

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยและได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

4.1 การเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบสอบถาม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการและผู้จัดการโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ปีการศึกษา 2554 ทั้งหมด 51 โรงเรียน จำนวน 102 ชุด และได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด จำนวน 102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับอายุ ตำแหน่งหน้าที่ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ ตำแหน่งหน้าที่ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

| สถานภาพส่วนตัว | ผู้บริหาร | |
|-------------------------|-----------|--------|
| | จำนวนคน | ร้อยละ |
| 1. อายุ | | |
| อายุต่ำกว่า 30 ปี | 12 | 11.8 |
| อายุตั้งแต่ 31 - 50 ปี | 72 | 70.6 |
| อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป | 18 | 17.6 |
| รวม | 102 | 100.0 |
| 2. ตำแหน่ง | | |
| ผู้อำนวยการโรงเรียน | 54 | 52.9 |
| ผู้จัดการโรงเรียน | 48 | 47.1 |
| รวม | 102 | 100.0 |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| สถานภาพส่วนตัว | ผู้บริหาร | |
|--|-----------|--------|
| | จำนวนคน | ร้อยละ |
| 3. วุฒิทางการศึกษา | | |
| ผู้บริหารที่ไม่มีใบประกอบวิชาชีพบริหาร | 35 | 34.3 |
| ผู้บริหารที่มีใบประกอบวิชาชีพบริหาร | 67 | 65.7 |
| รวม | 102 | 100.0 |
| 4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร | | |
| น้อยกว่า 5 ปี | 17 | 16.7 |
| ปานกลาง 5-10 ปี | 45 | 44.1 |
| มากกว่า 10 ปี | 40 | 39.2 |
| รวม | 102 | 100.0 |
| 5. ขนาดของโรงเรียน | | |
| ขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 500 คน | 47 | 46.1 |
| ขนาดกลาง นักเรียน ตั้งแต่ 501 ถึง 1,499 คน | 37 | 36.3 |
| ขนาดใหญ่ นักเรียน ตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป | 18 | 17.6 |
| รวม | 102 | 100.0 |

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามจากการวิจัยครั้งนี้ โดยภาพรวมในด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-50 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และกลุ่มที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8

ส่วนตำแหน่งของผู้บริหารพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนมีประมาณร้อยละ 52.9 และมีผู้จัดการเพียงร้อยละ 47.1 ส่วนในด้านวุฒิทางการศึกษาจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามประมาณเกินครึ่งหนึ่ง ร้อยละ 65.7 มีวุฒิทางการศึกษาที่มีใบประกอบวิชาชีพบริหาร ร้อยละ 34.3 ในด้านประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารพบว่ามีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ปานกลาง 5-10 ปี ขึ้นไปมากที่สุดคือ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 10 ปีขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารน้อยกว่า 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และส่วนขนาดของโรงเรียนจะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียน

ขนาดเล็กร้อยละ 46.1 และขนาดกลาง ร้อยละ 36.3 และปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่เพียง ร้อยละ 17.6 และที่น้อยที่สุดโรงเรียนขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณาสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี โดยสรุป พบว่าผู้บริหารส่วนมากที่มีอายุระหว่าง 31-50 ปี และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งบริหาร 5-10 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3 สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับใด การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยรวมทุกด้าน

ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง ตามอายุของผู้บริหาร อลด์หะดีษ และจากทฤษฎีของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson , 1987 : 273 อ้างถึงในเอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 167 – 171) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งเป็น 7 วิธี ดังนี้ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกลเกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีประนีประนอม วิธีการปรองดอง และวิธีร่วมมือ ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 6-24

ตารางที่ 6 แสดงภาพรวมสาเหตุของความขัดแย้ง 3 ด้าน

| สาเหตุของความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | อันดับที่ |
|-----------------------------|-----------|-----|-----------|
| 1.องค์ประกอบด้านบุคคล | 2.95 | .53 | 1 |
| 2.องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ | 2.90 | .62 | 2 |
| 3.ด้านสภาพขององค์กร | 2.84 | .46 | 3 |

