

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักสาราณียธรรม
สำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

Conflict management strategy according to the principles

For educational institutions in the Disruption.

สุพัตรา เจริญนา^๑

Supattra Charoenna

E-mail: tanzaa๐๙@mail.com

Received: September 30, 2022 Revised: December 27, 2022

Accepted: December 27, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเป็นการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักสาราณียธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อันเป็นการบริหารสถานศึกษาที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ถือว่าเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ เมื่อเทคโนโลยีมีผลต่อการดำเนินชีวิตย่อมส่งผลให้จิตใจของบุคลากรถดถอยลงจึงอาจก่อให้เกิดเป็นชนวนในความขัดแย้งเกิดขึ้น หากสามารถเข้าใจบทบาทรู้เทคนิควิธีสามารถใช้วิธีการแก้ไขอย่างเหมาะสมให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตั้งอยู่บน ความเที่ยงธรรม ความถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรมและยอมรับเหตุผลในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยกันทุกฝ่ายโดยปราศจากเงื่อนไข ระหว่างบุคคล ระหว่างองค์กรด้วยกันจึงต้องรู้ความหมายความขัดแย้ง สาเหตุที่เกิดตลอดจนผลกระทบ โดยพิจารณาจากทักษะการบริหารความขัดแย้งได้กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง ๕ กลยุทธ์สำคัญคือ ๑) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ๒) กลยุทธ์ซึ่งความได้เปรียบ ๓) กลยุทธ์ปรองดอง ๔) กลยุทธ์ความร่วมมือ ๕) กลยุทธ์ประนีประนอม กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งดังกล่าวสามารถนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ หลักสาราณียธรรม ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำให้มีความเคารพกันช่วยเหลือกัน และสามัคคีพร้อมเพรียงกัน มี ๖ อย่าง ได้แก่ เมตตาทายกรรม เมตตาวิกรรม เมตตาโมกกรรม สาธารณโมคิ สีสสามัญญตา ทิฏฐิสามัญญตา สาราณียธรรมทั้ง ๖ ข้อ เหมือน

^๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

บัญญัติ ๖ ประการเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข สงบสุข และทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ท่ามกลางกระแสโลกที่หมุนไปในยุคดิสรัปชัน (Disruption)

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การบริหารความขัดแย้ง, สาราณียธรรม, ยุคดิสรัปชัน, สถานศึกษา

Abstract

This article is a presentation of conflict management strategies according to the principles of fairness for Educational institutions in the Disruption Which is a school administration that knows how to change the progress of school technology is an organization aimed at Developing education for the national youth Many personnel Considered one organization in society Therefore may not avoid conflict When technology has The effect on the lifestyle will result in the mind of the trailer. Therefore may cause a slate in conflict Occurs if able to understand the role of knowing how the method can use the appropriate solution to suit The event is based on Ability, accuracy, morality, ethics and acceptance The reason for correcting the conflict together All parties without conditions between people The organization must know the meaning of the conflict: The cause of the impact By considering Conflict management skills have ๕ conflict management strategies. The key strategy is ๑) strategy Avoid ๒) Qing Advantage Strategy ๓) Construction Strategy) Cooperation Strategy ๔) Strategy Compromise such conflict management strategies can be integrated with the principles. Buddhism is Principles Dharma is the location of the remembrance. As a reason to remember There ae ๕ residents and harmonious. There are ๕ things, including gymnastic. Aerobics, varb, activities of mind, Mercy All ๕ disordines Virtual to the ๖th provisions for living together, peaceful, peaceful and harmonious among The faculty amidst the world that rotates in the good era (Disruption)

Keywords: conflict management strategy, Saranitharm

บทนำ

ในสังคมหรือองค์กรที่มีคนอยู่ร่วมกันจำนวนมาก ในการทำงานย่อมมีกิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันหลากหลายรูปแบบ เพื่อต้องการการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ความรู้ความสามารถ ความนิยม ความ

ต้องการตลอดจนพื้นฐานทางครอบครัวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรเพราะมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านจึงย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น^๒ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติของสังคมองค์กรนั้นๆ

