

การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา
BUDDHIST CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ว่าที่พันตรีฐณบดีรินทร์ รัตนวิชัย Acting Major Thanabodin Ratanavichai
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand
Corresponding Author E-mail: thanabodin.r@gmail.com

Article Received: May 14, 2020, Revised: October 27, 2020, Accepted: November 02, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา เป็นการนำหลักอริยมรรคมีองค์ 8 มาบูรณาการกับการบริหารความขัดแย้ง 3 วิธี คือ 1) การประนีประนอม (Compromising) 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 3) การเอาชนะ (Competition) โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีหน้าที่โดยตรงในการนำหลักการบริหารความขัดแย้งไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับระดับความขัดแย้ง หรือประเภทของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานศึกษาและชุมชนได้ อันจะทำให้การบริหารสถานศึกษาดำเนินการไปด้วยความสุขและยั่งยืนในการแก้ไขการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง, หลักพุทธธรรม, สถานศึกษา

ABSTRACT

This article presented the Buddhist conflict management in educational institutions. It was the integration of the Noble Eightfold Path with 3 methods of conflict management: 1) Compromising, 2) Avoiding, 3) Competition where the school administrators were directly responded for applying conflict management principles in educational institutions to suit the level of conflicts or the type of conflicts that occurred in each school and community. This would enable the administration of educational institutions to proceed with happiness and sustainability in solving conflict management in educational institutions.

Keywords: Conflict Management, Buddhist Principles, Educational Institutions

บทนำ

ความขัดแย้งนั้นในแง่หนึ่งก็เป็นเรื่องธรรมดา คือ มันเป็นธรรมชาติของสิ่งทั้งหลายที่แต่ละอย่างมีความเป็นไปของมัน เมื่อต่างอย่างต่างส่วนไปคนละทางก็ย่อมขัดแย้งกัน แม้แต่เมื่อดำรงอยู่ตามปกติ สิ่งทั้งหลายก็ย่อมแตกต่างกันเป็นธรรมดาอยู่แล้ว ความแตกต่างนั้นขัดกันบ้างเข้ากันบ้างแล้วทำให้เกิดความหลากหลายและความสมบูรณ์ แต่มนุษย์เป็นธรรมชาติส่วนพิเศษที่สามารถจัดสรรความเป็นไปต่างๆ ให้เป็นไปตามเจตนาของตนได้ มนุษย์จึงเอาประโยชน์จากความขัดแย้งก็ได้ ปรับเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความประสานเสริมก็ได้ แม้แต่ความแตกต่าง แทนที่จะให้เป็นความขัดแย้ง มนุษย์ที่ฉลาดก็อาจทำให้กลายเป็นส่วนเติมเต็มของกันและกัน (พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), 2546) ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมดาหรือธรรมดาของสังคมทั่วไป จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) ของสังคมที่มนุษย์ซึ่งอยู่ด้วยกันในสังคมในลักษณะเป็นสัตว์สังคม (Social Animals) ต้องมีความขัดแย้งในประเด็นต่างๆ ซึ่งประเด็นที่มนุษย์ขัดแย้งกันอยู่เนื่องๆ คือ ความต้องการ ผลประโยชน์ ความเห็น ค่านิยม และโครงสร้าง เป็นต้นที่ไม่สมนัยกัน (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุญญการ), 2553) ซึ่งในทุกองค์การหรือสังคมนั้นย่อมจะต้องมีความขัดแย้งกัน เรื่องปกติธรรมดา เพียงแต่ว่าในแต่ละองค์การและสังคมนั้นจะมีลักษณะของความขัดแย้งที่แตกต่างกันตามระดับความรุนแรงของความขัดแย้งมากน้อยเพียงไร

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนามักจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายมีการขัดกันหรือแยกจากกันโดยสิ้นเชิง トラบิตที่มนุษย์เรายังรวมกันอยู่และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันความขัดแย้งก็สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นจึงควรที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งไม่ได้ทำให้เกิดผลเสียแต่เพียงอย่างเดียว ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เช่น กรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องทุกข์ขอให้แก้ปัญหาสภาพแวดล้อมในการทำงานอันไม่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถช่วยแก้ปัญหานี้ให้บรรลุผลให้เป็นไปในทางที่ดีได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็กำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์การนั้นก็จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น แต่ความขัดแย้งที่มุ่งจะเอาชนะกันจะเป็นด้วยเหตุผล หรือด้วยอารมณ์ก็ตาม จนถึงขั้นตกลงกันไม่ได้ก็จะก่อให้เกิดความเสียหายตามมาอย่างไม่คาดคิด ความขัดแย้งจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเครียดในการทำงาน สำหรับความเครียดในการทำงาน เมื่อบุคคลมีการเรียนรู้วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งก็สามารถจะลดความเครียดในชีวิตลงไปได้ ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งในหน่วยงานลงได้ก็จะสามารถลดที่มาของความเครียดในการทำงานในองค์การลงได้เช่นกัน (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542) ดังนั้น หากมีการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับการบริหารความขัดแย้งก็จะเป็นหนทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้อีกวิธีหนึ่ง