จากตารางที่ 6 สาเหตุของความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ องค์ประกอบด้านบุคคล ($\bar{X} = 2.95$, S.D.=.53) องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านสภาพขององค์กร ($\bar{X} = 2.84$, S.D.=.46)

ตารางที่ 7 สาเหตุของความขัดแย้งองค์ประกอบด้านบุคคล

| สาเหตุของความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับที่พบ |
|--|-----------|-----|------------|
| 1. บุคลิกลักษณะ(อัคลาก) เช่น กิริยามารยาท การ พุดจา การแสดงออก คุณสมบัติและ อุปนิสัย | 2.83 | .82 | ปานกลาง |
| 2. การรับรู้ ความคิด ค่านิยม ทศนคติส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน | 3.17 | .72 | ปานกลาง |
| 3. ความแตกต่างของระดับการศึกษา | 2.96 | .68 | ปานกลาง |
| 4. ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ใฝ่ต่ำ (นัฟซุ) | 2.84 | .76 | ปานกลาง |
| 5. วิธีการทำงานยึดติดกับทศนะส่วนตัวมากกว่างานของส่วนร่วม | 2.97 | .72 | ปานกลาง |
| ภาพรวม | 2.95 | .53 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 7 สาเหตุของความขัดแย้ง เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95, S.D.=.53$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ การรับรู้ ความคิด ค่านิยม ทศนคติส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ($\bar{X} = 3.17, S.D.=.72$) รองลงมา คือ วิธีการทำงานยึดติดกับทศนะส่วนตัวมากกว่างานของส่วนร่วม ความแตกต่างของระดับศึกษาลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ใฝ่ต่ำ (นัฟซุ) ส่วนสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด คือ บุคลิกลักษณะ (อัคลาก) เช่น กิริยามารยาท การพุดจา การแสดงออก คุณสมบัติและ อุปนิสัย ($\bar{X} = 2.83, S.D.=.82$)

ตารางที่ 8 สาเหตุของความขัดแย้งองค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์

| สาเหตุของความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับที่พบ |
|--|-----------|-----|------------|
| 1. การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ | 2.96 | .73 | ปานกลาง |
| 2. การให้ข้อมูลข่าวสารที่บกพร่อง บิดเบือนไม่ถูกต้อง | 2.88 | .72 | ปานกลาง |
| 3. การแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น | 2.96 | .85 | ปานกลาง |
| 4. การอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ขาดความสามัคคี | 2.76 | .86 | ปานกลาง |
| 5. มีการยึดติด ต่อกลุ่ม หรือต่อพรรคพวก(ตะอัสศุบ) | 2.93 | .76 | ปานกลาง |
| ภาพรวม | 2.90 | .62 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 8 สาเหตุของความขัดแย้ง เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90, S.D.=.62$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ การแข่งขัน ซึ่งดี ซึ่งเด่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X} = 2.96, S.D.=.85$) รองลงมา การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ มีการยึดติด ต่อกลุ่ม หรือต่อพรรคพวก(ตะอัสศุบ) การให้ข้อมูลข่าวสารที่บกพร่อง บิดเบือนไม่ถูกต้อง ส่วนสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด คือ การอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ขาดความสามัคคี ($\bar{X} = 2.76, S.D.= .86$)