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ถือว่าเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้เช่นกัน เช่น เป็นความขัดแย้งในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตน อาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากร และความรับผิดชอบของแต่ละคนในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แบบเดียวกันก็ตาม^๓ การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกวันต้องทำงานร่วมกับคน ซึ่งมีพื้นฐานของชีวิต มีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด มีความรู้ประสบการณ์ มีลักษณะนิสัยใจคอ และความพอใจที่แตกต่างกัน เมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันด้วยธรรมชาติของความแตกต่าง ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมไม่สามารถเพิกเฉย และปล่อยให้เหตุการณ์ต่าง ๆ รุนแรงขึ้น โดยไม่ได้รับการแก้ไข^๔

พัฒนาการจากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบันจะเห็นได้ชัดว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้นับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และอินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่จำเป็นจะต้องเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ ของผู้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา หรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึงคุณลักษณะสำคัญดังกล่าวจึงมีผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบสารสนเทศ เพื่อ

^๒ วิชานนท์ เทียมทะนง. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ๒๕๖๔ หน้า ๑

^๓ ลิขยา นาคพิน. การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย ๔.๐. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๒)

^๔ รัตนากรณ์ วัฒนศัพท์ และวันชัย วัฒนศัพท์. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า. ๒๕๔๔

การบริหารและการจัดการความรู้ของสถานศึกษา^๕ ซึ่งมีความจำเป็นต้องปรับให้ทันโลกภาคการศึกษาไทยควรปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ AI ที่จะเข้ามามีบทบาทกับการใช้ชีวิตและการทำงาน เพื่อรองรับโลกยุค“ดิสรัปชัน” ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก^๖

บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักสราณียธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุคดิสรัปชัน ประกอบด้วยคุณสมบัติ ๖ อย่าง ได้แก่ ๑) เมตตาภาวกรรม ตั้งเมตตาภาวกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ๒) เมตตาจาริกรรม ตั้งเมตตาจาริกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ๓) เมตตาโมกรรม ตั้งเมตตาโมกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ๔) สาธารณโกติ ได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปัน ๕) สีสสามัญญดา มีศีลบริสุทธิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ๖) ทิฏฐิสามัญญดา มีทิฏฐิตรงเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย สราณียธรรมทั้ง ๖ ข้อ เสมือนบัญญัติ ๖ ประการเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สงบสุข และทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะท่ามกลางกระแสโลกที่หมุนไปในยุคดิสรัปชัน (Disruption)

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง คือรูปแบบหรือการวางแผนที่บูรณาการเป้าหมายที่สำคัญขององค์การนโยบายและลำดับการกระทำ การวิเคราะห์เหตุการณ์ความขัดแย้ง ซึ่งกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การสามารถบริหารเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง^๗ ดำเนินการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์

และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร เมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับต่ำ หรือความสามารถในการ

ลดระดับความขัดแย้ง หรือระดับความขัดแย้งเมื่อความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับสูงเกินไปจนเป็นผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์กร หรือความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง^๘ หรือวิธีการที่ต้องใช้อุปายจำกัดความขัดแย้งที่ส่งผลในทางลบ ขณะเดียวกันต้องเพิ่มความขัดแย้งให้อยู่ใน

^๕ สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน. Journal of Modern Learning Development ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ ประจำเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๖๓

^๖ ผู้จัดการออนไลน์. สะท้อนอนาคตเด็กไทยด้วยวิชาปรับตัวในโลกยุค “ดิสรัปชัน”. ข้อมูลออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๕ <https://mgronline.com/celebration/detail/๙๖๓๐๐๐๐๐๐๑๒๙๔>

^๗ วีรวัฒน์ พัฒนกุลชัย. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๔ หน้า ๗

^๘ พรนพ พุกกะพันธุ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร : ว.เพ็ชรสกุล. ๒๕๔๒

ระดับที่ส่งผลในทางบวกแก่องค์กร เนื่องจากเป้าหมายของการบริหารความขัดแย้ง คือ การเพิ่มการเรียนรู้และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้นำไม่ควรวิตกกังวล หรือพยายามกำจัดความขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะถ้าสามารถบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ^๙ เปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (destructive conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (constructive conflict) ในที่สุด ความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิดผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์^{๑๐} ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์สามัญในสังคมที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษต่อบุคลากรและองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อพ่วงองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งโดยทั่วไปจะมองความขัดแย้งอยู่ ๒ ด้านคือ ใครเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมกับความขัดแย้ง และผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

