



## รายงานการบริหารจัดการความขัดแย้งการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรม

## แผนกสามัญศึกษาวัดกลาง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

A Report on Conflict Management in Human Resource Administration at the  
General Education Division of the Wat Klang Buddhist Scripture School, Mueang  
District, Kalasin Province

กชภัทร์ สงวนเครือ, พระมหาฉัตรเพชร समाจาโร

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด

Kochchaphach Sanguancheer, PhramahaChatpat Samajaro

Master of Education Program in Buddhist Educational Administration, RoiEt Buddhist college

Email: chatpatphuensantai@gmail.com

วันที่รับบทความ: 21 กันยายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 29 กันยายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 30 กันยายน 2568

Received: September 21, 2025; Revised: September 29, 2025; Accepted: September 30, 2025

**บทคัดย่อ**

การบริหารจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดกลาง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการจัดการความขัดแย้ง พร้อมทั้งประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อการบริหารงานบรรลุเป้าหมาย ความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ปกติของทุกองค์กร ซึ่งมีทั้งคุณและโทษ ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการ ทฤษฎีสัมัยเดิมมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายที่ควรหลีกเลี่ยง ขณะที่แนวคิดสมัยใหม่เห็นว่าไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และสามารถก่อให้เกิดประโยชน์หากมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การสื่อสารที่ผิดพลาด ค่านิยมและความเชื่อที่ไม่ตรงกัน ตลอดจนโครงสร้างองค์กร รายงานนี้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ควบคู่กับหลักธรรม “อคติ 4” ได้แก่ ฉันทาคติ โทษาคติ โมหาคติ และภยาคติ เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และอิงหลักฐานที่ถูกต้อง ไม่ใช่อคติส่วนบุคคล ขณะเดียวกันได้วิเคราะห์วิธีการจัดการความขัดแย้งหลายรูปแบบ เช่น การแข่งขัน การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การโอนอ่อน และการประนีประนอม โดยสรุปว่าการร่วมมือ (Integrating/Collaborating) และการประนีประนอม (Compromising) เหมาะสมที่สุดต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรม สรุปผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนพระปริยัติธรรมจำเป็นต้องผสมผสานหลักการทางพระพุทธศาสนากับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างกลไกที่ทั้งมี



ประสิทธิภาพและมีคุณธรรม โดยเฉพาะการใช้กระบวนการความขัดแย้ง 5 ขั้นตอนของ Pondy ที่ช่วยให้ผู้บริหารคาดการณ์ ป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้เป็นระบบ ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานราบรื่น บุคลากรมีแรงจูงใจ และโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งด้านโลกียะและธรรมะได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ; การบริหารงานบุคคล; โรงเรียนพระปริยัติธรรม

### Abstract

This study examines conflict management in personnel administration at Phrapariyattidhamma School, General Education Division, Wat Klang, Kalasin Province. The objectives are to analyze concepts, theories, and methods of conflict management, and to integrate Buddhist principles to achieve organizational goals. Conflict is considered a normal phenomenon in all organizations, with both positive and negative outcomes depending on how it is managed. While traditional theories regarded conflict as harmful and to be avoided, modern perspectives recognize it as inevitable and potentially beneficial if handled properly. Major causes of conflict include individual differences, communication failures, value discrepancies, and organizational structure. The study emphasizes the integration of modern conflict management theories with the Buddhist principle of *Akati 4* (biases arising from desire, anger, delusion, and fear) to guide administrators toward fair, transparent, and evidence-based decision-making. It also analyzes different approaches to managing conflict—competition, collaboration, avoidance, accommodation, and compromise—concluding that collaboration and compromise are most suitable in the school context. Findings suggest that effective conflict management in Buddhist schools requires blending modern management theories with Theravāda Buddhist principles to establish mechanisms that are both efficient and ethical. Specifically, applying Pondy's five-stage conflict process enables administrators to anticipate, prevent, and resolve disputes systematically, thereby fostering a harmonious working environment, enhancing staff motivation, and ensuring the school achieves both worldly and spiritual goals in a sustainable way.

**Keyword:** Management; Human Resource Administration; Buddhist Scripture School

## บทนำ

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร รวมถึงโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาวัดกลาง ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารที่ผสมผสานระหว่างการศึกษาพระปริยัติธรรมและการศึกษาสามัญ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนลักษณะนี้มักเผชิญกับความขัดแย้งทั้งจากโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีทั้งทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งเชิงวิชาการ และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาช่วยเกื้อหนุน หนึ่งในหลักธรรมสำคัญที่เหมาะสมกับการแก้ไขความขัดแย้ง คือ หลักอคติ 4 เช่น ในการปรับใช้ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งเน้นการหลีกเลี่ยงฉันทาคติ: ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพราะความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือความเป็นญาติมิตร หลีกเลี่ยงโทสาคติ: ผู้บริหารไม่กีดกันหรือเลือกปฏิบัติเพราะอคติส่วนตัว หลีกเลี่ยงโมหาคติ: ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ต้องและเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตัดสินใจ และหลีกเลี่ยงภยาคติ: ผู้บริหารไม่ตัดสินใจเพราะความกลัว การวิพากษ์วิจารณ์หรือความกดดันให้เกิดความสงบสุขในองค์กร โดยประสานกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ วิธีการผสมผสาน (Integrating): สร้างคณะกรรมการสรรหาที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหลายฝ่าย และการประนีประนอม (Compromising): กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ยุติธรรมและโปร่งใส ประกอบกับกระบวนการบริหารงานบุคคล 4 ขั้นตอน คือ 1. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 2. ด้านการวางแผนบุคลากร 3. ด้านการประเมินผลงาน และ 4. ด้านการดำรงรักษาบุคคล เพื่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาวัดกลาง ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งบุคลากรทั้งพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ เป็นผู้ที่มีความสามารถหลากหลายในด้านพื้นฐานการศึกษาวุฒนธรรม และประสบการณ์ ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการทางพระพุทธศาสนาและหลักการจัดการสมัยใหม่มาผสมผสานกัน ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวให้น้อยลงหรือหมดสิ้นไปในที่สุด

