



การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา*
APPLICATION OF BUDDHIST PRINCIPLES IN RESOLVING CONFLICTS
AMONG PERSONNEL IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ธณกร จันทรแก้ว Tanakorn Chankaew
โรงเรียนวัดพวงแก้ว Watpuangkaew School, Thailand
Corresponding Author E-mail: klynjks@gmail.com

บทคัดย่อ

การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นการสังเคราะห์หลักพุทธธรรมที่แก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรและประยุกต์ในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีแนวทางปฏิบัติตนเพื่อละเว้นอคติ 4 ซึ่งเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ได้แก่ 1) ฉันทาคติคือการลำเอียงเพราะรัก 2) โทสาคติคือการลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ คือลำเอียงเพราะไม่รู้ และ 4) ภยาคติ คือลำเอียงเพราะกลัว เนื่องจากความลำเอียงทั้ง 4 ประการนี้จะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมและเกิดความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ดังนั้น การแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาสามารถแก้ไขได้โดยการปฏิบัติตนของผู้บริหารโดยปราศจากอคติ 4 มาประกอบเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา 12 ด้าน ประกอบด้วย การระบุนิยาม การระบุนิยามที่ใช้ตัดสินใจ การกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ตัดสินใจ การระบุนิยามจำกัดของปัจจัย การค้นหาทางเลือก การรวบรวมข้อมูล การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์ และการนำผลลัพธ์ไปใช้

คำสำคัญ: ความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา, อคติ 4, หลักพุทธธรรม

Abstract

Application of Buddhist principles to resolve conflicts among personnel in educational institutions was a synthesis of Buddhist principles that resolved conflicts among personnel and applied to resolving conflicts among personnel in educational institutions which would affect the administration of educational institutions. The results of the study could be summarized as following; Executives must have a guideline to avoid these four bias; 1) Chandāgati is biased because of love, 2) Dosāgati is biased because of hate, 3) Mohāgati is biased because of ignorance, and 4) Bhayāgati is biased because of fear. It was because of these four biases, that would cause unfairness and conflict among personnel in educational institutions and affected the efficiency of school administration by administrators. Therefore, resolving conflicts among personnel in educational institutions could be resolved by

*Received: February 20, 2024, Revised: August 19, 2024, Accepted: August 23, 2024.



conducting the behavior of administrators without the four bias, using it as a guideline for practice in the management of educational institutions in 12 sides, consisted of identifying problems, specifying the criteria used to make decisions, assigning weight to decision criteria, identification of limiting factors, searching for alternatives, collection of information, evaluation of alternatives, choosing the best alternative, making decisions, implementing decisions, evaluation of results and applying the results.

Keywords: Conflicts Among Personnel in Educational Institutions, Prejudice 4, Buddhist Principles

บทนำ

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้การศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภทและมีภาระงานมาก ทั้งงานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร งานบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องทำงานร่วมกัน ต้องติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา และต้องใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ประกอบกับบุคลากรในสถานศึกษามีภาระงานที่จะต้องทำแตกต่างกัน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว แม้จะมีเป้าหมายเดียวกันก็ตามก็ย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิดความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสถานศึกษาได้ (ลำจวน ชื่นธงชัย, 2551) โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน ความขัดแย้งที่พบบ่อยในสถานศึกษาคือความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ระหว่างผู้บริหารกับครู หรือระหว่างครูกับครู ความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2524) ผู้บริหารจึงต้องไวในการรับรู้ถึงสัญญาณบอกเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรและหาทางแก้ไขก่อนที่จะปล่อยให้บุคลากรในองค์กรทำงานด้วยความคับข้องใจ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อสถานศึกษา และสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ คือ ความรู้ ประสบการณ์ การวางตัวที่เหมาะสม สามารถควบคุมความประพฤติตนเองซึ่งเกิดจากความรัก ความชอบ และความหลงใหล โดยไม่ให้อคติ 4 ครอบงำจิตใจจึงจะสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กว้างไกล พร้อมทั้งไหวพริบปฏิภาณ เปรียบพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ ควบคุมคุณธรรมปราศจากอคติ 4 (พระครูสังฆรักษ์ จักรกฤษณ์ ฐิริปัญโญ และคณะ, 2562) วิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นความท้าทายศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการจัดการกับความขัดแย้งนั้นให้เหมาะสม ทำให้ความขัดแย้งแปรเปลี่ยนไปเป็นพลังสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกันของคนในสถานศึกษา เกิดความพึงพอใจกับบุคลากร เสริมสร้างความพึงพอใจในด้านต่างๆ ของบุคลากร อันจะส่งผลในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี มีการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรภายนอก



ความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา

ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ระหว่างบุคคลมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และไม่สามารถตกลงกันได้ อาจแสดงออกโดยพยายามขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตราย ยับยั้งต่อต้าน หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในระดับหนึ่งและอาจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้ามีปัจจัยเกื้อหนุนจนถึงขั้นมีความขัดแย้งอย่างรุนแรง (จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว, 2562)

สถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมของระบบราชการเป็นองค์การรูปนัย (formal organization) ที่กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและบุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน มีการจำแนกตามหลักความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบข้าราชการจะปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและมีวินัยกำกับ มีการจัดองค์การตามสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีการคัดเลือกแต่งตั้งสรรหา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การคัดเลือก นำรากฐานของคุณสมบัติทางวิชาการมาเป็นสมบัติเบื้องต้น มีการยิกระบบอาวุโสและความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ โดยมีผู้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ในสถานศึกษามักประสบปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ นับตั้งแต่ปัญหาผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาระหว่างครูกับครู ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่าครูในหน่วยงานทะเลาะเบาะแว้งกัน ซิงตีสิงเด่น แบ่งพรรคแบ่งพวก อิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน มีสาเหตุโดยแบ่งได้ 5 ประการ คือ 1) ความไม่เข้าใจในจุดประสงค์และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงาน 2) การทำตัวเป็นเจ้าของมุลนาย 3) ความคิดเห็นต่างกัน 4) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร 5) ผลประโยชน์ตลอดทั้งความสนใจที่ขัดกัน

นิพนธ์ ใจทองดี (2543) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ ดังนี้

1. ความคิดเห็นที่ต่างกัน โดยปกติมนุษย์แต่ละคนจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การศึกษาอบรมที่ได้รับแตกต่างกัน ทำให้มีความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นต่างกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้ ในความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. การรับรู้ที่ต่างกัน ความสามารถในการรับรู้ของคนเรามีความแตกต่างกันอาจทำให้มองปัญหาบางอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการรับรู้ต่างกัน อวัยวะในการรับรู้ที่ต่างกัน และประสบการณ์ที่ต่างกัน

3. ค่านิยมต่างกัน ค่านิยม หมายถึง หลักที่บุคคลนับถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งต่างๆ ว่าดี ไม่ดี ควรหรือไม่ควรอย่างไร เกณฑ์ที่แต่ละคนยึดถือไม่เหมือนกัน ทำให้ค่านิยมต่างกันและนำไปสู่ความขัดแย้งได้

4. ผลประโยชน์ขัดกัน ผลประโยชน์เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายหวังแต่ผลประโยชน์ของตนเพียงฝ่ายเดียว ใครจะเดือดร้อนหรือเป็นอย่างไรมองไม่สนใจ อาจเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงได้

5. ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคนเรา ซึ่งมีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ กัน เช่น การไม่ชอบหน้ากันเป็นต้น ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

6. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่ชอบทำตามระเบียบ ชอบควบคุม จะมีความลำบากใจในการทำงานกับลูกน้องที่จะมุ่งให้งานสำเร็จเป็นประการสำคัญ



7. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันนั้นย่อมหลีกเลี่ยงที่จะเกิดความขัดแย้งได้ยาก การมอบหมายงานที่คาบเกี่ยวกันมากเท่าใด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้นได้ง่ายเท่านั้น

8. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการจะมีการกำหนดตำแหน่งว่าจะมีหน้าที่อะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วย แต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษานั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ได้แก่ การมีความคิดเห็นหรือค่านิยมที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของแต่ละบุคคล การขัดผลประโยชน์ การมีอคติต่อกัน ความกดดันต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การขาดประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร เป็นต้น