๑. กำหนดกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นการประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและช่วยให้ยุติความขัดแย้งให้คาตตะเนได้

๒. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน การมอบหมายงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และเรื่องอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง

๓. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ

๔. ให้มีผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ในการร่วมกำหนดนโยบายเพื่อให้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการเผชิญหน้ากัน

๕. สร้างตำแหน่งพิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและตัดสินชี้ขาดเพื่อช่วยยุติข้อขัดแย้ง หรือจัดให้มีกลไกรับเรื่องราวร้องทุกข์เพื่อรับฟังปัญหาข้อขัดแย้งเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

๖. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้สามารถใช้กลยุทธ์บริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม^{๑๑}

^๙ Rahim. ๒๐๐๒. Conflict management[online]. Available from : http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_management[April, ๒๐๑๑].

^{๑๐} สมิต สัจฉกร . การบริหารความขัดแย้ง [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.tpa.or.thwriter/read_this_booktopic.php?passTo=๐f๔๓/๙๔๕๓/ee๓๔๐๓/๔ece๕๔๖ ๒๕๕๐.

^{๑๑} ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ซี กราฟฟิค. ๒๕๕๑

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง คือ รูปแบบอุบายหรือกระบวนการความสามารถที่จะหาวิธีการที่จะเปลี่ยนจากการทำลายที่เกิดจากความขัดแย้ง (Destructive Conflict) ให้กลายมาเป็นการสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) ในที่สุดความขัดแย้งจึงไม่จำเป็นที่จะต้องส่งผลในทางลบเสมอไป ในขณะเดียวกันเราสามารถเรียนรู้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เกิด ผลในทางบวกเป็นไปในด้านการสร้างสรรค์

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในการบริหารสถานศึกษา

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีหลากหลายรูปแบบที่ต้องจัดการกับความขัดแย้งเหล่านั้นซึ่งต้องอาศัยทักษะที่หลากหลายในการบริหารความขัดแย้ง^{๑๒} ความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างทั้งทักษะและกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาตามหลักแนวคิดของ Thomas and Kilmann ได้แก่

๑. กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตัวเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะเหมาะสมสำหรับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่าหากปล่อยทิ้งไว้เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็ว รูปแบบนี้ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป

๒. กลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ (Competitive) เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรรเลย ใช้วิธีหนึ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่ายและไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็ เป็นวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จนอาจกลับทวีความร้ายแรงได้

๓. กลยุทธ์ปรองดอง (Accommodating) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน

๔. กลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดงออกมาถึงความต้องการเพื่อ

^{๑๒} วิษานนท์ เทียมทะนง. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ๒๕๖๔ หน้า ๔๒

เอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง อย่างไรก็ตาม ฌีไม่ใช่แนวทางที่ดีนัก จึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้

๕. กลยุทธ์ประนีประนอม (Compromising) เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามเป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างดีสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้^{๑๓}

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้ง คือ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องพัฒนาระบบการต่าง ๆ ให้เกิดความชำนาญและสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งที่ควรมี ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ๒) กลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ ๓) กลยุทธ์ปรองดอง ๔) กลยุทธ์ความร่วมมือ ๕) กลยุทธ์ประนีประนอม

หลักสาราณียธรรม

สาราณียธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน เป็นธรรมที่มีอุปการะมาก ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน ในพระไตรปิฎกมีหลักฐานแสดงสาราณียธรรม มีอยู่ ๖ ประการ ได้แก่

๑. เมตตาทายกรรม หมายถึง การตั้งมั่นเมตตาทายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง อรรถกถาจารย์ยังจำแนก เมตตาทายกรรมออกเป็น ๒ ประเภทได้แก่ ๑) เมตตาทายกรรมของคฤหัสถ์ ได้แก่ การ ไปเพื่อไหว้พระเจดีย์ การไปเพื่อไหว้ต้นโพธิ์ การไปเพื่อนิมนต์พระสงฆ์ การเห็นภิกษุทั้งหลายเข้าบ้านที่เหมาะสมแก่โคจร เพื่อปิตุชาตแล้วต้อนรับ การรับบาตร การปูลาดอาสนะ การตามส่ง ชื่อว่าเมตตาทายกรรมของพวกคฤหัสถ์ ๒) เมตตาทายกรรมของภิกษุ ได้แก่ การบำเพ็ญอาภิสมาจาริกรรมด้วยเมตตาจิต ทายกรรมที่พึงทำด้วยจิตประกอบด้วยเมตตา