ความขัดแย้งเป็นสภาวะการณ์และลักษณะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดหรือการกระทำที่ไม่สอดคล้องกันมีผลประโยชน์ ค่านิยม ความสัมพันธ์และโครงสร้างที่แตกต่างกันได้ก่อให้เกิดการทะเลาะการแก่งแย่งและการวิวาทจนนำไปสู่การทำร้ายร่างกาย ฆ่าผู้อื่นในที่สุด พระพุทธศาสนาเรียกความขัดแย้งว่าทุกข์ (ทุกข์สังขะ) ซึ่งมีสภาพขัดแย้ง บีบคั้น กดดันซึ่งกันและกัน ความทุกข์ความขัดแย้ง การเกิดจากสิ่ง 2 สิ่งขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้งต่อกัน ความขัดแย้งมี 2 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งภายในจิตใจของตนเอง 2) ความขัดแย้งภายนอกคือคนกับคนและคนกับสังคม วัฒนธรรม เป็นต้น พุทธวิธีจัดการความขัดแย้งภายในตนเองและภายนอกหรือสังคมตามแนวทางแห่งโอวาทปาฏิโมกข์มี 2 ประเภท ได้แก่ การขจัดทุกข์ภายในใจของตนเอง คือ 1) การทำจิตให้ผ่องใสจากกิเลส 2) การประกอบความเพียรในใจตลอดเวลา 3) ความอดทน 4) ความอดกลั้น 5) การสำรวมในอินทรี 6) การรู้จักประมาณในการบริโภคและขจัดความขัดแย้ง

ของภายนอกหรือสังคม คือ 1) การไม่ทำบาปทั้งปวง 2) การทำกุศลตลอดเวลา 3) การไม่เบียดเบียนผู้อื่น 4) การไม่กล่าวร้ายผู้อื่น 5) การไม่ฆ่าผู้อื่น 6) การยินดีในที่อยู่อาศัยอันสงบ รวมพุทธสันติวิธีเพื่อขจัดความขัดแย้งในโอวาทปาฏิโมกข์ทั้งหมด 12 วิธี ทั้งหมดล้วนแล้ว แต่เป็นมรรคสี่จะเป็นแนวทางแห่งสันติวิธีที่จะนำไปสู่สันติภาพระดับโลกิยะ คือ เกิดสันติภายในใจคนและคนกับสังคมได้และสันติภาพระดับโลกุตตระ ได้แก่ พระนิพพาน (พระครูสุตพัฒน์โนดม (วรมะศรี จารุณโณ), 2561)

มรรค 8 หรือที่เรียกว่า อริยมรรคมีองค์ 8 (เรียกสั้นๆ ว่า มรรค 8) เป็นคำสอนทางพระพุทธศาสนา ที่กล่าวถึงเป็นความจริงตามกฎธรรมชาติว่ามนุษย์เป็นผู้สามารถฝึกฝนและพัฒนาตนเองได้ด้วยการศึกษาฝึกหัดพัฒนาทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา โดยปฏิบัติตามหลักอริยมรรคมีองค์ 8 โดยเริ่มจากการฝึกอบรมพัฒนาปัญญา ได้แก่ สัมมาทิฐิ สัมมาสังกัปปะ ต่อจากนั้นก็เป็นการฝึกอบรมความประพฤติทางศีล ได้แก่ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ และการฝึกอบรมทางจิตใจให้มีความตั้งใจมีสมาธิ ได้แก่ สัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิ จนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจอันเกิดจากกิเลสและปัญหาภายนอกทางด้านสังคม เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคนในสังคมได้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556)

บทความนี้จะนำเสนอแนวคิดการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา อริยมรรคมีองค์ 8 : หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่คนมีความคิดเห็น ความเชื่อไม่ตรงกันและตกอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจตกลงหาข้อสรุปที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจ อาจให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร, 2526) และความขัดแย้งยังเป็นสภาพจิตใจที่ไม่มีความสุข เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือน้อยลง (กิตติมา ปรีดีติลล, 2529) นอกจากนี้ สาเหตุของความขัดแย้งในมุมมองทางพระพุทธศาสนา คือ ปปัญจธรรม ธรรมเป็นเหตุให้เกิดความเนิ่นช้า (ขุม. (ไทย) 29/505/337) มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ตัณหา ความอยาก 2) ทิฏฐิ ความเชื่อ 3) มานะ ความถือตัว ซึ่งปัญจธรรมทั้ง 3 ประการนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์และสังคมเกิดความขัดแย้งขึ้นตามมามากมาย โดยประเภทของความขัดแย้ง หากทำการวิเคราะห์ตามระดับความรุนแรงว่ามี 7 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งภายในตนเอง เป็นความขัดแย้งกับตนเอง (Self-conflict) 2) ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับบุคคล (Interpersonal conflict) 3) ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับกลุ่มปฐมภูมิ 4) ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลกับกลุ่มทุติยภูมิหรือองค์กร 5) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเล็ก (conflict amongs small groups) 6) ความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มทุติยภูมิหรือระหว่างองค์กร (conflict among secondary groups or organizations) และ 7) ความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มขนาดใหญ่หรือระหว่างประเทศ (จ้านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, 2548)

การบริหารความขัดแย้งกับการแก้ไขความขัดแย้งมีขอบเขตไม่เหมือนกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดหรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัย (diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้ง

โดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) และการบริหารความขัดแย้งมีความหมายครอบคลุมหลายประการ คือ การบริหารความขัดแย้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งการกระตุ้น ความขัดแย้ง การลดความขัดแย้ง และการหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรู้และสังเกตให้ได้ว่า สถานการณ์ใดควรใช้เทคนิควิธีการใด เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นมีความสุข และพร้อมที่จะทำการพัฒนาหน่วยงานต่อไป (พัชรภรณ์ เฟื่องสกุล, 2551) และการบริหารความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของภาวะผู้นำ เพื่อการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่มีลักษณะสร้างสรรค์ การลดระดับความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย และการจัดการความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลาย เพื่อยังผลให้องค์การอยู่รอดมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า (ประนัตตา สุทธิกุล, 2548)

หลักการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษานั้นได้นำนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

Everard and Morris (อ้างใน สุบิน ราสุวรรณ์, 2540) ได้เสนอหลักการบริหารความขัดแย้งไว้ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบการหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำให้ตัวให้อยู่เหนือปัญหา ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการตัดสินใจ

2. แบบการกลบเกลื่อน (Smoothing) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับต่ำ เป็นการทำให้ความแตกต่าง มีเพียงเล็กน้อยและให้การปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญต่อความสนใจของผู้อื่น เป็นอันดับแรก โดยการแสดงออกเหมือนกับขาดจุดยืนของตัวเอง และไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. แบบการประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานในระดับปานกลาง เป็นการทำให้เกิดความพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยไม่เน้นที่คุณภาพของการแก้ปัญหาหรือการค้นหาคำสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา แต่เน้นทางสายกลางซึ่งเป็นผลให้หลักการและคุณค่าของแต่ละฝ่ายลดลง

4. แบบการต่อสู้ (Fighting) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมมุ่งงานในระดับสูง เป็นการยืนยันความเชื่อของตนเองว่าถูกต้องและมุ่งโจมตีผู้อื่น เป็นการใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่ที่เหนือกว่าสั่งให้คนอื่นปฏิบัติตามการแสดงพฤติกรรมแบบนี้ทำให้ผู้อื่นไม่ยอมรับ

5. แบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving) เป็นแบบการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานอยู่ในระดับสูง เป็นการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยแนวทางที่ได้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานจะมุ่งเน้นความสอดคล้องกับความสนใจและการสร้างสรรค์ แต่อาจทำให้เสียเวลา กำลังงาน กำลังคิด และการตัดสินใจ

Rahim (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) ได้มีวิธีจัดการกับความขัดแย้งเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. การผสมผสาน (integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูงและผู้อื่นในระดับสูง เช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่

แตกต่างกันเพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหา (problem solving) และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่นๆ ในการผสมผสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อน การแก้ปัญหาแบบนี้ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย วิธีการและการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. การยอมตาม (obliging) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูง เป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลงและเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำความพอใจให้กับผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่งโดยหวังว่าจะได้รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิธีที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องกระทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น การลดงบประมาณ เป็นต้น เป็นแบบที่เหมาะสมในการดำเนินการตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี การปิดสว่ให้พ้น หรือการเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการกับความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลางและมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยินยอมยั้งแมว หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกันหรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอๆ กัน

G. Howat and M. London (อ้างใน สุบิน ราสุวรรณ์, 2540) ได้เสนอการจัดการความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี ได้แก่

1. วิธีเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารกล้าเผชิญกับปัญหาโดยตรงและเปิดเผย หยิบยกปัญหามาพิจารณา กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจน หาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ทอดทิ้งปัญหามากกว่าจะจัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

2. วิธีหลีกเลี่ยง (Withdrawal) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายาม ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพิกเฉยไม่รับรู้ว่ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ถอนตัวออกจากสถานการณ์ขัดแย้งและหลีกเลี่ยงการโต้เถียงที่จะนำไปสู่การทะเลาะวิวาท

3. วิธีบังคับ (Forcing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน เชื้อมั่นในความคิดและวิธีการของตน ไม่ยอมรับคำปฏิเสธจากผู้อื่น ยืนกรานเรียกร้องให้ผู้อื่นดำเนินการตามวิธีการของตน

4. วิธีไกล่เกลี่ย (Smoothing) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามทำให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องเล็กน้อย พยายามกลบกลืนหาทางเจรจาต่อรอง เพื่อลดความแตกต่างในความคิดเห็นและวิธีการ พยายามย้าให้สมาชิกเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กร มากกว่าความแตกต่างในวิธีดำเนินการ

5. การประนีประนอม (Conpromise) เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามหาทางสายกลาง เพื่อให้เป็นที่พอใจแก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ยินดีรับฟังปัญหามานำมาพิจารณาพยายามหาทางประนีประนอมยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับยอมเสียสละบางส่วนเพื่อให้ได้บางส่วนไว้

David W. Johnson and Frank P. Johnson (อ้างใน ประนัตตา สุทธิกุล, 2548) ได้เสนอแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมอง 2 มิติ กล่าวคือ มิติที่หนึ่งคือการบรรลุเป้าหมาย และมิติที่สองคือการรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งจำแนกรูปแบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) มีลักษณะหนีความขัดแย้ง ยอมละวัตถุประสงค์และความสัมพันธ์ส่วนตัว พยายามหลีกเลี่ยงจากประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการหลีกเลี่ยงไม่เผชิญหน้ากับคู่กรณีจะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาคิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพขัดแย้งทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะมองเป้าหมายของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยง คือ เต่า

2. แบบบังคับ (Forcing) มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนึงถึงเป้าหมายงานหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำตามทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายเป็นผู้แพ้ชัยชนะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการโจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคามผู้อื่น สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบบังคับ คือ ฉลาม

3. แบบราบรื่น (Smoothing) พฤติกรรมแบบนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์และเกรงว่าหากความขัดแย้งดำเนินต่อไปจะกระเทือนความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบราบรื่น คือ ตู๊กตาหมี

4. แบบประนีประนอม (Compromising) รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง แสวงหาการประนีประนอมยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงร่วมที่ดี สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประนีประนอม คือ จิ้งจอก

5. แบบประสานร่วมมือ (Confronting) รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนเองและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุดึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถคงสัมพันธภาพไว้ สิ่งที่น่าพอใจคือการบรรลุ

เป้าหมายของตนเองและของผู้อื่นการประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว สัญลักษณ์ที่ใช้แทนพฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ คือ นกฮูก

Thomas and Kilmann (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) ได้เสนอการบริหารความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจตำแหน่ง หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่งชนะ