แม้งานวิจัยด้านการจัดการความขัดแย้งและการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนจะมีจำนวนมาก แต่ส่วนใหญ่เน้นกรอบคิดจาก ทฤษฎีการจัดการตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญกับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาเชิงองค์กร ขณะที่ บริบทของโรงเรียนพระปริยัติธรรม มีรากฐานจากพระพุทธศาสนาเถรวาท ซึ่งเน้นคุณธรรม ความเมตตา ความเป็นกลาง และการลดอคติ การวิจัยที่ผ่านมา ยังขาดการบูรณาการทั้งสองแนวทาง เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการที่ตอบสนองทั้งมิติวิชาการสมัยใหม่และมิติทางจิตวิญญาณ การผสมผสาน “ทฤษฎีตะวันตก” กับ “หลักธรรมเถรวาท” จึงเป็น นวัตกรรมเชิงองค์ความรู้ ที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างยั่งยืนและเหมาะสมกับบริบทไทย

## ประเด็นปัญหาการศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเผชิญกับความขัดแย้งทั้งจากโครงสร้างการบริหารและความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การแต่งตั้ง

การประเมิน และการธำรงรักษา ยังขาดแนวทางที่ผสมผสานคุณธรรมทางศาสนากับหลักการจัดการเชิงวิชาการ ตลอดจนยังไม่มีงานวิจัยที่นำเสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่บูรณาการ “ทฤษฎีตะวันตก” และ “หลักธรรมเถรวาท” เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยใช้การ บูรณาการทฤษฎีตะวันตกกับหลักธรรมเถรวาท เพื่อสร้างแนวทางที่มีทั้งความเป็นสากลและความเหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมไทย อันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ยุติธรรม โปร่งใส ลดอคติ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และยกระดับศักยภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างยั่งยืน

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติอาจจะเป็นความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับหน่วยงานองค์กร เป็นสิ่งเลวร้ายที่ไม่มีควรเกิดขึ้นเพราะทำให้องค์การเสื่อมถอย ในการบริหารและการพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารควรเรียนรู้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จากการศึกษาอบรม นิเทศ การสัมมนา รวมไปถึงประสบการณ์ในการทำงาน จะทำให้แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเปลี่ยนไป

ประนัตตา สุทธิกุล (2548) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของ Stoner ดังนี้ 1. แนวคิดสมัยเดิม เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์การเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์การ และการบริหารขององค์การ อีกทั้งยังเชื่อว่าความขัดแย้งจะทำลายความสามัคคีขององค์การและทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน และยังเชื่อว่าเป็นภารกิจของผู้บริหาร คือการจัดการความขัดแย้ง การขัดขวางความขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น 2. แนวคิดสมัยปัจจุบัน เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ใช่องค์การจะถูกออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งที่มีมากเกินไปจะเกิดผลร้ายแรงต่อองค์การ ในขณะที่ความขัดแย้งบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเพราะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ฌ็อง-หลุยส์ ฌ็องท์ (2560) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและลบขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ หากจัดการดีจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การแก้ปัญหาและนวัตกรรม วิธีจัดการ เช่น การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ สอดคล้องกับ กุศล ชุมมุง (2561) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเลือกวิธีจัดการความขัดแย้งตามสถานการณ์โดยทั่วไปวิธี ประนีประนอม เป็นที่ยอมรับมากที่สุด เพราะทำให้ทุกฝ่ายพอใจและเกิดความสามัคคีในองค์การ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อการบริหารงาน และจัดการความขัดแย้งให้เกิดผลดีมากที่สุด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์หรืออาจจะเป็นโทษ และส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือบวกต่อองค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาจะมีวิธีการใดในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

## 2. ความหมายของความขัดแย้ง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง ไม่ลงรอย และได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ต่างกัน ดังต่อไปนี้

กฤษณี คำชาย (2558) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลหรือทีม มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ เช่นเดียวกับ จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย สมคิด บางโม (2562) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งไว้ว่า ในองค์การทุกแห่งหรือใน กลุ่มบุคคลทุกกลุ่มย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การเกิดความคิดเห็น หรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ

จากการศึกษาความหมายของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลมีความสัมพันธ์ไม่ลงรอยกัน เกิดความสนใจในสิ่งที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายแตกต่างกันในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทักษะคติ แนวคิดไม่มีทิศทางเดียวกัน การปฏิสัมพันธ์ที่ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความแตกแยกของความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลหรือองค์กร รวมไปถึงปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นมิตร หรือตรงกันข้ามทุกชนิด เนื่องจากการที่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกดูถูกให้ร้าย และความไม่พอใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พอใจ ความคับข้องใจ จึงแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือลดน้อยลง

## 3. สาเหตุของความขัดแย้ง

โชคชัย นาไชย (2559) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง มาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล การปฏิสัมพันธ์และสภาพขององค์การ ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียน ผู้บริหาร ครูนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและ ชุมชน ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ ที่นำมาสู่ความขัดแย้งนั้นอาจเป็นผลมาจากความต้องการหลายๆ ด้านผลประโยชน์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งนี้เพราะคนมีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์ที่วานี้ไม่เฉพาะ แต่ทรัพย์สิน เงินทองเท่านั้นแต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าและความสะดวกสบาย ต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

วรพงษ์ ประเสริฐศรี (2560) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรจำแนกได้ 3 สาเหตุ คือ 1) ตัวบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิด ค่านิยม เป้าหมาย การรับรู้และวิธีการทำงาน 2) การปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน 3) องค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบาย

สถานภาพ อำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา ภาระงาน การให้รางวัล การลงโทษ การจัดสรรทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Katz & Kahn (1978) ได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรกับความขัดแย้งระหว่างองค์การ ว่ามาจากสาเหตุสำคัญ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะขององค์การ เช่น ขนาดโครงสร้างของการบังคับบัญชา อุดมการณ์ ความ ต้องการทรัพยากร อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ เป็นต้น 2) ความขัดแย้งของผลประโยชน์ 3) ความคาดหวังในบทบาท 4) บุคลิกภาพและวิธีการสนองความต้องการส่วนบุคคล 5) ความขัดแย้งจากภายนอก เช่น บรรทัดฐาน กฎระเบียบ กระบวนการ เป็นต้น 6) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของความขัดแย้งในครั้งก่อน ๆ