๒. เมตตาวจีกรรม หมายถึง การตั้งมั่นเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง จำแนกออกเป็น ๒ ประเภทได้แก่ ๑) เมตตาวจีกรรมของคฤหัสถ์ ได้แก่ กรรมในเวลากล่าวคำเป็นต้นว่า เราทั้งหลายจะไปไหว้พระเจดีย์ จะไปไหว้ต้นโพธิ์ จะฟังธรรม จะบูชาด้วยประทีป พวงมาลัยและดอกไม้ จะสมათานประพาศิสุจริต ๓ จะถวายสลาภกัตเป็น

^{๑๓} รุ่งนภา กระสังข์. การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.

ต้น จะถวายผ้าจํานำพรษา จะถวายปัจจัย ๔ แก่พระสงฆ์ในวันนี้ ท่านทั้งหลายจงนิมนต์พระสงฆ์แล้วจัดแจงของควรเคี้ยวเป็นต้น จงปูลาดอาสนะทั้งหลาย จงเข้าไปตั้งน้ำดื่มไว้ จงไปรับพระสงฆ์มา จงให้ท่านนั่งบนอาสนะที่ปูลาดไว้แล้ว มีความพอใจ ความอุตสาหะ ขวนขวายเถิด ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมของคฤหัสถ์ทั้งหลาย ๒) เมตตาวจีกรรมของภิกษุ ได้แก่ การบอกเลิกขาบทที่ทรงบัญญัติเพื่อบรรเทา การบอกกัมมัฏฐาน การแสดงธรรม การบอกพระพุทธพจน์คือพระไตรปิฎก ด้วยเมตตาจิต

๓. เมตตามโนกรรม หมายถึง การตั้งมั่นเมตตามโนกรรมในเพื่อพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีอยู่ ๒ ประเภทได้แก่ ๑) เมตตามโนกรรมของคฤหัสถ์ ได้แก่ การคิดว่าขอพระคุณเจ้าทั้งหลายจงมีความสุข ไม่มีเวร ไม่เบียดเบียนกันเถิด ๒) เมตตามโนกรรมของภิกษุ ได้แก่ การลุกขึ้นแต่เช้าแล้วชำระล้างร่างกาย และการทำวัตรที่ลานพระเจดีย์เป็นต้นแล้วนั่งบนอาสนะที่สังคคิคา ภิกษุทั้งหลายในวิหารนี้จงมีความสุข ไม่มีเวร ไม่เบียดเบียนกันเถิด

อนึ่ง ประเด็นเรื่อง ความเมตตาทั้งต่อหน้าและทั้งลับหลัง อรรถกถาจารย์อธิบายเพิ่มเติมว่า การเข้าถึงความเป็นเพื่อนกันในจิตรกรรมเป็นต้น ของภิกษุฆนวกะทั้งหลาย ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมต่อหน้า ส่วนสามีจิกรรมทุกอย่าง เช่นการล้างเท้า การไหว้ และการพัดให้เป็นต้น แก่พระเถระก็ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมต่อหน้า การไม่ทำความดูดายในเครื่องใช้ไม้สอย เป็นต้น แม้ที่คนทั้ง ๒ ฝ่ายเก็บใช้ไม่ดีแล้ว เก็บงำไว้เหมือนตนเองเก็บใช้ไม่ดี ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมลับหลัง การกล่าววยกย่องอย่างนี้ว่า พระเถระ พระติสสเถระ ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมต่อหน้า ส่วนการที่บุคคลสอบถามถึงพระเถระผู้ไม่อยู่ในวิหาร แล้วกล่าวอ้างเป็นของตนอย่างนี้ว่า พระเถระของพวกเราไปไหน พระติสสเถระของพวกเราจักมาเมื่อไร หนอ ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมลับหลัง อนึ่งการลืมนัยนตาที่เปี่ยมด้วยเมตตาและเสน่หาแล้วมองดูด้วยใบหน้าที่ฟ้องโลภ ชื่อว่าเมตตาวจีกรรมต่อหน้าการประมวณสิ่งที่ดีมาว่า ขอพระเทวเถระ ขอพระติสสเถระ จงไม่มีโรค มีอาพาธน้อยเถิด ชื่อว่าเมตตามโนกรรมลับหลัง