การแก้ไขความขัดแย้งในสถานศึกษา

การแก้ไขความขัดแย้ง คือ การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้มีความเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในกรณีที่เราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการ (หรือขจัด) ความขัดแย้งนั้นอย่างไร สามารถสรุปเป็นแนวทางได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เมื่อคนเราพบกับความขัดแย้ง จะมีบางคนที่แก้ไขความขัดแย้งนั้นด้วยวิธีการเอาชนะ โดยมุ่งเน้นชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญจึงพยายามใช้อิทธิพล วิธีการหรือช่องทางต่างๆ เพื่อจะทำให้คู่กรณียอมแพ้หรือพ่ายแพ้ตนเองให้ได้การแก้ไขความขัดแย้งในแนวทางนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ – แพ้”

2. การยอมรับ (Accommodation) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น อยากรับเป็นที่ยอมรับและได้รับความรัก มุ่งสร้างความพอใจให้แก่คู่กรณี โดยที่ตนเองจะยอมเสียสละแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ เกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ – แพ้”

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะไม่สู้ปัญหา ไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามวางตัวอยู่เหนือความขัดแย้ง พุดง่ายๆ ก็คือทำตัวเป็นพระอิฐพระปูนนั่นเอง แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ มักเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – แพ้” เป็นส่วนใหญ่

4. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีจัดการความขัดแย้งโดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่มุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win - Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ – ชนะ”

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นความพยายามที่จะให้คู่กรณีทั้งสองฝ่าย ได้รับความพอใจบ้าง และต้องยอมเสียสละบ้าง แต่ก็มีแนวโน้มที่จะใช้วิธี คือวิธีเอาชนะมากกว่าวิธีอื่น แนวทางการแก้ไขความขัดแย้งแบบนี้ จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “แพ้ – แพ้” หรือ “ชนะ – แพ้” (พระมหาประเสริฐ สุขเมธ, ปิยวัฒน์ คงทรัพย์ และทิพย์ ชันแก้ว, 2563)



การเกิดความขัดแย้งขึ้นในสังคมทุกแห่ง หากพิจารณาถึงสาเหตุเริ่มต้นของการเกิดความขัดแย้งนั้น มักมีที่มาสอดคล้องกับหลักธรรม อคติ 4 ในพระพุทธศาสนา เนื่องจากอคติจะทำให้สภาพจิตของมนุษย์ไม่เที่ยงแท้เพราะคลาดเคลื่อนไปจากธรรมจนนำไปสู่ความเอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ทำให้เกิดการกระทำที่ไม่เป็นกลางจนก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในที่สุด ดังนั้นหากจะแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ควรพิจารณาถึงรากเหง้าที่แท้จริงอันนำมาซึ่งความขัดแย้งนั้น เมื่อเข้าใจถึงสาเหตุนั้นแล้วก็จะสามารถแก้ไขหรือลดความขัดแย้งนั้นลงได้

อคติ 4 : หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้ง

วิถีในทางที่ผิดหรือการดำเนินในทางที่ผิด ซึ่งเกิดจากทัศนคติ หรือความคิดเห็นในทางที่ผิดและมีความหลงผิดถูกอคติ 4 ครอบงำจิตใจจึงเกิดความลำเอียงหรือความไม่เที่ยงธรรมประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความชอบพอ 2) โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความโกรธหรือชิงชัง 3) โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลงหรือความลำเอียงเพราะความเขลา 4) ภัยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว

ความหมายของอคติ 4 ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามความของคำว่า “อคติ 4” ว่า หมายถึงความลำเอียง มี 4 อย่าง ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะรัก โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธ ภัยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะเขลา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ ที่รวบรวมและอธิบายคำศัพท์ทางพระพุทธศาสนา นิยามความหมายไว้ว่า อคติ ฐานะอันไม่พึงถึง ทางความประพฤติผิด ความลำเอียง มี 4 คือ 1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะเขลา 4) ภัยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว (พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), 2533)

พระไตรปิฎก ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กล่าวถึง อคติ ไว้ดังนี้พระไตรปิฎก เล่มที่ 21 ปฐมมคคิสูตร ข้อที่ 17 ความว่า ภิกษุทั้งหลาย การถึงอคติ (ความลำเอียง) 4 ประการนี้การถึงอคติ 4 ประการอะไรบ้าง คือ บุคคลย่อมถึง 1) ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) 2) โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) 3) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) 4) ภัยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) ภิกษุทั้งหลาย การถึงอคติ 4 ประการนี้แล บุคคลใดละเมิดความชอบธรรมเพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภัยาคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อมดุจดวงจันทร์ข้างแรมฉะนั้น (ที.ปา. (ไทย) 11/311/203)