Stern & Druckman (2000) กล่าวว่า ความขัดแย้งมาจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่

1) ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การ เกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่การแย่งชิงทรัพยากร ที่มีจำกัด ความไม่ชัดเจนเรื่องงานรับผิดชอบและการตัดสินใจ 2) ความขัดแย้งที่มีมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาขัดขวางผลประโยชน์ การสื่อความหมายที่ผิดหรือไม่ชัดเจน ขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดี และมักใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอมหรือให้ความร่วมมือกัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในมนุษย์ที่แสดงถึงความไม่ลงรอยกันมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของบุคคลซึ่งมาจากปัจจัยหลายอย่างทั้งความคิดของบุคคล การสื่อสารในการปฏิสัมพันธ์ ค่านิยมความเชื่อ และตัวตนของแต่ละบุคคลและสภาพองค์กร โดยสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด

#### 4. วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง

ถวิล อรัญเวศ (2560) กล่าวถึงความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์การ หากมีมากหรือน้อยเกินไปย่อมเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลและความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งอาจนำไปสู่การขาดงาน การลาออก และผลผลิตที่ลดลง แต่หากความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะ (Optimal level) จะไม่ก่อให้เกิดการแตกแยก กลับช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ลดความตึงเครียด และสร้างแรงจูงใจใหม่ ๆ ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวา ทำลายความสามารถของบุคลากร และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาในองค์การได้

อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแนวทางสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ วิธีการแข่งขัน (Competition) ที่เหมาะสำหรับการตัดสินใจเด็ดขาดในประเด็นเร่งด่วนหรือเพื่อปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวม, วิธีการความร่วมมือ (Collaboration) ที่มุ่งสร้างทางออกแบบบูรณาการและรักษาสัมพันธภาพ, วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoidance) ที่ใช้เมื่อปัญหาไม่มีสาระหรือเพื่อรอเวลาและข้อมูลเพิ่มเติม, วิธีการโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodation) ที่เน้นการยอมเพื่อรักษามิตรภาพ ลดการสูญเสีย หรือเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้

และ วิธีการประนีประนอม (Compromise) ที่เหมาะในกรณีที่ทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายใกล้เคียงกันและต้องการลดความรุนแรงเพื่อหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้

ดังนั้น การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร แต่ยังสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังบวกที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนได้อีกด้วย

Blake and Mouton (1986) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 แบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การถอนตัว เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง

2) การใช้อำนาจ เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ

3) การกลบเกลื่อน เมื่อผู้บริหารเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะพยายามกลบเกลื่อน หรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็น ของคนอื่นแม้ความคิดเห็นของตนเองถูกต้องก็ตาม

4) การประนีประนอม ผู้บริหารแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-Road) เป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามควร

5) การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารเผชิญกับความขัดแย้ง มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์พยายาม แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล

Robbins and Judge (2013) ได้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ ดังนี้

1) วิธีการตรงเข้าไปแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นลักษณะเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ระหว่างกลุ่ม โดยการประชุมกับคู่กรณีทุกฝ่าย เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและให้ทุกฝ่ายสามารถอภิปรายได้อย่างกว้างขวางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีนี้นับได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เพราะส่วนใหญ่ สาเหตุเกิดจากการสื่อความหมายไม่เข้าใจกัน

2) วิธีการมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน (Superordinate Goals) เป็นลักษณะการสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรเท่านั้น จึงจะทำให้งานขององค์กรนั้นสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

3) วิธีการลดความขัดแย้งโดยการเพิ่มทรัพยากร (Expansion of Resources) เมื่อ ความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การเพิ่มจำนวนทรัพยากร เช่น เพิ่ม เงินเดือน เพิ่มตำแหน่ง เพิ่มพื้นที่ทำงาน อาจจะทำให้เกิดผลลัพธ์ แบบชนะ-ชนะ มีมากขึ้น

4) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การถอนตัวออกจากปัญหาซึ่งอาจจะได้ผลในระยะสั้น แต่ถ้ายังมีความขัดแย้งกันอยู่จำเป็นต้องรีบแก้ไข

5) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยการจัดอุปสรรค (Smoothing) คือ การลดความแตกต่างระหว่างคู่กรณี ทั้ง 2 ฝ่าย โดยการหาสิ่งที่ทั้งคู่มีความสนใจร่วมกัน

6) วิธีการลดความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม (Compromise) คือ การที่คู่กรณีแต่ละฝ่ายตกลงยอมเสียประโยชน์บางอย่างของตนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น วิธีการนี้อาจต้องใช้คนกลางหรือบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย หรือแม้กระทั่งให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาต่อรองกัน

7) วิธีการใช้กำลังหรือบีบบังคับ (Forcing Authoritative Command) คือ การใช้อำนาจของผู้นำองค์กรมาบังคับบัญชาด้วยการสั่งให้ทำอาจจะด้วยการออกกฎระเบียบมาบังคับ

8) วิธีเปลี่ยนตัวแปรมนุษย์ (Altering the Human Variables) เป็นการนำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาใช้ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมที่ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น

9) วิธีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Altering the Structural Variables) การเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการให้มีรูปแบบการทำงานใหม่ โดยอาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือย้ายฝ่ายงาน

สรุปได้ว่า วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้ง ประเด็นที่สำคัญคือความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอ หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะช่วยกระตุ้นการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร โดยวิธีที่นิยมใช้มากคือ การประนีประนอมและการร่วมมือ เพื่อให้ทุกฝ่ายพอใจและองค์กรเดินหน้าได้อย่างราบรื่น

### ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์การและทุกระดับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคล กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน ภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง บุคคลอาจมีความรู้สึกกังวล ขัดแย้งทางความคิด หรือเกิดความไม่พอใจต่อฝ่ายตรงข้าม ความเชื่อทั่วไปมักมองว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคและสร้างความเสียหายต่อองค์การ แต่ความเป็นจริงนั้น ความขัดแย้งสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์หากจัดการอย่างเหมาะสม (ถวิล อรัญเวศ, 2560)

Thomas และ Kilmann (1978) ได้เสนอ ทฤษฎีรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่

1) การเอาชนะ (Competition): เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองเป็นหลัก ใช้ตำแหน่ง อำนาจ หรือกฎระเบียบเพื่อให้ได้ชัยชนะ เหมาะกับสถานการณ์เร่งด่วนหรือประเด็นสำคัญที่ต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด เช่น การบังคับใช้ระเบียบวินัยหรือป้องกันการเอารัดเอาเปรียบ การใช้วิธีนี้ค่อนข้างเหมาะสมช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานในกรณีวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากใช้บ่อยเกินไปอาจส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2) การร่วมมือ (Collaboration): เป็นวิธีที่มุ่งหาทางออกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วม การใช้วิธีนี้ช่วยผสมผสานความคิดเห็นที่แตกต่างและสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์การ เหมาะกับกรณีที่มีเวลาเพียงพอและต้องการผลลัพธ์ที่เป็นบวกต่อทุกฝ่าย

3) การประนีประนอม (Compromise): เป็นการหาทางสายกลางที่ต่างฝ่ายต่างยอมถอยบางส่วนเพื่อบรรลุข้อตกลงร่วมกัน เหมาะกับคู่ขัดแย้งที่มีอำนาจใกล้เคียงกันและเป้าหมายแตกต่างกันอย่างชัดเจน วิธีนี้ช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่พอรับได้ในเวลาจำกัด และสามารถลดความรุนแรงของความขัดแย้ง

4) การหลีกเลี่ยง (Avoidance): เป็นการไม่เผชิญปัญหาโดยตรง เหมาะกับกรณีที่ประเด็นความขัดแย้งไม่สำคัญ หรือการเผชิญหน้าจะสร้างผลเสียมากกว่าผลดี วิธีนี้ช่วยให้เวลาผ่อนคลายสถานการณ์รวบรวมข้อมูล หรือรอให้สถานการณ์เหมาะสมก่อนตัดสินใจ

5) การยอมให้ (Accommodation): เป็นการยอมตามอีกฝ่ายเพื่อรักษาความสัมพันธ์ ลดความรุนแรง หรือเมื่อฝ่ายตนเป็นผู้ผิด เหมาะกับกรณีที่ความขัดแย้งสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามหรือเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์การ การใช้วิธีนี้ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้จากความผิดพลาด

Rahim (1985) พัฒนาทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Styles) โดยแบ่งออกเป็น 5 แบบ ดังต่อไปนี้

1) การเอาชนะ (Dominating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำแต่มุ่งตนเองในระดับที่สูง ให้ความสนใจกับความต้องการและความหวังของตนเองมากกว่าคนอื่นการทำงานเป็นแบบต้องการที่จะได้รับการชัยชนะแม้จะใช้อำนาจหรือใช้กำลังก็ตามเพื่อให้สำเร็จตามความต้องการของตนเองเท่านั้นเป็นพอ

2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่ต่ำขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำด้วย ไม่สนใจกับความต้องการและความคาดหวังทั้งของตนเองและของผู้อื่น การทำงานเป็นแบบหลีกเลี่ยงปัญหาความรับผิดชอบให้ไกลตัว ไม่ยอมเอาตัวเข้าไปผูกมัดกับปัญหา การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญและเป็นเรื่อง ที่เล็กน้อยหรือเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

3) การยอมตาม (Obliging) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูงแต่มุ่งตนเองในระดับที่ต่ำ ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองน้อยกว่า ผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความพอใจ การทำงานเป็นแบบที่พยายามที่จะให้มีความคิดเห็นพ้องตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พยายามที่จะลดความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อหาข้อสรุปให้ได้ การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมที่จะลดละความคิดเห็นของตนเอง

4) การผสมผสาน (Integrating) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่นในระดับที่สูง ขณะเดียวกันก็มุ่งตนเองในระดับที่สูงด้วย ให้ความสนใจกับความต้องการและความคาดหวัง ทั้งของตนเองและของผู้อื่นในระดับที่สูงพร้อมกันไป การทำงานเป็นแบบที่ใช้การผสมผสานความแตกต่างของคน ใช้ทักษะและศึกษาจากระบบข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธวิธีในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเสนอแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

5) การประนีประนอม (Compromising) แบบของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้ มุ่งตัวผู้อื่น และมุ่งตนเองในระดับปานกลาง สนใจกับความต้องการและความคาดหวังของตนเองและของผู้อื่น ในระดับพอประมาณ เป็นแบบในลักษณะที่ยอมสละบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้บางอย่าง (Give-and-take) ซึ่งจำเป็นที่จะให้มีการตกลงกันได้และสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย

Pondy (1967) เสนอกระบวนการความขัดแย้ง (Conflict Process Model) 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. Latent Conflict (ความขัดแย้งที่แฝงอยู่) เป็นช่วงที่มี “เงื่อนไข” หรือ “ปัจจัย” ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่ยังไม่ปรากฏชัดเจน สาเหตุ เช่น การแย่งชิงทรัพยากร ความแตกต่างของเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน ระบบการสื่อสารไม่ดี ในขั้นนี้ความขัดแย้งยัง “ซ่อนอยู่” แต่มีโอกาที่จะปะทุขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์มากระตุ้น

2. Perceived Conflict (การรับรู้ความขัดแย้ง) เป็นช่วงที่บุคคลหรือกลุ่มตระหนักรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเกิดจากความเข้าใจผิด การสื่อสารคลาดเคลื่อน หรือการตีความต่างกัน ตัวอย่าง: พนักงานคิดว่าผู้จัดการเลือกปฏิบัติ แม้จริง ๆ แล้วไม่ใช่ ความขัดแย้งในขั้นนี้อาจยังควบคุมได้ หากมีการสื่อสารและแก้ไขความเข้าใจ