๔. สาธารณโมคิตา หมายถึง การบริโศกโดยไม่แบ่งแยกลาภทั้งหลายที่ประกอบด้วยธรรม ได้มาโดยธรรม โดยที่สุตแต่เพียงภินทบาต บริโศกร่วมกับพรหมจรรย์ทั้งหลายผู้มีศีล ในอรรถกถาอธิบายเพิ่มเติมว่า การบริโศกโดยไม่แบ่งแยกมีอยู่ด้วยกัน ๒ ลักษณะได้แก่ ๑) ไม่แบ่งแยกอำภิส ๒) ไม่แบ่งแยกบุคคล การไม่แบ่งแยกอำภิส คือไม่แบ่งแยกอำภิส โดยคิดว่า จะให้เท่านี้ ๆ และไม่แบ่งแยกบุคคลโดยคิดว่า จะให้แก่คนนั้น ไม่ให้แก่คนนี้ ส่วนการไม่แบ่งแยกบุคคล คือ การไม่แบ่งด้วยความคิดอย่างนี้ว่า เราจักให้แก่ท่านนั้น จักไม่ให้แก่ท่านนั้น ผู้ใดไม่ทำการแบ่งแยกแม้ทั้ง ๒ อย่างนี้แล้วบริโศกโดยไม่แบ่งแยก ผู้นั้นชื่อว่าบริโศกโดยไม่แบ่งแยก

๕. สิลสามัญญตา หมายถึง การมีศีลที่ไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ต่าง ไม่พร้อย เป็นไทท่านผู้รู้สรรเสริญ ไม่ถูกดัดหนาและทักสิตรอบงำ เป็นไปเพื่อสมาธิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๖. ญาณิสาสามัญญตา หมายถึง การมีอริยทวิญญู หมายถึงสัมมาทวิญญูในอริยมรรค อันเป็นธรรมเครื่องนำออก^{๑๔}เพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบแก่ผู้ทำตาม เสมอกันกับเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

องค์ธรรมทั้ง ๖ ประการดังกล่าวมานี้เรียกว่า หลักสาราณียธรรม พระพุทธองค์ตรัสไว้เป็นส่วนใหญ่โดยตรัสต่างวาระกัน ทรงแสดงเพื่อต้องการให้สังคมสงฆ์เกิดความเป็นปึกแผ่นสามัคคีต่อกัน ด้วยการอาศัยการเจริญเมตตาทั้ง ๓ ทวารคือกายกรรม วจีกรรม และมโนกรรม (เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม) แก่บุคคลรอบข้าง นอกจากนั้นยังเป็นการสอนให้รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของบริโศกแก่มิตร (สาธารณโณคิ) ในขณะเดียวกันนั้น การเสมอกันด้วยสิ่ง ๒ สิ่งก็เป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในหลักการณ์นี้ กล่าวคือ มีศีลเสมอกัน (ศีลสามัญญตา)และมีทวิญญูที่เสมอกัน (ทวิญญูสามัญญตา) ทำให้การดำเนินชีวิตในสังคมภายใต้กรอบแห่งสาราณียธรรมดำเนินไปได้อย่างราบรื่นขึ้น พระพุทธองค์ทรงยก ทวิญญู ว่าเป็นธรรมชั้นยอดที่ยึดคฤสสารณียธรรม ๖ ประการเอาไว้ทั้งหมด ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทวิญญูอันไกลจากกิเลสที่เป็นข้าศึก เป็นนียยานิกธรรม^{๑๕}นำบุคคลผู้ทำตามนั้นออกไป เพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบ นี่เป็นธรรมชั้นยอดที่ยึดคฤสสารณียธรรม ๖ ประการนี้ไว้” ภิคุชทั้งหลาย ยอดอันเป็นส่วนสูงสุดเป็นที่ยึดคฤสเรือนยอด แม้ฉันใด ทวิญญูอันไกลจากกิเลสที่เป็นข้าศึก เป็นนียยานิกธรรมนำบุคคลผู้ทำตามนั้นออกไป เพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบนี้ ก็ฉันนั้นเหมือนกัน เป็นธรรมชั้นยอดที่ยึดคฤสสารณียธรรม ๖ ประการนี้ไว้” อรรถกถาจารย์อธิบายเพิ่มเติมว่า “สำหรับผู้ที่บำเพ็ญสาราณียธรรม อันเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน เมื่อกาลผ่านไปนาน ก็ไม่ควรลืม เพราะเธอเป็นผู้ประกอบด้วยธรรมที่ควรระลึกถึง ผู้ใดบำเพ็ญธรรมเหล่านั้นให้บริบูรณ์ ธรรมเหล่านั้นย่อมทำผู้นั้นให้เป็นที่รักของเพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย”