ตารางที่ 9 สาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์กร

| สาเหตุของความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับที่พบ |
|---|-----------|-----|------------|
| 1. ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร | 3.14 | .69 | ปานกลาง |
| 2. ยึดกฎเกณฑ์มากเกินไป ทำให้ทำงานไม่คล่องตัว | 2.96 | .71 | ปานกลาง |
| 3. โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน | 2.94 | .76 | ปานกลาง |
| 4. การให้ข้อมูลข่าวสารต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือการจัดสรรผลประโยชน์ไม่ยุติธรรม(อาคิล) | 2.75 | .68 | ปานกลาง |
| 5. การทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคลหรือฝ่าย | 2.41 | .68 | น้อย |
| ภาพรวม | 2.84 | .46 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 9 สาเหตุของความขัดแย้ง เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84, S.D.=.46$) เมื่อพิจารณารายข้อตามค่าเฉลี่ย พบว่า สาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด คือ ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ($\bar{X} = 3.14, S.D.=.69$) รองลงมา คือ ยึดกฎเกณฑ์มากเกินไป ทำให้ทำงานไม่คล่องตัว โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน การให้ข้อมูลข่าวสารต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือการจัดสรรผลประโยชน์ไม่ยุติธรรม (อาคิล) ส่วนสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระดับน้อยที่สุด คือ การทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคลหรือฝ่าย ($\bar{X} = 2.41, S.D.=.68$)

ตารางที่ 10 แสดงภาพรวมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับที่ |
|----------------------|-----------|------|---------|-----------|
| 1. วิธีเผชิญหน้า | 3.41 | .79 | ปานกลาง | 5 |
| 2. วิธีหลีกเลี่ยง | 2.60 | .66 | ปานกลาง | 7 |
| 3. วิธีบังคับ | 3.33 | 1.32 | ปานกลาง | 6 |
| 4. วิธีไกล่เกลี่ย | 3.79 | .85 | มาก | 2 |
| 5. วิธีประนีประนอม | 3.85 | .90 | มาก | 1 |
| 6. วิธีปรองดอง | 3.60 | .89 | มาก | 4 |
| 7. วิธีร่วมมือ | 3.71 | .82 | มาก | 3 |

จากตารางที่ 10 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ทั้งหมด 102 คน เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ วิธีประนีประนอม ($\bar{X} = 3.85$, S.D.=.90) วิธีไกล่เกลี่ย วิธีร่วมมือ วิธีปรองดอง วิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง ($\bar{X} = 2.60$, S.D.=.66)

ตารางที่ 11 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีเผชิญหน้า

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|------|----------------|
| 1. ผู้บริหารหยิบข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยเพื่อจัดการให้คลี่คลาย | 3.03 | 1.04 | ปานกลาง |
| 2. ใช้วิธีปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาที่ดี | 3.72 | .98 | |
| 3. นำความขัดแย้งเข้าที่ประชุม | 3.09 | 1.07 | มาก |
| 4. ผู้บริหารตั้งใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะคลี่คลายไปในทางที่ดี | 3.71 | 1.02 | ปานกลาง มาก |
| 5. เมื่อครูร้องทุกข์ต่อผู้บริหาร ผู้บริหารเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผย | 3.51 | .99 | มาก |

จากตารางที่ 11 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า เมื่อพิจารณารายชื่อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ คือ ใช้วิธีปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาที่ดี ($\bar{X} = 3.72$, S.D.=.98) รองลงมา ผู้บริหารตั้งใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะคลี่คลายไปในทางที่ดี เมื่อครู่ร้องทุกข์ต่อผู้บริหาร ผู้บริหารเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผย และผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ นำความขัดแย้งเข้าที่ประชุม ($\bar{X} = 3.09$, S.D.=1.07) และผู้บริหารหยิบข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยเพื่อจัดการให้คลี่คลาย ($\bar{X} = 3.03$, S.D.=1.04)

ตารางที่ 12 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีหลีกเลี่ยง

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| 1. ผู้บริหารใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง | 3.53 | 1.11 | มาก |
| 2. ผู้บริหารจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เพื่อเมื่อเกิดความขัดแย้ง | 2.48 | .91 | น้อย |
| 3. ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป | 2.44 | 1.00 | น้อย |
| 4. ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ | 2.34 | .93 | น้อย |
| 5. ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น | 2.24 | 1.02 | น้อย |

จากตารางที่ 12 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณารายชื่อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย 4 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ผู้บริหารใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.53$, S.D.=1.11) ผู้บริหารจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป และผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ ($\bar{X} = 2.34$, S.D.=.93) ส่วนที่อยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.24$, S.D.=1.02)