ธนบรรณ น้ำกระจาย และคณะ (2565) ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนาแบ่งประเภทของอคติไว้เป็น 4 ประการ ได้แก่

1. ฉันทาคติ (Prejudice caused by love or desire; partiality) ความลำเอียงเพราะความชอบ และรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตนเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม ความเอนเอียงเพราะชอบจะทำให้สูญเสียความเป็นกลาง และไม่สามารถที่จะวางตน และปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือนกัน

2. โทสาคติ (Prejudice caused by hatred or enmity) ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบเกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธ หรือลู่อำนาจโทสะ เพราะมีจิตใจที่ไม่หนักแน่น ไม่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้



3. โมหาคติ (Prejudice caused by delusion or stupidity) ความลำเอียงเพราะความหลง เพราะไม่รู้ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึง การทำให้เสียความรู้สึกธรรมเพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน รับผิดชอบใจก่อนพิจารณาให้ดี การไม่เปิดใจให้กว้าง จึงทำให้มองโลกในแง่ร้าย และไม่สามารถยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

4. ภัยาคติ (Prejudice caused by fear) ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความรู้สึกธรรม เพราะมีความหวาดกลัว หรือเกรงกลัวอันตรายที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง และครอบครัว จึงทำให้ขาดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

อคติ 4 หรือความลำเอียงทั้ง 4 ประการนี้ เป็นตัวแปรสำคัญที่จะปิดกั้นจิตของมนุษย์ที่อาศัยอยู่ร่วมกันในสังคมให้เกิดคลาดเคลื่อน หรือเบี่ยงเบนไปจากความรู้สึกธรรม จนทำให้การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งขาดความรู้สึกธรรม เมื่อเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมขึ้นก็จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันของกลุ่มคนในสังคมนั้น

ผู้บริหารต้องมีแนวทางปฏิบัติตนเพื่อละเว้นอคติ 4 ซึ่งเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงโดยการพิจารณาถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมา หากพิจารณาความลำเอียงกำลังเกิดขึ้นก็ให้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองใหม่ให้ตรงกันข้าม คือ ความไม่ลำเอียงด้วยอคติ 4 เป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติคือความลำเอียงความ ไม่ยุติธรรม อันเป็นข้อห้ามสำหรับผู้บริหาร สิ่งตรงกันข้ามกับความลำเอียง คือ ความยุติธรรม ฉะนั้นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง หรือให้คุณให้โทษผู้อื่น จึงควรหลีกเลี่ยงอคติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่หมู่คณะซึ่งจะทำให้สามารถลดหรือแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาได้

การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา

การประยุกต์หลักพุทธธรรมในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดอคติ 4 แต่ให้มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่ปราศจากอคติ 4 ซึ่งเป็นธรรมสำหรับผู้บริหาร หรือปุณฺณทัฬหํ นั้น โดยเฉพาะผู้ที่เป็นข้าราชการ หรือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะธรรมเหล่านี้ ซึ่งเป็นสิ่งจะความจริงที่มักจะเกิดขึ้นกับบุคคลเหล่านี้เสมอ และส่งผลอย่างมากต่อการบริหารงาน และความสงบสุขของสังคมผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่แสดงออกทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย ความประพฤติ การวางตัวที่เหมาะสมและที่สำคัญพฤติกรรมที่ละเว้นจากอคติ 4 ประการนี้ได้ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสุข อันส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาและความสงบสุขของสังคมตามมา (พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญโญ และคณะ, 2562)

การประยุกต์หลักพุทธธรรม อคติ 4 ในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพัฒนาจากแนวทางการตัดสินใจทางการบริหารตามหลักอคติ 4 โดยประยุกต์กับการปฏิบัติ 12 ด้าน ของศักดิ์นรินทร์ ดินรัมย์ (2564) ดังนี้