สรุปได้ว่า หลักสาราณียธรรม คือ หลักธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง เป็นหลักธรรมที่จะเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นต่อกันและกันอยู่เสมอ เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมทุกคนควรที่จะตระหนัก เอาใจใส่ และร่วมกันสร้างสรรค์ขึ้นให้มากที่สุด มี ๖ ประการ ประกอบ ๑) เมตตากายกรรม ๒) เมตตาวจีกรรม ๓) เมตตามโนกรรม ๔) สาธารณโณคิตา ๕) ศีลสามัญญตา และ ๖) ทวิญญูสามัญญตา

^{๑๔} อันเป็นธรรมเครื่องนำออก ในที่นี้หมายถึง มรรค ๔ (โสดาปัตติมรรค สกทาคามิมรรค อานาคามิมรรค และอรหัตตมรรค) ที่ตัดมูลเหตุแห่งวัฏฏะ ทำนิพพานให้เป็นอารมณ์แล้วออกจากวัฏฏะได้

^{๑๕} นียยานิกธรรม หมายถึง ธรรมที่ตัดมูลรากแห่งวัฏฏะ ทำนิพพานให้เป็นอารมณ์ แล้วนำสัตว์ออกจากวัฏฏะ

กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักสาราณียธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

จากยุคอุตสาหกรรมมาสู่ยุคดิจิทัลหรือยุคดิจิทัล (Disruption) ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้นับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ต ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้ครู อาจารย์และนักเรียนของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือแม้แต่สถานที่ คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี ๓ ประการคือ ๑) ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆของผู้ใช้ ๒) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา ๓) การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง^{๑๖} คุณลักษณะสำคัญของยุคดิจิทัลดังกล่าวนี้จึงมีผลต่อความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในเรื่องงาน เรื่องความสัมพันธ์ เรื่องกระบวนการ ความขัดแย้งหากเกิดขึ้นในองค์กรใด ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องค้นหาต้นตอสาเหตุของความขัดแย้งนั้น ให้ได้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร หากทราบต้นตอของปัญหาก็จะทำให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจนและสามารถที่จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์หรือทักษะการบริหารสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ ๑) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ๒) กลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ (Competitive) ๓) กลยุทธ์ปรองดอง (Accommodating) ๔) กลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative) ๕) กลยุทธ์ประนีประนอม (Compromising) กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งดังกล่าวสามารถนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ หลักสาราณียธรรม อันประกอบไปด้วย^{๑๗}

๑. เมตตาภาวกรรม ตั้งเมตตาภาวกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้า และลับหลัง คือช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้า และลับหลัง

๒. เมตตาวัจจกรรม ตั้งเมตตาวัจจกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลังคือช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือน ด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือทั้งต่อหน้า และลับหลัง

^{๑๖} สุภัทรรักษ์ คำสามารถ. แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล. Journal of Modern Learning Development ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ ประจำเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๖๓

^{๑๗} สามารถ มังลัง. สาราณียธรรม ๖ หลักการในการอยู่ร่วมกัน. ผู้จัดการรายวัน ออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๕ <https://mgronline.com/daily/detail/๙๖๒๐๐๐๐๒๙๖๖๘>

๓. เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔. สาธารณโภคิตา ได้สิ่งของใดมาก็แบ่งปัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมา แม้เป็นของเล็กน้อย ก็ไม่หวงไว้คนเดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยแจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

๕. สิลสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทำตนให้เป็นที่รังเกียจของหมู่คณะ