ตารางที่ 13 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน
จังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีบังคับ

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|--|-----------|------|---------|
| 1. เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักใช้อำนาจของตนเองในการตัดสินปัญหา | 2.51 | 1.08 | ปานกลาง |
| 2. ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตนเองแก้ไขปัญหา | 3.73 | 3.01 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อยุติข้อขัดแย้ง | 3.53 | 1.08 | มาก |
| 4. ผู้บริหารจะให้มีการแบ่งผลประโยชน์ที่ทุกคนยอมรับ | 3.44 | 1.01 | ปานกลาง |
| 5. ผู้บริหารมักโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเห็นด้วยกับตนเอง | 3.42 | 4.84 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 13 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ เมื่อพิจารณารายชื่อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ดังนี้ คือ ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตนเองแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.73$, S.D.=3.01) ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อยุติข้อขัดแย้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารจะให้มีการแบ่งผลประโยชน์ที่ทุกคนยอมรับ ($\bar{X} = 3.44$, S.D.=1.01) ผู้บริหารมักโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเห็นด้วยกับตนเอง และเมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักใช้อำนาจของตนเองในการตัดสินปัญหา ($\bar{X} = 2.51$, S.D.=1.08)

ตารางที่ 14 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน
จังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีไกล่เกลี่ย

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| 1. ผู้บริหารมักใช้คำพูดที่นุ่มนวลในการแก้ไขความขัดแย้ง | 3.64 | 1.04 | มาก |
| 2. ผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายความรู้สึกหรือจิตใจของผู้อื่น | 3.73 | 1.01 | มาก |
| 3. ผู้บริหารพยายามสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้อื่นเพื่อยุติปัญหา | 3.88 | .98 | มาก |
| 4. ผู้บริหารพยายามชี้ให้เห็นกับความสำคัญของเป้าหมายองค์กร | 3.88 | .94 | มาก |
| 5. ผู้บริหารพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อให้ผู้ขัดแย้งกันเกิดความพอใจ | 3.81 | .94 | มาก |

จากตารางที่ 14 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย เมื่อพิจารณารายชื่อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ผู้บริหารพยายามสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้อื่นเพื่อยุติปัญหา ($\bar{X} = 3.88$, S.D.=.98) ผู้บริหารพยายามชี้ให้เห็นกับความจริงของเป้าหมายองค์กร ผู้บริหารพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อให้ผู้ขัดแย้งกันเกิดความพอใจ ผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายความรู้สึกหรือจิตใจของผู้อื่น และสวนที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารผู้บริหรมักใช้คำพูดที่นุ่มนวลในการแก้ไขความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.64$, S.D.=1.04)

ตารางที่ 15 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีประนีประนอม

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| 1. ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย | 3.98 | .92 | มาก |
| 2. ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา | 3.90 | .94 | มาก |
| 3. ผู้บริหรมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ | 3.84 | .97 | มาก |
| 4. ผู้บริหรมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา | 3.81 | 1.06 | มาก |
| 5. ผู้บริหรมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ | 3.74 | 1.03 | มาก |

จากตารางที่ 15 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม เมื่อพิจารณารายชื่อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.98$, S.D.=.92) ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา ผู้บริหรมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ ผู้บริหรมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา และสวนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ผู้บริหรมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.74$, S.D.=1.03)

ตารางที่ 16 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน
จังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีปรองดอง

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|------|---------|
| 1. ผู้บริหารสัมพันธ์ภาพที่ดีให้ยาวนาน | 3.85 | 1.15 | มาก |
| 2. ผู้บริหารเห็นว่าความรู้สึกของผู้อื่นเป็นเรื่องสำคัญ | 3.70 | 1.05 | มาก |
| 3. ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่า ในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจา | 3.63 | 1.02 | มาก |
| 4. บางครั้งความปรารถนาของผู้บริหารยอมเสียสละได้เพื่อ ความปรารถนาของผู้อื่นเป็นจริง | 3.49 | .94 | ปานกลาง |
| 5. เพื่อความสุขของผู้อื่นผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นรักษาทัศนคติของเขาไว้ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุข | 3.36 | .93 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 16 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดอง เมื่อพิจารณารายข้อตามค่าเฉลี่ยพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสัมพันธ์ภาพที่ดีให้ยาวนาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D.=1.15) ผู้บริหารเห็นว่าความรู้สึกของผู้อื่นเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจาไว้ และผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ บางครั้งความปรารถนาของผู้บริหารยอมเสียสละได้เพื่อความสุขของผู้อื่นเป็นจริง ($\bar{X} = 3.49$, S.D.=.94) เพื่อความสุขของผู้อื่นผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นรักษาทัศนคติของเขาไว้ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุข ($\bar{X} = 3.36$, S.D.=.93)

ตารางที่ 17 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน
จังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีแบบร่วมมือ

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|-----|-------|
| 1. ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังและ ถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย | 3.62 | .99 | มาก |
| 2. ผู้บริหารมักหารือร่วมกับผู้อื่น โดยตรงทุกครั้งเมื่อเกิดปัญหา | 3.73 | .93 | มาก |
| 3. ผู้บริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกับผู้อื่นเสมอ | 3.72 | .89 | มาก |

ตารางที่ 17 (ต่อ)

| การจัดการความขัดแย้ง | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|---|-----------|-----|-------|
| 4. ผู้บริหารพยายามที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ | 3.80 | .93 | มาก |
| 5. ผู้บริหารมักจะรับรู้ปัญหาพร้อมกับผู้อื่นเสมอ | 3.68 | .96 | มาก |

จากตารางที่ 17 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีแบบร่วมมือ เมื่อพิจารณารายข้อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีแบบร่วมมืออยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.80, S.D.=.93$) ผู้บริหารมักจะหารือร่วมกับผู้อื่นโดยตรงทุกครั้งเมื่อเกิดปัญหา ผู้บริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกับผู้อื่นเสมอ ผู้บริหารมักจะรับรู้ปัญหาพร้อมกับผู้อื่นเสมอ และสวนที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังและถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย ($\bar{X} = 3.62, S.D.=.99$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน โดยหาค่า t-test และอายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยหาค่า f-test ปรากฏผลตามตารางที่ 18 – 23

ตารางที่ 18 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามอายุ

| การจัดการความ ขัดแย้ง | ผู้บริหารจำแนกช่วงอายุ | | | | | | F | P |
|--------------------------|------------------------|------|-----------|------|-------------|------|-------|------|
| | ต่ำกว่า 30ปี | | 31-50 ปี | | 51 ปีขึ้นไป | | | |
| | N=12 | N=72 | N=72 | N=18 | N=18 | N=18 | | |
| | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | | |
| 1. วิธีเผชิญหน้า | 3.26 | .60 | 3.38 | .82 | 3.67 | .77 | 1.251 | .291 |
| 2. วิธีหลีกเลี่ยง | 2.53 | .70 | 2.62 | .63 | 2.60 | .80 | .097 | .907 |
| 3. วิธีบังคับ | 2.91 | .58 | 3.44 | 1.51 | 3.16 | .71 | .969 | .383 |
| 4. วิธีไกล่เกลี่ย | 3.20 | .73 | 3.84 | .84 | 3.97 | .88 | 3.577 | .032 |
| 5. วิธีประนีประนอม | 3.33 | .81 | 3.85 | .90 | 4.23 | .82 | 3.753 | .027 |
| 6. วิธีปรองดอง | 3.13 | .84 | 3.62 | .89 | 3.86 | .84 | 2.526 | .085 |
| 7. วิธีร่วมมือ | 3.23 | .69 | 3.73 | .80 | 3.69 | .92 | 2.979 | .055 |

จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีจำแนกตามอายุ พิจารณาเป็นรายวิธี พบว่าวิธีไกล่เกลี่ย และวิธีประนีประนอม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนวิธีอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Tukey ปรากฏผลดังตาราง 19