3. Felt Conflict (ความรู้สึกขัดแย้ง) เมื่อความขัดแย้งที่รับรู้ เริ่มพัฒนาเป็น อารมณ์และความรู้สึก เช่น ความโกรธ ความไม่พอใจ ความกังวล เป็นขั้นที่ความตึงเครียดเพิ่มขึ้น และผู้เกี่ยวข้อง “รู้สึก” ว่าตนเองถูกคุกคาม หากจัดการไม่ดี อารมณ์ลบจะสะสมและนำไปสู่การปะทะกันจริง

4. Manifest Conflict (การแสดงออกของความขัดแย้ง) ความขัดแย้งแสดงออกอย่างชัดเจนในรูปของพฤติกรรม อาจเป็นการโต้เถียง การถกเถียงเชิงเหตุผล หรือแม้กระทั่งการต่อต้าน การประท้วง การกีดกันในองค์กร อาจเห็นได้จากการไม่ให้ความร่วมมือ การสื่อสารเชิงลบ หรือการขัดคำสั่ง ขั้นนี้มักเป็นจุดที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้ามาแก้ไขโดยตรง

5. Conflict Aftermath (ผลลัพธ์หลังความขัดแย้ง) ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการความขัดแย้งหากแก้ไขได้เหมาะสมเกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์แน่นแฟ้น องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากจัดการไม่ดีเกิดบรรยากาศไม่ไว้วางใจ ลดประสิทธิภาพการทำงาน และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ในอนาคต จึงถือเป็น “วงจร” ที่อาจหมุนเวียนกลับไปเริ่มต้นใหม่ที่ Latent Conflict ได้

จะเห็นได้ว่า Pondy มองความขัดแย้งเป็น “กระบวนการ” ไม่ใช่เหตุการณ์เดี่ยว ๆ การเข้าใจแต่ละขั้นตอนช่วยให้องค์กรสามารถ “คาดการณ์-ป้องกัน-จัดการ” ความขัดแย้งได้อย่างมีระบบ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งมีหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas and Kilmann (โรมัส และคิลแมนน์), ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (ลาฮิม) และกระบวนการความขัดแย้งของ Pondy (พอลดี) ซึ่งการเลือกใช้ทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งนั้นต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับ

### หลักอคติในพุทธศาสนาเถรวาท

หลักอคติ 4 เป็นหลักธรรมที่กล่าวถึง ความลำเอียงหรืออคติ ซึ่งควรละเว้นและหลีกเลี่ยง เพราะเป็นเหตุแห่งการกระทำที่ไม่ชอบธรรมและก่อให้เกิดความเสื่อมในฐานะบุคคล อคติ 4 ประการ ประกอบด้วย

ฉันทาคติ – ความลำเอียงเพราะรักหรือชอบ (favoritism)

โทสาคติ – ความลำเอียงเพราะชังหรือเกลียด (hostility)

โมหาคติ – ความลำเอียงเพราะหลงหรือไม่รู้ (ignorance)

ภยากติ – ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจ (fearfulness)

พระไตรปิฎกระบุว่า การยึดมั่นในอคติใดอคติหนึ่งจะนำไปสู่การละเมิดความชอบธรรมและก่อให้เกิดความเสียหายต่อศและเกียรติของบุคคล ส่วนผู้ที่สามารถละเว้นอคติ 4 ประการได้ ยศและเกียรติของบุคคลนั้นจะบริบูรณ์ดุจดวงจันทร์ข้างขึ้น (อง. จตุกก, 21/19/30; ป.อ. ปยุตโต, 2555)

หลักอคติ 4 สะท้อนถึง สาเหตุของความลำเอียงในมนุษย์ ซึ่งเกิดจากความยังไม่ตัดกิเลสเต็มที่ เช่น ความรัก ความชัง ความหลง และความกลัว ทำให้การตัดสินใจหรือพฤติกรรมของบุคคลมักเอื้อประโยชน์ต่อตนเองหรือพวกพ้องก่อนก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมและความไม่สามัคคีภายในกลุ่ม (ป.อ.ปยุตโต, 2543)

สรุปคือ หลักอคติ 4 เป็นคำสอนที่เน้น การสำรวจมรณะตนเองและความยุติธรรม ทั้งในฐานะบุคคล และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งและส่งเสริมความสามัคคีในสังคม (พจนานุกรมพุทธศาสตร์, 2555) อคติ หรือเรียกว่าความลำเอียงนั้น มี 4 ประการด้วยกัน ดังปรากฏที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในพระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต ถึง 4 พระสูตรด้วยกัน กล่าวโดยสรุป คือ 1) ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) 2) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) 3) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) 4) ภยากติ (ลำเอียงเพราะกลัว) การลู่อ่านจกแก่อคติทั้ง 4 ประการจัดว่า เป็นเหตุให้บุคคลกระทำบาปกรรมหรือความชั่วต่าง ๆ

### ความสำคัญของอคติ

บุคคลผู้ที่ไม่ลู่อ่านจกแก่อคติ เป็นการแสดงถึงการดำรงตนให้ห่างไกลจากคำติเตียนทั้งหลาย จะเห็นได้ว่า ในตอนท้ายของพระสูตรที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น พระพุทธเจ้าทรงย้ำเห็นชัดว่า ผู้ที่ดำรงตนอยู่ในความ

ลำเอียงโดยประการต่าง ๆ ยศ ของผู้นั้นย่อมไม่งดงามเช่นกับดวงจันทร์ในคืนข้างแรม ส่วนผู้ที่ดำรงตนอยู่โดยปราศจากความลำเอียง ยศ ของผู้นั้นย่อมงดงาม ดังเช่นดวงจันทร์ข้างขึ้น ตามพระพุทธพจน์ที่ตรัสเปรียบเทียบนี้ มีความหมายว่า การลู่อานาจของอคตินั้น ส่งผลให้ผู้นั้นไม่ว่าจะมียศมีตำแหน่งอย่างไรก็แล้วไม่งดงาม เช่นกับดวงจันทร์ในคืนข้างแรม ซึ่งไม่สว่างไสวเพราะถูกเมฆหมอกปกคลุมเอาไว้ ส่วนผู้ที่ไม่ลู่อานาจแก่อคติต่าง ๆ ย่อมส่งผลให้ผู้นั้นมีความสะอาดทั้งกายและใจ ซึ่งเปรียบกับดวงจันทร์เต็มดวงในช่วงข้างขึ้น

อีกตอนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าพระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญต่อการไม่ลู่อานาจแก่อคติว่าผู้ที่ลู่อานาจแก่อคตินั้นเปรียบเช่นขยะในบริษัท ส่วนผู้ที่ไม่ลู่อานาจแก่อคตินั้น ตรัสว่าเป็นผู้ผุดผ่องในบริษัท ดังที่ตรัสไว้ว่า คนเหล่าใดเหล่าหนึ่งผู้ไม่สำรวมในกามทั้งหลาย ไม่ประกอบด้วยธรรม ไม่เคารพธรรม ถึงอคติ เพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภยากติ บุคคลเช่นนี้ เราเรียกว่าผู้เป็นขยะในบริษัทสมณะผู้รู้กล่าวไว้อย่างนี้แล เพราะเหตุนี้บุคคลผู้ดำรงอยู่ในธรรม ไม่ทำบาป ไม่ถึงอคติ เพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภยากติ เป็นสัตบุรุษผู้สำรวมสรเสรีญ บุคคลเช่นนี้ เราเรียกว่าผู้ผุดผ่องในบริษัท (อง.จตุกก. (ไทย) 21/20/32)

สรุปได้ว่า หลักอคติ 4 ที่จะนำไปปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลนั้น หากผู้บริหาร มีความลำเอียง เพราะชอบพอกัน หรือความคุ้นเคยต่อกันก่อน ย่อมทำให้รักเฉพาะคนที่เป็นฝ่ายของตนเท่านั้น แม้ว่าผลงานจะออกมาไม่ดี หรือดีเป็นที่ประจักษ์ต่อองค์กรก็ตาม ก็ยังคงให้การสนับสนุนให้ทำงานต่อไปขณะเดียวกันก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานเก่ง แต่ไม่ได้อยู่ฝ่ายผู้บริหารก็จะไม่ได้คัดเลือกให้ทำงานที่สำคัญ แต่กลับได้งานที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารที่ลำเอียงด้วยความชัง หรือความโกรธเคืองผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะหาทางกลั่นแกล้งให้ไปทำงานที่ยากและไม่เหมาะสมจนทำให้เสียงานและหาทางขับไล่ออกจากองค์กรหรือหาคนของตนเข้าไปแทนผู้บริหารที่ลำเอียง เพราะความหลงหรือความโง่เขลา ย่อมไม่รู้จักคัดเลือกบุคคลเข้าไปทำงานในองค์กรให้เหมาะสมในแต่ละแผนก อาจจะทำให้งานที่ทำความเสียหายในภายหลังได้ ผู้บริหารที่ลำเอียงเพราะความกลัวหรือเกรงใจผู้อื่น เนื่องจากสาเหตุใดก็ตามย่อมไม่อาจจะตัดสินใจอะไรได้ เพราะตนไม่ใช่ผู้บริหารตัวจริง ย่อมจะต้องฟังคำสั่งของผู้อื่น เนื่องจากเกรงกลัวตำแหน่งบ้าง ฐานะทางสังคมบ้าง จนกระทั่งทำให้เสียงาน และเสียระบบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อหลักธรรมดังกล่าว เพราะว่าปัญหาที่เกิดจากความลำเอียงแม้เพียงเล็กน้อย แต่หากปล่อยให้ขยายตัวมากขึ้น ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์กร ประสบความล้มเหลวได้ในที่สุด

### หลักการบริหารแบบพุทธและการประยุกต์ใช้

การบริหารแบบพุทธ (Buddhist Management) เป็นแนวทางการบริหารที่นำหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร โดยเน้นความสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและคุณธรรม นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารแบบพุทธ ดังนี้

1. **หลักอริยสัจ 4** เป็นหลักการรู้จักปัญหา สาเหตุ เป้าหมาย และวิธีการแก้ไขปัญหาช่วยให้การบริหารงานมีทิศทางชัดเจนและตัดสินใจบนพื้นฐานความเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริงการประยุกต์ใช้: ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาในองค์กรและวางแผนแก้ไขอย่างมีเหตุผล (สุลักษณ์ ศิวรักษ์, 2561)

2. **หลักมรรคมืองค์ 8** เป็นหลักการดำเนินงานที่ถูกต้อง ครบถ้วนในทุกด้าน ได้แก่ ความเห็นชอบ ความคิดชอบ การพูดชอบ การทำงานชอบ ความเพียรชอบ การระลึกชอบ การสมาธิชอบ และความตั้งใจชอบ การประยุกต์ใช้: ใช้เป็นกรอบปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน (สุลักษณ์ ศิวรักษ์, 2561)

3. **หลักพรหมวิหาร 4** ประกอบด้วย เมตตา (Loving-kindness) กรุณา (Compassion) มุทิตา (Sympathetic Joy) และอุเบกขา (Equanimity) การประยุกต์ใช้: การปกครองและบริหารบุคลากรด้วยความเมตตาและความเข้าใจ จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสามัคคี ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร (สุลักษณ์ ศิวรักษ์, 2561)

4. **หลักอิทธิบาท 4** ประกอบด้วย ฉันทะ (ความตั้งใจ) วายามะ (ความเพียร) จิตตะ (สติ) และวิมังสา (ปัญญา) การประยุกต์ใช้: ช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างมีความตั้งใจ มีความเพียร มีสติและใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาและการบริหารบุคลากร (สุลักษณ์ ศิวรักษ์, 2561)

5. **หลักออคติ 4 ในการบริหารออคติ 4** คือ ฉันทาคติ (ความชอบ), โทสาคติ (ความชัง), โมหาคติ (ความหลง), ภยาคติ (ความกลัว) การประยุกต์ใช้: ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ยุติธรรม โปร่งใส ลดความลำเอียงในการจัดการความขัดแย้ง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563)

