสัมพันธ์มากขึ้นเพียงนั้น

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

๒) พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม เป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง โดยพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ (๑) เมตตา เป็นความตั้งจิตปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท (๒) กรุณา เป็นความสงสาร โดยเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ (๓) มุทิตา เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาริษยา (๔) อุเบกขา เป็นการมองตามจริง และมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุประกอบ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

๓) สาราณียธรรม ๖ ประการอันเป็นหลักธรรมให้ระลึกถึงกันและอยู่ร่วมกันอย่างมีความเข้าใจกันและกัน เป็นสิ่งทำให้บุคคลระลึกถึงกันและกัน เป็นที่รักของกันและกัน มีความเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดความกลมกลืนสามัคคีกัน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทำให้ไม่มีข้อพิพาทกันและสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างหนึ่งอย่างเดียวกันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งข้อแนะนำในการแก้ไขความขัดแย้ง เริ่มต้นต้องมีเมตตาต่อกัน คือ ต้องไม่มีความอาฆาตพยาบาทหรือโกรธเคืองกันเป็นฐาน เท่ากับเป็นการสลายความเห็นแก่ตัวเป็นเบื้องแรก จากนั้นจะต้องปรับจิตใจ รู้จักการให้หรือการแบ่งปันและปรับพฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นผิดออกจากกันและกัน และยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดีร่วมกัน ในที่สุดสังคมก็จะเป็นปึกแผ่น ความขัดแย้งกัน ความเข้าใจผิดกันก็จะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ประกอบด้วย

(๑) เมตตากายกรรม หมายถึง การตั้งเมตตากายกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยมีการช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ มีการแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อม เคารพนับถือกันไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าและอยู่ในที่ลับหลังก็ตาม

(๒) เมตตาวจีกรรม หมายถึง การตั้งเมตตาวจีกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยการช่วยเหลือแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยแนะนำสั่งสอน และตักเตือนด้วยความปรารถนาดี และกล่าววาจาสุภาพ แสดงถึงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

(๓) เมตตามโนกรรม หมายถึง การตั้งเมตตามโนกรรมในกลุ่มเพื่อน รวมทั้งในสมาชิกของหมู่คณะและสังคม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง กล่าวคือ การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กลุ่มเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะทั้งหลาย มองเพื่อนและสมาชิกของหมู่คณะในแง่ดี แสดงหน้าตายิ้มแย้มต่อกันและกัน รวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดีในผลสำเร็จของเพื่อนและสมาชิกคนอื่นในหมู่คณะด้วยความจริงใจ

(๔) สาธารณโภคี หมายถึง การได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปันกันใช้หรือบริโภค แต่ต้องเป็นของที่ได้มาด้วยความชอบธรรม แม้ของที่ได้มาด้วยความชอบธรรมนั้นมีจำนวนเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้แต่เพียงผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยเจือจานให้บุคคลอื่นได้มีส่วนใช้สอยหรือบริโภคร่วมกัน

(๕) สีลสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับกลุ่มเพื่อนในหมู่คณะ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นผู้มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

(๖) ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง เป็นผู้มีทิฏฐิหรือความเห็นที่ดีงามร่วมกับกลุ่มเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลังก็ไม่มีความคิดเห็นเป็นอย่างอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นถูกต้องและเห็นชอบร่วมกันในประเด็นที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น ความหมดสิ้นไปแห่งปัญหาหรือแนวทางการขจัดปัญหา

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและหนังสือเชิญ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม
- หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย ๕ รูป/คน

๑. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. พระครูกิตติญาณวิสิฐ,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ดร.อำนาจ บัวศิริ ข้าราชการบำนาญสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

๔. ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

๕. ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมมนา เมื่อวันพุธ ที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๑๐ รูป/คน ดังนี้

ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู่ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ดร.ระวิง เรืองสังข์ อาจารย์หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปญฺโญ,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. นายสุทัศน์ ตุรงค์เรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาวง จังหวัดปทุมธานี

๖. นางอรุณศรี เหลืองธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางพูน จังหวัดปทุมธานี

๗. นายชาญ กองนาค ผู้อำนวยการโรงเรียนสุลักขณะ จังหวัดปทุมธานี

๘. นางยุพิน ประเสริฐกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเปรมประชากร จังหวัดปทุมธานี

๙. นางรุ่งทิวา คงปรีชา ครูโรงเรียนวัดบางพูน จังหวัดปทุมธานี

๑๐. นางสุทินทร ทรัพย์ผล ครูโรงเรียนวัดบางพูน จังหวัดปทุมธานี

ข. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

๑.	รศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ	ประธานกรรมการ
๒.	พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.	กรรมการ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันจันทร์ ที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน ๘ รูป/คน ด้วยการเลือกเจาะจง (Purposive Selection)

ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. พระครูกิตติญาณวิสิฐ, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. พระครูโอภาสนนทกิตติ์, ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. รศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู่ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา วัดศรีสุดาราม คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. รศ.ดร.สิน งามประโคน ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา วังน้อย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖. ดร.ระวิง เรืองสังข์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗. ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยบูรพา

๘. ดร.ยศรางวดี กรึงไกร นักวิจัยอิสระ

ข. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

๑. รศ.ดร.อินถา ศิริวรรณ	ประธานกรรมการ
๒. พระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวฑฺฒโน, ดร.	กรรมการ

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ. ๖๑๐๓.๓/ว ๙๑ **วันที่** ๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน **รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย**

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **สว่างบุก** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๓** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมแล้ว นี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ลงลายมือชื่อแล้ว
(รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๒๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๘ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน **ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร**

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **สว่างบุก** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๓** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๑๘๖

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๒๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๘ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.อุทัย สติมั่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **สว่างบุก** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๐๓** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นิสิตได้จัดทำเครื่องมือการวิจัยเพื่อที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เรียบร้อยแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ได้ตรวจเครื่องมือแล้ว

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๘๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มจร โทร. ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๘๔

ที่ ศธ ๖๑๐๓๓/ว ๑๐๕ **วันที่** ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

นมัสการ **พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ภูริปญฺโญ, ดร.**

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สว่โร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) **ในวันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑** เวลา **๑๐.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

ดร.พีรวัฒน์ ชัยสุข ๐๘ ๖๐๔๖ ๕๑๒๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๘๔๙๕ ๔๔๐๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน นางอรุณศรี เหลืองธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางพูน จังหวัดปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง **"กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐** เวลา **๑๐.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-

พระวัชระ สวโร	๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.วณี อาสากุล	๐๘ ๐๐๙๑ ๔๑๖๘

รับทราบให้เข้าร่วม ๑๑ ก.ค.๖๑

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลตำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน นายสุทัศน์ ตุรงค์เรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาวง จังหวัดปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง **"กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) **ในวันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐** เวลา **๑๐.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนชี (ชั้น ๕ ห้องชี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๗๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๓๔๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน นายชาญ กองนาค ผู้อำนวยการโรงเรียนสุลักขณะ จังหวัดปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐** เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนชี (ชั้น ๕ ห้องชี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

รับทราบ
อินดี เสระอม
(หยาธาณ กองนาค)

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ว ๑๔๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน นางยุพิน ประเสริฐกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเปรมประชากร จังหวัดปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๓ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง **"กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) **ในวันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐** เวลา **๑๐.๐๐ น.** เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

- ทราบ
- อนุญาตให้เข้าร่วมตามวัน เวลาดังกล่าว

6 ก.ค. 61

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๙/ว ๑๔๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน นางรุ่งทิวา คงปรีชา ครูโรงเรียนวัดบางพูน จังหวัดปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๓ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) ใน**วันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐** เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโชนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา**ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๔๒
น.ส.มณี อาลากุล ๐๘ ๐๐๗๓ ๔๓๖๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๙/ว ๑๙๑

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมการสัมมนา (Seminar)

เรียน นางสุมินทร ทรัพย์ผล ครูโรงเรียนวัดบางพูน จังหวัดปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย **พระวัชระ** ฉายา **สวโร** นามสกุล **กสิวัฒน์** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๙๐๑๑๐๒๐๑๒** นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้เข้าร่วมการสัมมนา (Seminar) **ในวันพุธที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐** เวลา ๑๐.๐๐ น. เป็นต้นไป **ณ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐) หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ดังมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่ได้แนบมาพร้อมนี้ หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาส นี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณามาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

นิสิตเข้าร่วมการสัมมนา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู่)
รองคณบดีคณะครุศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

ติดต่อประสานงาน :-
พระวัชระ สวโร ๐๘ ๙๗๖๕ ๔๓๘๒
น.ส.มณี อาสากุล ๐๘ ๐๐๗๑ ๔๑๖๘

ภาคผนวก ค

ภาพกระบวนการวิจัย

ภาพการสัมมนาดุษฎีนิพนธ์

เมื่อวันพุธ ที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐)
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา

ผู้นำเสนอ

ภาพสนทนากลุ่มดุษฎีนิพนธ์

วันจันทร์ ที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ อาคารเรียนรวมโซนซี (ชั้น ๕ ห้องซี ๕๑๐)

หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา

CONFERENCE ROOM
BUDDHIST EDUCATIONAL ADMINISTRATION (Ph.D.)
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION, FACULTY OF EDUCATION
MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ฉายา/นามสกุล : พระวัชระ สำโร (กสิวัฒน์)
ว/ด/ป (เกิด) : ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๒๑
ภูมิลำเนา : ๓๕ หมู่ที่ ๑๐ ตำบลบ้านนา อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร
การศึกษา : นักธรรมชั้นเอก สำนักเรียนคณะจังหวัดปทุมธานี
: ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ไฟฟ้ากำลังและอีเล็คทรอนิค)
วิทยาลัยเทคนิคชุมพร อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร
: หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)
: พุทธศาสตรบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ตำแหน่ง/ประสบการณ์ทำงาน
: ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
: เป็นครูสอนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
อุปสมบท : ๒๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๓
สังกัด : วัดรังสิต ตำบลหลักหก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๕๙
ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดรังสิต ตำบลหลักหก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ๑๒๐๐๐