จากตารางที่ 19 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีไกล่เกลี่ยและวิธีประนีประนอม จำแนกตามอายุของผู้บริหารเป็นรายคู่

| การจัดการความขัดแย้ง | | ต่ำกว่า 30 ปี | 31-50 ปี | 51 ปีขึ้นไป |
|------------------------|-----------|---------------|----------|-------------|
| วิธีไกล่เกลี่ย | \bar{X} | 3.20 | 3.84 | 3.97 |
| ต่ำกว่า 30 ปี | 3.20 | - | .040 | .038 |
| 31-50 ปี | 3.84 | - | - | .818 |
| 51 ปีขึ้นไป | 3.97 | - | - | - |
| วิธีประนีประนอม | \bar{X} | 3.33 | 3.85 | 4.23 |
| ต่ำกว่า 30 ปี | 3.33 | - | .150 | .020 |
| 31-50 ปี | 3.85 | - | - | .230 |
| 51 ปีขึ้นไป | 4.23 | - | - | - |

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีอายุต่ำกว่า 30 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 31-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 31-50 ปี และยังพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารที่อายุ 51 ปีขึ้นไป ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

ตารางที่ 20 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร

| การจัดการความขัดแย้ง | ผู้บริหารจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา | | | | t | P |
|----------------------|----------------------------------|------|------------------------------|-----|-------|------|
| | มีใบประกอบวิชาชีพ N=67 | | ไม่มีใบประกอบวิชาชีพ N=35 | | | |
| | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | | |
| 1. วิธีเผชิญหน้า | 3.46 | .86 | 3.33 | .67 | -.679 | .423 |
| 2. วิธีหลีกเลี่ยง | 2.55 | .71 | 2.70 | .56 | 1.079 | .283 |
| 3. วิธีบังคับ | 3.42 | 1.58 | 3.16 | .59 | -.940 | .349 |
| 4. วิธีไกล่เกลี่ย | 3.80 | .96 | 3.76 | .62 | -.224 | .824 |
| 5. วิธีประนีประนอม | 3.89 | .70 | 3.77 | .70 | -.377 | .523 |
| 6. วิธีปรองดอง | 3.65 | .92 | 3.53 | .84 | -.679 | .525 |
| 7. วิธีร่วมมือ | 3.76 | .90 | 3.62 | .66 | -.561 | .417 |

จากตารางที่ 20 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 21 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตาม
ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารของผู้บริหาร

| การจัดการความขัดแย้ง | ผู้บริหารจำแนกประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร | | | | | | F | p |
|----------------------|---|------|-----------------|-----|-----------------------|------|-------|------|
| | น้อยกว่า 5 ปี N=17 | | 5-10 ปี N=45 | | มากกว่า 10 ปี N=40 | | | |
| | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | | |
| 1. วิธีเผชิญหน้า | 3.37 | .54 | 3.45 | .77 | 3.40 | .92 | .075 | .927 |
| 2. วิธีหลีกเลี่ยง | 2.57 | .59 | 2.76 | .70 | 2.44 | .63 | 2.589 | .080 |
| 3. วิธีบังคับ | 3.58 | 1.31 | 3.24 | .72 | 3.31 | 1.80 | .402 | .670 |
| 4. วิธีไกล่เกลี่ย | 3.71 | .72 | 3.81 | .84 | 3.80 | .94 | .078 | .925 |
| 5. วิธีประนีประนอม | 3.95 | .68 | 3.82 | .91 | 3.85 | .99 | .126 | .881 |
| 6. วิธีปรองดอง | 3.72 | .76 | 3.56 | .86 | 3.61 | .99 | .219 | .804 |
| 7. วิธีร่วมมือ | 3.87 | .62 | 3.58 | .81 | 3.79 | .91 | 1.023 | .363 |