6. **การผสมผสานแนวทางสมัยใหม่** การผสมผสานหลักธรรมพุทธกับทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ช่วยให้เกิดความยั่งยืนและประสิทธิภาพสูงสุด การประยุกต์ใช้: การใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบ Integrating จะสร้างผลลัพธ์ระยะยาวที่ดีที่สุด แม้จะต้องใช้เวลาและความอดทน (ประจักษ์ ภูมิรัตน์, 2562)

Payutto (1998) ได้เสนอแนวคิด “Buddhist Economics” ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและผลประโยชน์ของสังคม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Mary Parker Follett (1995) นักทฤษฎีการจัดการชื่อดัง กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งที่ดีที่สุดคือการสร้าง 'power-with' แทนการใช้ 'power-over' เพื่อให้เกิดการร่วมมือและการพัฒนาร่วมกัน

Daniel Goleman (2006) ผู้เชี่ยวชาญด้านอารมณ์และภาวะผู้นำ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น

ในรายงานฉบับนี้ ผู้เขียนจะนำทฤษฎีรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Rahim (1985) พัฒนาทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Styles) ซึ่งได้จัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 วิธี ได้แก่ 1. การเอาชนะ (Dominating) 2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 3. การยอมตาม (Obliging) 4. การผสมผสาน (Integrating) 5. การประนีประนอม (Compromising) ไปประยุกต์ใช้กับหลักออคติ 4 และหลักการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ

## 1. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

1.1 ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ ผู้บริหารจะต้องไม่มีความลำเอียงซึ่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งในการทำงานต้องเป็นตามหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดกลางกำหนดไว้ตามกฎหมาย มีคำสั่งแต่งตั้งกรรมการคัดเลือกบุคคลอย่างชัดเจน และกำหนดการให้มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่โดยหลักการและวิธีการใดควรระบุให้ชัดเจน ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงฉันทาคติ: ไม่เลือกปฏิบัติเพราะความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือความเป็นญาติมิตร

1.2 โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง ในการสอบสัมภาษณ์ควรกำหนดคุณสมบัติอันเหมาะสมตามเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งตามความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอันเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยกำหนดการใช้หลักการวิธีการใด ซึ่งผู้บริหารไม่ควรมีความลำเอียงเกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโทสาคติ: ไม่กีดกันหรือเลือกปฏิบัติเพราะอคติส่วนตัว

1.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ผู้บริหารควรมีการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งด้วยความโปร่งใส สุจริต ไม่ใช้หน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือหลงใหลในอำนาจ รวมถึงอามิสสินจ้างอื่น ๆ ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโมหาคติ: ใช้ข้อมูลที่ถูกดัดแปลงและเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

1.4 ภัยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว ผู้บริหารไม่ควรมีความเกรงกลัวต่ออิทธิพลหรืออำนาจใด ๆ ของผู้มีอำนาจ เกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ในการสรรหาบุคคลผู้บริหารต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้กำหนดไว้ และผู้บริหารควรมีความเป็นภาวะผู้นำ และมีความน่าเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานด้านการสรรหาบุคคล ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงภัยาคติ: ไม่ตัดสินใจเพราะความกลัว การวิพากษ์วิจารณ์หรือความกดดัน การจัดการความขัดแย้ง: โดยวิธีการผสมผสาน (Integrating): สร้างคณะกรรมการสรรหาที่ประกอบด้วยตัวแทนจากหลายฝ่าย และการประนีประนอม (Compromising): กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่ยุติธรรมและโปร่งใส

## 2. ด้านการวางแผนบุคลากร

2.1 ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ ผู้บริหารควรมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร และการกำหนดตำแหน่งบุคลากรอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรเปิดรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงฉันทาคติ: วางแผนพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพและความจำเป็นจริง

2.2 โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง ผู้บริหารควรชี้แจงนโยบายเกี่ยวกับงานด้านวางแผนบุคลากรอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรใช้คำพูดเป็นกันเองกับบุคลากรที่ทำงานด้านวางแผนบุคคล และผู้บริหารควรให้คำแนะนำที่ดีเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานบุคลากร ไม่ควรมีความลำเอียงเพราะชัง หรือไม่ชอบใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโทสาคติ: ไม่มองข้ามหรือเลือกปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร

2.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ผู้บริหารควรมีการวางแผนงานบุคลากรโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านการวางแผนงานบุคลากร และผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนงานบุคคล และผู้บริหารไม่ควรหลง มัวเมาในลาภยศโดยไม่ใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโมหาคติ: ใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรที่แม่นยำ

2.4 ภัยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและเป็นผู้บริหารที่น่าเคารพ และผู้บริหารควรประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลายเกี่ยวกับงานวางแผนบุคลากร และนำแผนงานการวางแผนบุคลากรไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และผู้บริหารไม่ควรเกรงกลัวต่ออิทธิพลอำนาจบางอย่าง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงภัยาคติ: กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น การจัดการความขัดแย้ง: โดยวิธีการผสมผสาน (Integrating): จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการวางแผน การหลีกเลี่ยง (Avoiding): เลื่อนการตัดสินใจในประเด็นที่ยังไม่เร่งด่วน

### 3. ด้านการประเมินผลงาน

3.1 ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ ผู้บริหารต้องออกคำสั่ง หรือแต่งตั้งบุคลากรเกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำผลงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยเสมอภาค ไม่ลำเอียงเพราะชอบเป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงฉันทาคติ: ประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว

3.2 โทษาคติ ลำเอียงเพราะชัง ผู้บริหารไม่ควรพูดส่อเสียด และพูดคำหยาบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารควรยกย่อง ชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และควรพูดให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และไม่เกลียดชังเฉพาะกลุ่มที่ผู้บริหารไม่ชอบใจ ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโทษาคติ: ประเมินด้วยความเป็นกลาง ไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง

3.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา มีวิทยฐานะ เงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือปรับระดับตามความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และส่งบุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้านโดยเป็นธรรม และผู้บริหารต้องไม่มีความลำเอียงหรือพึงพอใจสนับสนุนเฉพาะบุคคล ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโมหาคติ: ใช้ข้อมูลที่เป็นจริงและหลากหลายแหล่งในการประเมิน