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะทั้งสองฝ่ายเข้าทำนองที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมประนีประนอมนั้นทั้งสองฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมหลีกเลี่ยง แต่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมการประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบ zero-sum conflict ดังได้กล่าวมาแล้ว โดยมีความเชื่อว่าผลของความขัดแย้งจะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งเสีย การประนีประนอมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งโดยที่ต้องการจะพยายามรักษาหน้าของทั้งสองฝ่าย หรือความขัดแย้งนั้นเกิดจากการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การประนีประนอมเป็นลักษณะของการพบกันครึ่งทาง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วยเป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหาไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่นแสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหาเฉยชาและไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ความขัดแย้งไม่รุนแรงและไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งก็อาจมีประโยชน์บ้าง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงมีลักษณะคล้ายการเฉยไว้แล้วจะดีเอง

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้ เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้นอกจากจะเป็นผู้เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากความขัดแย้งเกิดจากการแข่งขัน เพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแล้ว หัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมยอมให้นั้น ลูกน้องมักจะไม่นิยมและไม่มีความชื่นเคืองเพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ พฤติกรรมการยอมให้คล้ายกับภาวคติที่ว่าเอาไม่ตรีชนะศัตรู หรือแพ้เป็นพระชนะเป็นมาร

สรุปว่า การบริหารความขัดแย้งเป็นการที่ผู้บริหารได้ดำเนินการหาวิธีแก้ไขความขัดแย้งในโรงเรียน โดยใช้เทคนิควิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียนหมดสิ้นไปหรือลดลง โดยผลการวิเคราะห์หลักการบริหารความขัดแย้งที่มีนักวิชาการได้กล่าวสอดคล้องกันมากที่สุด 3 วิธี คือ 1) การประนีประนอม (Compromising) 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 3) การเอาชนะ (Competition) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแก้ไขปัญหความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ เพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียนหมดสิ้นไปหรือลดลง

อริยมรรคมีองค์ 8 : หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความขัดแย้ง

มรรค 8 (ที.ม. (ไทย) 10/299/348) หรือเรียกชื่อเต็มว่า อริยมรรคมีองค์ 8 หรืออริยอัฏฐังคิกมรรค นั้นมีปรากฏขึ้นครั้งแรกในพระสูตร คือ อัมมจักกัปปวัตตนสูตร อันเป็นพระสูตรแรกที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงพระธรรมเทศนาให้แก่พระปัญจวัคคีย์จนเกิดพระอริยสงฆ์ขึ้นครั้งแรกในพระพุทธศาสนา โดยอัมมจักกัปปวัตตนสูตรนั้นประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญ คือ อริยสัจ 4 (ส.ม. (ไทย) 19/166/528) ความจริงอันประเสริฐ 4 ประการ (The Four Noble Truths) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สามุกกังสีการธรรมเทศนา เพราะเป็นพระธรรมเทศนาที่พระพุทธเจ้าทรงหยิบยกขึ้นถืเอาไว้ด้วยพระองค์เอง คือ ทรงเห็นด้วยพระสัมมัญญา (ตรัสรู้เอง) ไม่สาธุการแก่ผู้อื่น หรือแปลว่า พระธรรมเทศนาชั้นสุดยอด

อริยสัจ 4 (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556) นั้นประกอบด้วย 1) ทุกข์ (Suffering) เป็นความไม่สบายกายไม่สบายใจ สภาพที่ทนอยู่ได้ยากบีบคั้นจิตใจ เกิดจากตัณหาความอยาก สรุปย่อคือ อุปาทานขันธ์ 5 ทุกขนั้นเรียกว่า “ปริญญาตัพพธรรม” คือเป็นสภาวะธรรมที่ควรกำหนดรู้ คือ ควรศึกษาให้รู้จักให้เข้าใจชัดตามสภาพที่เป็นจริง ได้แก่ การทำความเข้าใจและกำหนดขอบเขตของปัญหา 2) ทุกขสมุทัย (Origin of Suffering) เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดทุกข์ คือ ตัณหา 3 ได้แก่ กามตัณหา (ความอยากในกามคุณ) ภวตัณหา (อยากมีอยากเป็น) และวิภวตัณหา (ความอยากไม่มี ไม่เป็นตามที่มีอยู่เป็นอยู่) ทุกขสมุทัยนั้นเรียกว่า “ปหาตัพพธรรม” คือเป็นสภาวะธรรมที่ต้องละ คือ กำจัด ให้หมดสิ้นไป ได้แก่ การแก้ไขกำจัดต้นตอของปัญหา 3) ทุกขนิโรธ (The Cessation of Suffering) เป็นภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป คือ ภาวะที่เข้าถึงเมื่อกำจัดอวิชชา สำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ถูกยึด ไม่ติดข้อง หลุดพ้น สงบ ปลอดภัย เป็นอิสระ กล่าวคือนิพพาน ทุกขนิโรธนั้นเรียกว่า “สัจฉิกตาตัพพธรรม” คือเป็นสภาวะธรรมที่ควรทำให้แจ้ง คือ เข้าถึง บรรลุถึง หรือบรรลุ ได้แก่ การเข้าถึงภาวะที่ปราศจากปัญหา บรรลุจุดหมายที่ต้องการ อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติ อริยมรรคมีองค์ 8 4) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (The Path Leading to the Cessation of Suffering) เป็นปฏิปทาข้อปฏิบัตินำไปสู่ความดับทุกข์ ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ 8 (อริยอัฏฐังคิกมรรค) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” (ทางสายกลาง) มรรคมีองค์ 8 นี้สรุปลงได้ใน ศีล สมาธิ ปัญญา ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทานั้นเรียกว่า “ภาเวตัพพธรรม” คือเป็นสภาวะธรรมที่ควรเจริญ ควรอบรม ลงมือปฏิบัติ กระทำตามวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมาย ได้แก่ การลงมือแก้ไขปัญหา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556)