1. การระบุปัญหา ผู้บริหารต้องไม่ระบุปัญหาโดยการเห็นแก่พวกพ้อง คือไม่ฟังปัญหาเฉพาะพวกพ้องหรือคนที่ตนชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่ระบุปัญหาโดยเกิดจากความเกลียดชังผู้ใดผู้หนึ่งคือต้องรับฟังเรื่องราวทั้งฝ่ายที่ตนชอบและที่ตนไม่ชอบ ศึกษาหาข้อมูลเท็จจริงของปัญหา ใช้สติหยุดคิดให้รอบคอบก่อนที่จะระบุปัญหา และต้องมีความกล้าหาญไม่กลัวอิทธิพลใดๆ ครอบงำในการระบุปัญหา



2. การระบุเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ ผู้บริหารต้องไม่ระบุเกณฑ์ที่เอื้อพวกพ้องหรือคนที่ตนชอบ ไม่ระบุเกณฑ์ที่ทำความลำบากให้กับคนที่ตนไม่ชอบ เกณฑ์ต้องมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ต้องศึกษาหาข้อมูลก่อนระบุเกณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ และต้องมีความกล้าหาญไม่กลัวอิทธิพลใดๆ ในการระบุเกณฑ์ตัดสินใจ และต้องมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

3. การกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ตัดสินใจ ผู้บริหารต้องไม่กำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์โดยเอียงไปทางพวกพ้องหรือคนที่ตนชอบ หรือไม่กำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์โดยคนที่ตนไม่ชอบหรือเกลียดไม่สามารถปฏิบัติได้ น้ำหนักเกณฑ์ตัดสินใจต้องมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ต้องศึกษาหาข้อมูลก่อนว่าอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อกำหนดน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจให้ถูกต้อง และต้องมีความกล้าหาญไม่กลัวอิทธิพลใดๆ ครอบงำในการกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ตัดสินใจ

4. การระบุข้อจำกัดของปัจจัย ผู้บริหารต้องไม่มองข้ามข้อจำกัด เพื่อประโยชน์แก่คนที่ตนชอบ หรือไม่หาข้อจำกัด เพื่อกลั่นแกล้งคนที่ตนเกลียดหรือไม่ชอบ ต้องศึกษาหาข้อจำกัดให้ดีขึ้นก่อนการตัดสินใจ และต้องไม่มองข้ามข้อจำกัดใดๆ เพื่อประโยชน์แก่คนที่ตนกลัวหรือถูกอิทธิพลครอบงำ

5. การค้นหาทางเลือก ผู้บริหารต้องไม่ค้นหาทางเลือก ที่เป็นประโยชน์เฉพาะคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกัน หรือต้องไม่ค้นหาทางเลือกที่มีโทษหรือไปทำลายคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกัน ต้องศึกษาหาข้อมูลด้านต่างๆ ให้ดีเสียก่อน แล้วค้นหาทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อมาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และต้องไม่ค้นหาทางเลือก ที่เป็นประโยชน์เฉพาะคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำ แล้วจึงเลือกทางเลือก

6. การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารต้องไม่รวบรวมข้อมูล ที่เป็นประโยชน์เฉพาะคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกัน หรือไม่รวบรวมข้อมูล เฉพาะที่เป็นโทษหรือไปทำลายคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกันเท่านั้น แต่ต้องรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนทุกฝ่าย ต้องรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วน หาข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการตัดสินใจ และต้องไม่รวบรวมข้อมูล เฉพาะที่เป็นประโยชน์เฉพาะคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำ

7. การประเมินทางเลือก ผู้บริหารต้องไม่ประเมินทางเลือก ให้เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกัน หรือไม่ประเมินทางเลือกที่เป็นโทษหรือไปทำลายคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกัน ทั้งต้องประเมินทางเลือกโดยมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดในภายหลัง และไม่ประเมินทางเลือก ที่เป็นประโยชน์เฉพาะคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำเท่านั้น

8. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารต้องไม่เลือกทางเลือกเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกัน หรือไม่เลือกทางเลือกเพราะที่เป็นโทษหรือไปทำลายคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกันเท่านั้น ทั้งต้องเลือกทางเลือกที่ถูกต้อง ถูกกฎระเบียบสังคม มีผลดีต่อราชการและมีผลเสียน้อยที่สุด และไม่เลือกทางเลือกเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำเท่านั้น

9. การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องไม่ทำการตัดสินใจให้เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกัน หรือไม่ทำการตัดสินใจให้เป็นโทษหรือไปทำลายคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกันเท่านั้น ทั้งต้องทำการตัดสินใจ บนพื้นฐานแห่งความถูกต้องชอบธรรม และมีความยุติธรรมตามกฎหมายเกณฑ์ที่ดี และไม่ทำการตัดสินใจให้เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำเท่านั้น



10. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องไม่สั่งการให้กับคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกันได้ปฏิบัติเฉพาะงานที่ง่าย หรือไม่สั่งการกลับแกลังให้กับคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกันได้ ปฏิบัติง่ายที่ยากหรือที่ไม่ถนัด ทั้งต้องสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน กล่าวคือใช้คนให้ถูกกับงานที่ถนัด และไม่สั่งการให้กับคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำ ได้ปฏิบัติเฉพาะงานที่ง่ายเท่านั้น

11. การประเมินผลลัพธ์ ผู้บริหารต้องไม่ฟังข้อคิดเห็นเฉพาะพวกพ้องหรือคนที่ตนชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องรับฟังข้อคิดเห็นของคนหรือกลุ่มคนที่ตนไม่ชอบด้วย เพื่อใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินผลลัพธ์ และต้องไม่รับฟังข้อคิดเห็นเฉพาะคนหรือกลุ่มคนที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำ

12. การนำผลลัพธ์ไปใช้ ผู้บริหารต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปใช้แก้ไขข้อบกพร่องโดยไม่ให้เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนชอบหรือที่เป็นพวกพ้องกัน หรือไม่ทำให้เป็นโทษหรือไปทำลายคนหรือกลุ่มที่ตนไม่ชอบหรือที่เกลียดกันเท่านั้น ทั้งต้องทำการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้บนพื้นฐานแห่งความถูกต้องชอบธรรม และมีความยุติธรรมตามกฎหมายที่ดี และไม่ทำการตัดสินใจให้เป็นประโยชน์กับคนหรือกลุ่มที่ตนกลัวหรือที่ถูกอิทธิพลครอบงำเท่านั้น

บทสรุป

ผู้บริหารต้องมีแนวทางปฏิบัติตนเพื่อละเว้นอคติ 4 ซึ่งเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ได้แก่ 1) ฉันทาคติ คือการลำเอียงเพราะรัก 2) โทษาคติ คือลำเอียงเพราะชัง 3) โมหาคติ คือลำเอียงเพราะไม่รู้ และ 4) ภยาคติ คือลำเอียงเพราะกลัว เนื่องจากความลำเอียงทั้ง 4 ประการนี้จะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมและเกิดความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ดังนั้นการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษาสามารถแก้ไขได้โดยการปฏิบัติตนของผู้บริหารโดยปราศจากอคติ 4 มาประกอบเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาในด้านต่างๆ จำนวน 12 ด้าน ได้แก่ การระบุปัญหา การระบุเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ การกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์ตัดสินใจ การระบุข้อจำกัดของปัจจัย การค้นหาทางเลือก การรวบรวมข้อมูล การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจ การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินผลลัพธ์ และการนำผลลัพธ์ไปใช้ โดยสรุปการนำหลักพุทธธรรม อคติ 4 มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา โดยแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา 12 ด้าน สรุปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การประยุกต์หลักธรรม อคติ 4 ในการแก้ไขความขัดแย้งของบุคลากรในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- จิราลักษณ์ วงษ์แก้ว. (2562). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). การบริหารการศึกษสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนบรรณ น้ำกระจาย และคณะ. (2565). หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณธรรมตามหลักพระพุทธศาสนา พระพุทธศาสนาและปรัชญา : แนวคิด มุมมอง สู่สันติภาพ. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- นิพนธ์ ใจทองดี. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศองค์การของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปัญโญ และคณะ. (2562). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ปราศจากอคติ 4. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร. 7(6). 1797-1804.



- พระเทพเวที(ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2533). **พจนานุกรมศาสนา ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาประเสริฐ สุขเมธ, ปิยวัฒน์ คงทรัพย์ และทิพย์ ชันแก้ว. (2563). พุทธวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง. **วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์**. 5 (1). 191-205.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- ลำจวน ชื่นธงชัย. (2551). การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ศักดิ์นรินทร์ ดินรัมย์. (2564). แนวทางการตัดสินใจทางการบริหารตามหลักอคติ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อสร้างสรรค์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ้อแกรมมี.