3.4 ภัยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาระเบียวินัย โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ลำเอียงและไม่ต้องกลัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่รักใคร่ นับถือ และผู้บริหารต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมาด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงภัยาคติ: กล้าให้คะแนนตามความเป็นจริง ไม่กลัวการต่อต้าน การจัดการความขัดแย้ง: โดยวิธีการยอมตาม (Obliging): ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ถูกประเมินอย่างเปิดใจ และการประนีประนอม (Compromising): หาจุดร่วมในการปรับปรุงผลงาน

#### 4. ด้านการธำรงรักษาบุคคล

4.1 ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ให้ความช่วยเหลือจัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือไม่มีความลำเอียงจัดสรรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเฉพาะส่วนงานที่เป็นพรรคพวกของตน ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงฉันทาคติ: ประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว

4.2 โทษาคติ ลำเอียงเพราะชัง ผู้บริหารควรพุดคุยรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ซักถามหรือขอคำปรึกษาหารือและให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรใช้ถ้อยคำที่สุภาพไม่กล่าววาจาล่วงเกินหรือดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะชังหรือไม่ชอบใจ หรือบริหารงานโดยพุดในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วรู้สึกสะเทือนใจน้อยใจหรือคับแค้นใจ หรือโดยเกลียดชัง ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงโทษาคติ: ไม่เลือกปฏิบัติในการให้สวัสดิการหรือโอกาส

4.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ผู้บริหารควรดูแล บำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ไม่ควรดูแลเฉพาะกลุ่มงานที่ยกยอตนเองจนหลงอำนาจเห็นผิดเป็นชอบ ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง โมหาคติ: ศึกษาและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร

4.4 ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว ผู้บริหารควรปฏิบัติตามระเบียบ และขั้นตอนของโทษทางวินัยจากเบาไปหนัก คือ “ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก หรือไล่ออก” หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบกฎหมายโดยเที่ยงธรรม ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดวินัยผู้บริหารต้องกล้าลงโทษไม่ควรเกรงกลัวอำนาจของผู้มีบารมีบางคน ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงภยากติ: กล้าตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร การจัดการความขัดแย้ง: โดยวิธีการเอาชนะ (Dominating): ใช้ในกรณีที่มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างชัดเจน และการผสมผสาน (Integrating): สร้างระบบสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการหลากหลาย

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาวิเทศกลาง ด้วยการจัดการความขัดแย้งและหลักอคติ 4 เป็นแนวทางที่ผสมผสานระหว่างปัญญาทางพุทธศาสนาและหลักการจัดการสมัยใหม่ การนำหลักอคติ 4 มาประยุกต์ใช้ในด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การวางแผนบุคลากร การประเมินผลงาน และการธำรงรักษาบุคคล จะทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ การเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ จะช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับ

#### บทสรุป

การบริหารจัดการความขัดแย้งการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวิเทศกลาง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการพัฒนาโรงเรียน

อย่างมืออาชีพและเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากร อีกทั้งสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้มั่นคงในงานของตนเองที่รับผิดชอบ สร้างบรรยากาศในชั้นเรียนและจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาห้องเรียนให้ทันสมัย สร้างศรัทธาและภาพลักษณ์ให้กับโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นศูนย์กลางของการศึกษาหลักสูตรควบคู่กับวิชาทางโลก แนวโน้มในอนาคต หากโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวัดกลาง ไม่ยอมปรับตัวหรือพยายามพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนเพื่อดึงดูดนักเรียนเข้าเรียน โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวัดกลางอาจมีผู้เรียนลดน้อยลงทุก ๆ ปี และที่สำคัญครู บุคลากรยังต้องพัฒนา และจัดสรรครูผู้สอนที่มีศักยภาพต่อไป องค์ความรู้ใหม่

การบริหารแบบพุทธประยุกต์: ผสมผสานแนวทางการบริหารสมัยใหม่กับหลักธรรมพุทธ เช่น การใช้ power-with แทน power-over ในการจัดการความขัดแย้ง และใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในการบริหารบุคลากร เทคนิคการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์: นำทฤษฎีการแก้ไขความขัดแย้งแบบ Integrating มาปรับใช้ โดยจัดเวทีสื่อสารระหว่างครู นักเรียน และผู้บริหาร การวางแผนเชิงระบบเพื่อการพัฒนาโรงเรียน: ใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบพุทธ: ปลูกฝังคุณธรรมและความสามัคคีในบุคลากร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและลดปัญหาความขัดแย้ง

### เอกสารอ้างอิง

- บุญศรี คำชาย. (2558). *พฤติกรรมกับการพัฒนาตน*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- กุลศ ชุมมุง. (2561). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โชคชัย นาไชย. (2559). *ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ณัฐพล จันทรเกิด. (2560). *การจัดการองค์การและภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจักษ์ ภูมิรัตน์. (2562). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการจัดการความขัดแย้ง*. นครปฐม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปกรรม.
- ประนัตตา สุทธิกุล. (2548). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.



- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2555). *พระธรรมปิฎก*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พุทธศาสนาของธรรมสภา.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย* (ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชชัย. (2564). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาพุทธศาสนา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 42(2), 15–28.
- วรวงษ์ ประเสริฐศรี. (2560). *แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุลักษณ์ ศิวรักษ์. (2561). *การบริหารแบบพุทธ: หลักการและการประยุกต์ใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมดา.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2563). *การจัดการความขัดแย้งในองค์กรศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1986). *The managerial grid*. Texas: Gulf.
- Follett, M. P. (1995). *Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it matters more than IQ* (10th anniversary ed.). New York: Bantam Books.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Payutto, P. A. (1998). *Buddhist economics: A middle way for the marketplace*. Bangkok: Buddhadhamma Foundation.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81–89.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Stern, P. C., & Druckman, D. (Eds.). (2000). *International conflict resolution after the Cold War*. Washington, DC: National Research Council.



Thomas, K. W. (1978). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument: Profile and interpretive report*. Mountain View, CA: CPP, Inc.