มรรค 8 นั้นยังมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” แปลว่า ทางสายกลาง เพราะเป็นข้อปฏิบัติอันพอดีที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้นเป็นอิสระ ดับทุกข์ ปลอดภัย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556) กล่าวคือ เป็นข้อปฏิบัติเป็นกลางๆ ไม่หย่อนจนเกินไปและไม่ตึงจนเกินไป ไม่ซื่อแหวะที่สุด 2 อย่าง คือ กามสุขัลลิกานุโยค การประกอบตนให้พัวพันหมกมุ่นอยู่ในกามคุณ และอัตตกลิณณานุโยค การทรมานตนให้ได้รับความลำบาก (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556)

มรรค 8 นั้นจัดได้ว่าเป็นทางเลือกที่ดีในการจะช่วยให้ปัญหาหรือทุกข์ในเรื่องความขัดแย้งกันให้กับคนในสังคมยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง มรรค 8 (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556) นั้นมีอธิบายดังนี้ 1) สัมมาทิฐิ (Right Understanding) เห็นชอบ ได้แก่ เห็นอริยสัจ 4 หรือเห็นไตรลักษณ์ หรือรู้อกุศลและอกุศลมูลกับกุศลและกุศลมูล หรือเห็นปัจจุสมุปบาท 2) สัมมาสังกัปป (Right Thought) ดำริชอบ ได้แก่ เนกขัมมสังกัปปะ ความดำริออกจากกาม อพยาบาทสังกัปปะ ความดำริในการไม่พยาบาท อวิหิงสาสังกัปปะ ความดำริไม่เบียดเบียน 3) สัมมาวาจา (Right Speech) เจรจาชอบ ได้แก่ วชิสุจิริ 4 คือ ไม่พูดเท็จ ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเพ้อเจ้อ 4) สัมมากัมมันโต (Right Action) กระทำชอบ ได้แก่ กายสุจิริ 3 คือ ไม่เบียดเบียนชีวิตสัตว์ทั้งหลาย ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติดิฉินกาม 5) สัมมาอาชีโว (Right Livelihood) เลี้ยงชีพชอบ ได้แก่ เว้นมิฉฉาชีพ ประกอบสัมมาชีพ 6) สัมมาวายาโม (Right Effort) พยายามชอบ ได้แก่ ปธาน หรือสัมปปธาน 4 คือ เพียรระงับอกุศลธรรมไม่ให้เกิดขึ้น เพียรกำจัดอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว เพียรทำกุศลธรรมให้เกิดขึ้น เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว 7) สัมมาสติ (Right Mindfulness) ระลึกรู้ชอบ ได้แก่ สติปัฏฐาน 4 คือ การตั้งสติกำหนดพิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม ให้รู้ตามเป็นจริงว่า เป็นแต่เพียงธรรม ไม่ใช่สัตว์บุคคลตัวตนเราเขา 8) สัมมาสมาธิ (Right Concentration) ตั้งจิตมั่นชอบ ได้แก่ ฌาน 4 คือ ปฐมฌาน ทุติยฌาน ตติยฌาน จตุตถฌาน นอกจากนี้ มรรคทั้ง 8 ประการนี้ยังจัดเข้าในสิกขา 3 โดยจัดแบ่งเป็น ข้อ 3, 4, 5 เป็น ศีล ข้อ 6, 7, 8 เป็น สมาธิ ข้อ 1, 2 เป็น ปัญญา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2556)

สรุปว่า การดำเนินชีวิตตามหลักอริยมรรคมีองค์ 8 เพื่อศึกษาและพัฒนาตนให้ปฏิบัติตามมรรคทั้ง 8 ประการนั้น นับว่าเป็นการประยุกต์เอาหลักความจริงตามธรรมชาติมาประพฤติปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่เป็นกลาง และเป็นสากล สามารถนำมาปฏิบัติเพื่อดับทุกข์ได้จริง จนสามารถเกิดผลให้แก่ผู้ปฏิบัติได้บรรลุถึงนิโรธ คือ การปราศจากความขัดแย้งทั้งปวง กล่าวคือ พระนิพพานอันเป็นสุขอย่างยิ่ง

การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา

การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา ควรนำหลักการบริหารความขัดแย้งที่มีนักวิชาการได้กล่าวสอดคล้องกันมากที่สุด 3 วิธี คือ 1) การประนีประนอม (Compromising) 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 3) การเอาชนะ (Competition) โดยนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือ อริยมรรคมีองค์ 8 เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแก้ไขปัญหความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ เพื่อให้ความขัดแย้งในโรงเรียนหมดสิ้นไปหรือลดลง ซึ่งหลักการบริหารความขัดแย้งที่สำคัญในการนำมาบูรณาการ ได้แก่

1. การประนีประนอม (Compromising) การแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม การเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม และการถอยร่นน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

2. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบายใจ การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด การหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหความขัดแย้ง

3. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง การใช้วิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน การพยายามที่จะใช้วิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ และการมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การบริหารความขัดแย้งตามวิธีทั้ง 3 ข้างต้น นำมาบูรณาการกับหลักอริยมรรคมีองค์ 8 เป็นการประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการบริหารความขัดแย้งมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ด้วยการปฏิบัติตามอริยมรรคมีองค์ 8 ประการนี้ให้ครบองค์มรรคทั้ง 8 ประการ ดังที่ พุทธทาสภิกขุ (2556) ได้อธิบายไว้เรื่องนี้ไว้ว่า มรรค 8 นั้นเป็นข้อปฏิบัติที่ต้องทำพร้อมกลมเกลียวกันไปทั้ง 8 องค์ เหมือนเชือกแปดเกลียว อันเรียกตามภาษาศาสนาว่า “ธรรมสามัคคี” จึงจะสำเร็จเป็นทางคือมัชฌิมาปฏิปทานี้ได้ โดยยกตัวอย่างอุปมาอุปไมยในเรื่องมรรค 8 ไว้ว่า ทางไปนิพพานต้องประกอบด้วยองค์คือ 1) ความรู้หรือความเห็นที่ถูกต้องในการไป รวมลงในคำว่า สัมมาทิฐิ 2) ดำริในระหว่างทางชอบ เรียกว่า สัมมาสังกัปป 3) การพูดจาระหว่างทางชอบก็ต้องชอบ เรียกว่า สัมมาวาจา 4) การงานในระหว่างทางก็ต้องชอบ เรียกว่า สัมมากรรม 5) ต้องแสวงหาเสบียงระหว่างทางโดยชอบ เรียกว่า สัมมาอาชีโว 6) ต้องพยายามในขณะที่เดินทางให้ชอบ เรียกว่า สัมมาวายาโม 7) ต้องควบคุมใจให้ระลึกละเลิกในสิ่งที่ชอบ เรียกว่า สัมมาสติ และ 8) ต้องดำรงใจไว้ให้หนักแน่นสม่ำเสมอโดยชอบ เรียกว่า สัมมาสมาธิ เช่นนี้จักถึงที่ที่ตนปรารถนา คือ นิพพาน ถนนสำหรับเดินด้วยเท้าหรือกาย ย่อมเปรียบกันได้กับทางที่ต้องเดินด้วยข้อปฏิบัติหรือใจ (พุทธทาสภิกขุ, 2556) อันเป็นสิ่งที่ยืนยันว่า มรรค 8 ประการนี้ต้องดำเนินไปพร้อมกันจะขาดข้อปฏิบัติ (มรรค) ข้อใดข้อหนึ่งมิได้ ต้องปฏิบัติให้ครบทั้ง 8 ประการนี้จึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

ธรรมชาติของความขัดแย้ง (Nature of Conflict) มี 2 อย่าง คือ 1) ความขัดแย้งมีปรากฏอยู่ทั่วทุกแห่งและเป็นสิ่งที่มนุษย์ในสังคมหลีกเลี่ยงไม่ได้ 2) ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในเชิงผลบวกหรือผลลบก็ได้ โดยที่มนุษย์ย่อมสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งว่า ต้องการที่จะแปร (Transformation) ให้ความขัดแย้งเป็นไปในทิศทางใด (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุญญากร), 2553) โดยมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยอริยมรรค 8 อันเป็นหนทางอันประเสริฐที่จะพาผู้ขัดแย้งออกจากกับดักของความรุนแรงและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เรียกว่า “สันติวิธีวิถีพุทธ” ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 8 ประการ (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุญญากร), 2553) ได้แก่

1. ความเข้าใจที่ถูกต้อง (Right Understanding) โดยเน้นกระบวนการสร้างสัมมาทิฐิให้เกิดขึ้น ประชุบานแรก คือ สร้างความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวประเด็นปัญหา สาเหตุ เป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง และวิธีดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตั้งแต่เบื้องต้นแรก จะทำให้กลุ่มคนต่างๆ ได้มีโอกาสศึกษาและเรียนรู้ข้อเสนองานของตนและกันว่า มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติร่วมอย่างไร ประเด็นสำคัญคือ ความเข้าใจชัดเจนในความเป็นเราจะทำให้ง่ายต่อการเปิดพื้นที่ให้คนอื่น หรือกลุ่มอื่นได้พิจารณาข้อห่วงใยต่างๆ ด้วย ซึ่งการสร้างการเข้าใจร่วมกันอย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดพลังสนับสนุน และการตอบรับจากกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมอย่างมากมายมหาศาล

2. ความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought) โดยการแสดงออกต้องไม่เป็นไปเพื่อความอยากได้อำนาจหรือมุ่งผลประโยชน์และความต้องการส่วนตน หากแต่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวมอย่างแท้จริง การไม่คิดผูกพยาบาทอาฆาตมาดร้ายและจองเวรจองกรรมต่อเพื่อนมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และการไม่กระทำ

การที่นำไปสู่การเปิดเผยตนเองและคนอื่นให้เกิดความทุกข์ทรมานและเดือดร้อนอันเกิดจากการแสดงออกด้วยการใช้ความรุนแรงในรูปแบบต่างๆ

3. การใช้การสื่อสารที่ถูกต้อง (Right Speech) เน้นการสื่อสารแบบสัมมาวาจาโดยไม่ใช้วาจาหรือคำพูดที่แสดงออกด้วยการด่าทอ การใช้คำหยาบคาย การพูดเพื่อเจ้อ ส่อเสียด การพูดปดมดเท็จ ดูถูกเหยียดหยาม การใส่ร้ายป้ายสีอันจะนำไปสู่การสร้างความโกรธเกลียด เคียดแค้น และชิงชังเพื่อนมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม สัมมาวาจาจึงเป็นการสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบด้วยเมตตา การสื่อสารด้วยคำพูดผ่านสื่อต่างๆ ที่เน้นแถมมุขเชิงบวกจะทำให้บรรยากาศการพูดคุย และหาทางออกเป็นไปได้อย่างมากยิ่งขึ้น เพราะหลายครั้งการสื่อสารได้กลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่กรณีมาขยายผลและเติมเชื้อไฟแห่งความเกลียดชังอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