๖. ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิดีงามเสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ เห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็นหลักการ อันจะนำไปสู่ความหลุดพ้น ล้นทุกข์ ขจัดปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างระะยะยาว โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกัน เพื่อนำองค์กรในการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption นั้น ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ไม่ว่าอะไรจะเปลี่ยนไปแต่สถานศึกษายังคงต้องเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาผู้เรียนตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เมื่อเทคโนโลยีมีผลต่อการดำเนินชีวิตย่อมส่งผลให้จิตใจของบุคลากรถดถอยลงจึงอาจก่อให้เกิดเป็นชนวนในความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรสถานศึกษา ความขัดแย้งหากเกิดขึ้นในองค์กรใด ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องค้นหาต้นตอสาเหตุของความขัดแย้งนั้น ให้ได้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร หากทราบต้นตอของปัญหาก็จะทำให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจนและสามารถที่จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือการบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์การบริหารสามารถบูรณาการเข้ากับหลักสาราณียธรรมได้ดังนี้ ๑) กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง (Avoiding) ความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นในองค์กร หากต่างฝ่ายยินยอมประพฤติปฏิบัติตามกาย วาจา ใจ ด้วยความเมตตา แสดงกิริยาอาการสุภาพ กล่าววาจาสุภาพ ตั้งจิตปรารถนาดี ย่อมเป็นกลยุทธ์ที่สามารถลดความขัดแย้งลงได้ ๒) กลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ (Competitive) การแบ่งปัน เกื้อกูลถือว่าเป็นการให้ทาน การแสดงความมีน้ำใจ จึงถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ชิงความได้เปรียบ ลดทิฏฐิ ลดความขัดแย้ง ๓) กลยุทธ์ปรองดอง (Accommodating) ออกความคิดเห็นอย่างมีเหตุมีผลทั้งต่อหน้าและลับหลัง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ๔) กลยุทธ์ความร่วมมือ (Collaborative) การขอความร่วมมือด้วยการประพฤติสุจริตดีงาม ย่อมเกิดประโยชน์ต่องานมากกว่าการสั่งการ ๕) กลยุทธ์ประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมด้วยการเห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็น

หลักการ อันจะนำไปสู่ความหลุดพ้น ล้นทุกข์ ขจัดปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างระยะยาว เมื่อนำกลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งบูรณาการกับหลักสราณียธรรม^{๑๔} เช่นนี้ย่อมสามารถนำพาสถานศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบอย่างแก่องค์กรต่างๆสังคมจึงเกิดความเจริญงอกงามให้สมกับยุคศิรับชั้นโดยแท้จริง



ภาพที่ ๑ กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งตามหลักสราณียธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุคศิรับชั้น

^{๑๔} สามารถ มั่งล้ง. สราณียธรรม ๖ หลักการในการอยู่ร่วมกัน .ผู้จัดการรายวัน ข้อมูลออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๖๕ <https://mgronline.com/daily/detail/๙๖๒๐๐๐๐๒๙๖๖๘>

บรรณานุกรม

- ผู้จัดการออนไลน์. สะท้อนอนาคตเด็กไทยด้วยวิชาปรับตัวในโลกยุค “ดิสรัปชั่น”. ข้อมูลออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๕
<https://mgronline.com/celebonline/detail/๙๖๓๐๐๐๐๐๑๒๙๔>
- พรนพ พุกกะพันธุ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพมหานคร : ว.เพ็ชรสกุล. ๒๕๕๒
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จี กราฟฟิค.
- รัตนากรณ์ วัฒนศัพท์ และวันชัย วัฒนศัพท์. (๒๕๕๘). การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วิชานนท์ เทียมทะนง. พฤติกรรมการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. ๒๕๖๔ หน้า ๑
- วีรวัฒน์ พัฒนกุลชัย. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๔ หน้า ๗
- สมิต สัจฉกร. การบริหารความขัดแย้ง [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
http://www.tpa.or.thwriter/read_this_booktopic.php?passTo=๐f๔๓/๙๔๕๓/ee๓๘๐๓/๔ece๕d๖ ๒๕๕๐.
- สามารถ มั่งสั่ง. สารานุกรม ๖ หลักการในการอยู่ร่วมกัน .ผู้จัดการรายวัน ข้อมูลออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๕
<https://mgronline.com/daily/detail/๙๖๒๐๐๐๐๒๙๖๖๘>
- สัญญา นาคพิน. การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย ๔.๐. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๒)
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ. แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรัปชั่น. Journal of Modern Learning Development ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ ประจำเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน ๒๕๖๓
- Rahim. ๒๐๐๒. Conflict management[online]. Available from :
http://en.wikipedia.org/wiki/Conflict_management [April, ๒๐๑๑].