4. การแสดงท่าทีที่ถูกต้อง (Right Action) โดยการไม่ยุ่ง ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรุนแรงด้วยการทำร้ายประหารบุคคลอื่นที่มีความเชื่อและเห็นต่างสังคมโลกและสังคมไทยมิได้สิ้นไร้ไม้ตอกและอับจนหนทางในการแสวงหาเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง หากแต่การท่าทีของคู่ขัดแย้งได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการหาทางออกร่วมกัน การแสดงท่าทีที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก ให้เกียรติ และเคารพกลุ่มบุคคล ความเชื่อ และการกระทำที่แตกต่างจะเป็นสะพานที่ทำให้คู่กรณีได้เดินข้ามพื้นที่ของตัวเองไปเรียนรู้และพร้อมจะเข้าใจเพื่อนมนุษย์มากยิ่งขึ้น

5. ดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง (Right Livelihood) ใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับธรรมและไม่คลาดเคลื่อนไปจากธรรมจะทำให้การดำเนินชีวิตมีคุณและมีความหมายมากยิ่งขึ้น แนวทางเหล่านี้จะกลายเป็นแบบอย่างของกลุ่มคนอื่นในสังคม ทั้งในความเชื่อมั่นและเกิดแรงแรงบันดาลใจในการปฏิบัติการกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันแบบอย่างที่เราเห็นได้ชัด คือ การใช้ชีวิตที่เรียบง่ายของมหาตมะคานธีได้กลายเป็นพลังและความศรัทธาของกลุ่มคนในสังคม

6. ความเพียรพยายามที่ถูกต้อง (Right Effort) โดยการเพียรระวังไม่กระทำการในสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม การเพียรละสิ่งที่ไม่ถูกต้องและเหมาะสมที่ได้ดำเนินการอยู่ การเพียรรักษาสิ่งที่ดีและงดงามเอาไว้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาความจริง ความดี และความงามให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ การกระทำการในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดแนวร่วมอย่างยั่งยืนและมั่นคงและแนวร่วมเหล่านั้นพร้อมที่จะร่วมอุดมการณ์อย่างมั่นคงโดยไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคที่จะตามมา อีกทั้งจะทำให้คู่กรณีตระหนักรู้ถึงพลังของถึงความมุ่งมั่นของเรา

7. การมีสติที่ถูกต้อง (Right Mindfulness) กำกับ ควบคุม และรู้เท่าทันความคิดของตนเอง ไม่กระทำการ หรือตัดสินใจสิ่งใดด้วยความหุนหันพลันแล่นภายใต้อิทธิพลของไฟที่กำลังสุมใจ คือ ไฟคือความอยากได้ผลประโยชน์และความต้องการ ไฟคือความโกรธเกลียดและไฟคือความหลง ในขณะที่เผชิญหน้ากับสถานการณ์ความกดดัน ยุ่งยาก และซับซ้อน ต้องใช้สติเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ ไม่ให้ประมาท หยาบใจ และหลงใหลในชัยชนะซึ่งอาจจะก่อเกิดผลกระทบในเชิงลบตามมา

8. ความมุ่งมั่นในหนทางที่ถูกต้อง (Right Concentration) เป้าหมายของสันติวิธี คือ การปรากฏขึ้นของความสันติ ซึ่งผ่านการรับฟัง การยอมรับ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ดังนั้น จำเป็นต้องเพ่งจดจ่อและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทางและวางกรอบเอาไว้ อีกทั้งไม่ย่อท้อเหน็ดเหนื่อยต่อปัญหาและอุปสรรคที่เข้ามาท้าทายต่อการพูดคุยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่คู่กรณีสามารถรับได้ โดยไม่ยึดมั่นในทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเราคนเดียว หรือกลุ่มเดียวเท่านั้น ถึงกระนั้นในขณะที่เรามุ่งมั่นต่อเป้าหมายมากเพียงใด จำเป็นต้องใส่ใจต่อวิธีการและความสัมพันธ์มากขึ้นเพียงนั้น

สันติวิธีวิธีพุทธที่เน้นความถูกต้องทั้ง 8 ประการข้างต้น ต้องเป็นวิธีการและกระบวนการที่งดงามทั้งในเบื้องต้น ท่ามกลาง และที่สุด ด้วยเหตุนี้ เป้าหมายคือความสันติสุขย่อมงดงามและก่อให้เกิดคุณแก่ชีวิตและสังคมเช่นกัน จะเห็นว่าเป้าหมายจะงดงามได้ย่อมเกิดจากตัววิธีการที่งดงามด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากเป้าหมายที่เรามุ่งหวังจะให้มีและเป็นคือความสันติ ตัวเครื่องมือ วิธีการ และกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสันติจำเป็นต้องสันติด้วยเช่นกัน สันติวิธีวิธีพุทธจะไม่ยินยอมให้เกิดเงื่อนไขที่ว่าการจะได้มาซึ่งความสันติเราจะใช้วิธีการและกระบวนการอะไร หรืออย่างไรก็ได้ เพราะหากเราไม่สนใจวิธีการและกระบวนการโดยยึดเป้าหมายเป็นสรณะแต่เพียงประการเดียว เราคงมีโอกาสได้ชิมलगเฉพาะสันติเทียมเท่านั้น ไม่มีวันที่จะเข้าถึงสันติแท้ได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร., 13 ธ.ค. 2556)

มนุษย์ควรมีท่าทีและมองว่า ความขัดแย้งเป็นเพราะทุกข์ประการหนึ่งของสังคมในระดับทั่วไปสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะสรรพสิ่งในสังคมนั้นแปรเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา (อนิจจัง) อีกทั้งสภาวะหรือบรรยากาศเหล่านั้นดำรงอยู่สภาพเดิมไม่ได้ (ทุกขัง) และมนุษย์ไม่สามารถบังคับสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการของสิ่งใดหรือบุคคลใดได้ (อนัตตา) แต่พระพุทธศาสนานั้นได้เหลือพื้นที่ของความไม่ขัดแย้งเอาไว้ให้สภาวะสูงสุด นั่นคือ พระนิพพาน (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตฺยบุญญากร), 2553)

สรุปว่า การใช้จริยธรรมมรรค 8 ในการบูรณาการกับการบริหารความขัดแย้งนั้นจะต้องเป็นไปตามลำดับของมรรคทั้ง 8 ประการ โดยเริ่มต้นจากมรรค 2 ข้อต้นเป็นสำคัญและดำเนินปฏิบัติตามมรรคอีก 6 ข้อที่เหลือ คือ 1) สัมมาทิฐิ การมีความคิดเห็นเป็นไปเพื่อประโยชน์และวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ 2) สัมมาสังกัปป การมีความคิดปรารถนาดีต่อกันไม่ปรารถนาร้ายอิฉฉาริษาใส่ร้ายกัน 3) สัมมาวาจา การพูดจาเป็นไปเพื่อความสามัคคีสมัคสมานกลมเกลียวภายในองค์การ 4) สัมมากัมมันโต การทำงานในองค์การเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีการติดสินบน การรักขอบพอในคุ้มครองของตน 5) สัมมาอาชีโว การประกอบอาชีพในองค์การที่ถูกกฎหมาย 6) สัมมาวาจาโม การขยันทำงานเป็นประจำ 7) สัมมาสติ การมีสติระลึกรู้ในการทำงานไม่ให้งานเสียหาย และ 8) สัมมาสมาธิ การตั้งใจทำงานและให้งานที่ตนทำนั้นมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติของการอยู่ในสังคม ไม่ว่าสังคมจะเป็นสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน สังคมการทำงาน ยิ่งสังคมมีขนาดใหญ่มากขึ้น ยิ่งมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งมีสาเหตุความขัดแย้งภายในคือกิเลส ได้แก่ ตัณหา ทิฐิ มานะ (ปัญญจธรรม) และสาเหตุภายนอกคือ ความกลัว การใช้กำลัง ความเป็นธรรม และทุน นอกจากนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งอีกคือ ความลำเอียงหรือความไม่เที่ยงธรรม ที่เรียกว่า อคติ 4 ประการ คือ ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ และภยาคติ

การบริหารความขัดแย้ง 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การประนีประนอม เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นการพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยความประนีประนอม การเน้นเจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน การเสนอแนวทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง การยอมแพ้ในบางประเด็น เพื่อจะเอาชนะในอีกบางประเด็น การหาวิธีทำให้การได้เปรียบเสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม และการถนอมน้ำใจและรักษาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน 2) การหลีกเลี่ยง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย การหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่ตนไม่ชอบและไม่สบอารมณ์ การหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียด การหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และการมอบหมาย

ให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และ 3) การเอาชนะ การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะโดยใช้การตัดสินใจของตนเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีของตนเอง การใช้วิธีการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับความคิดเห็นของตน การพยายามที่จะใช้วิธีการที่หลากหลายในการเอาชนะปัญหาความขัดแย้ง การพยายามให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการของตนนั้นมีเหตุผลและมีประโยชน์ และการมุ่งเน้นงานมากกว่ามุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษานั้นควรมีการดำเนินการให้ครบองค์ของอริยมรรคมีองค์ 8 ประการและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยต้องเริ่มจากกระบวนการพัฒนาปัญญาตามมรรคข้อที่ 1 สัมมาทิฐิ และข้อที่ 2 สัมมาสังกัปป ให้ถูกต้องและเป็นไปครบถ้วนก่อนแล้วจึงเริ่มกระบวนการพัฒนาศีลตามมรรคข้อที่ 3 สัมมาวาจา ข้อที่ 4 สัมมากัมมันโต ข้อที่ 5 สัมมาอาชีโว และกระบวนการสุดท้ายการพัฒนาสมาธิตามมรรคข้อที่ 6 สัมมาวายาโม ข้อที่ 7 สัมมาสติ ข้อที่ 8 สัมมาสมาธิ ให้กระบวนการพัฒนาอริยมรรคทั้ง 8 ประการเป็นไปโดยครบถ้วนบริบูรณ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (เอกายนมรรค) จึงจะสามารถบรรลุผลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง สรุปเป็นภาพองค์ความรู้การศึกษา ดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กิตติมา ปรีดีติลล. (2529). **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.
- จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์. (2548). **สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประนัตตา สุทธิกุล. (2548). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: ว.เพ็ชรสกุล.

- พระครูสุตพัฒน์โนดม (วรมะศรี จารุณโณ). (2561). การจัดความขัดแย้งตามแนวโอวาทปาฏิโมกข์. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 6(1). 370-380.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2546). **สลายความขัดแย้ง นิติศาสตร์-รัฐศาสตร์-เศรษฐศาสตร์แนวพุทธ.** กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2556). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 25. กรุงเทพมหานคร: ผลิตีเอ็ม.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2556). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์.** พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ผลิตีเอ็ม.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินุญยาวกร). (2553). **การบูรณาการพุทธปัญญาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม.** กรุงเทพมหานคร: ไทยรายวันการพิมพ์.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ.ดร.. (13 ธ.ค. 2556). **สันติวิธีวิถีพุทธ: หยุดรณแรงแต่งเติมรัก.** คมชัดลึก. แห่่งที่ม่่า <http://www.komchadluek.net/mobile/detail/20131213/174801.html> สืบค้นเมื่อ 30 ม.ค. 2562
- พัชรภรณ์ เพ็งสกุล. (2551). **สภาพการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2526). **ศิลปะศาสตร์นำรู้สำหรับผู้เฝ้า.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สัมมา รณิธย์. (2556). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สุปิ่น ราสุวรรณ. (2540). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจของครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์.** กรุงเทพมหานคร: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.