จากตารางที่ 21 พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สอนศาสนาอิสลามที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งบริหารน้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี
และ 10 ปีขึ้นไป วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกล่เกลี่ย วิธีประนีประนอม วิธี
ปรองดอง และวิธีร่วมมือพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 แสดงผลการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตาม
ขนาดของโรงเรียนของผู้บริหาร

| การจัดการความขัดแย้ง | ผู้บริหารจำแนกตามขนาดของโรงเรียน | | | | | | F | p |
|----------------------|----------------------------------|-----|------------------|-----|------------------|------|-------|------|
| | ขนาดเล็ก N=47 | | ขนาดกลาง N=37 | | ขนาดใหญ่ N=18 | | | |
| | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | | |
| 1. วิธีเผชิญหน้า | 3.37 | .77 | 3.32 | .84 | 3.71 | .73 | 1.508 | .226 |
| 2. วิธีหลีกเลี่ยง | 2.62 | .59 | 2.70 | .75 | 2.37 | .65 | 1.467 | .235 |
| 3. วิธีบังคับ | 3.25 | .97 | 3.12 | .82 | 3.94 | 2.44 | 2.486 | .088 |
| 4. วิธีไกล่เกลี่ย | 3.77 | .77 | 3.63 | .99 | 4.15 | .68 | 2.314 | .104 |

ตารางที่ 22 (ต่อ)

| การจัดการความขัดแย้ง | ผู้บริหารจำแนกตามขนาดของโรงเรียน | | | | | | f | p |
|----------------------|----------------------------------|-----|------------------|------|------------------|-----|-------|------|
| | ขนาดเล็ก N=47 | | ขนาดกลาง N=37 | | ขนาดใหญ่ N=18 | | | |
| | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | \bar{X} | S.D | | |
| 5. วิธีประนีประนอม | 3.87 | .76 | 3.69 | 1.06 | 4.14 | .86 | 1.548 | .218 |
| 6. วิธีปรองดอง | 3.75 | .67 | 3.30 | 1.04 | 3.85 | .94 | 3.555 | .032 |
| 7. วิธีร่วมมือ | 3.74 | .70 | 3.52 | .89 | 4.02 | .93 | 2.308 | .105 |

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่มีขนาดของโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง วิธีบังคับ วิธีไกลเกลี่ย วิธีประนีประนอม วิธีปรองดอง และวิธีร่วมมือ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น วิธีปรองดอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Tukey ปรากฏผลดังตารางที่ 26

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้วยวิธีปรองดอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| วิธีการจัดการความขัดแย้ง | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ | |
|--------------------------|-----------|----------|----------|------|
| วิธีปรองดอง | \bar{X} | 3.75 | 3.30 | 3.85 |
| ขนาดเล็ก | 3.75 | - | .022 | .673 |
| ขนาดกลาง | 3.30 | - | - | .032 |
| ขนาดใหญ่ | 3.85 | - | - | - |

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนด้วยวิธีปรองดอง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 ประมวลข้อเสนอแนะและการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ดังปรากฏละเอียดตามตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ประมวลข้อเสนอแนะและการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

| ข้อที่ | สาเหตุของความขัดแย้ง | การจัดการความขัดแย้ง | ความถี่ |
|--------|---|--|---------|
| 1 | องค์ประกอบด้านบุคคล ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การเอาใจตนเอง ขาดความรับผิดชอบ ยึดทัศนคติของส่วนตัวมากกว่างานส่วนรวม | ผู้บริหารจะเป็นประธานในที่ประชุมของงานแต่ละฝ่าย พุดคุยเพื่อรับทราบและอธิบายปัญหาและพยายามให้มีทัศนคติที่สอดคล้องกัน | 23 |
| 2 | ลักษณะนิสัย และอุปนิสัยส่วนบุคคล ซึ่งมีหลากหลายที่ยึดกับตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นใหญ่ | ใช้วิธีการที่ท่านนบีมุฮัมมัด ใช้อจัดการแก้ปัญหาทางด้านการพฤติกรรมที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย และให้แสดงความคิดเห็นพร้อมกับการศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคน พยายามปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น | 16 |
| 3 | การยึดถืออำนาจ ตำแหน่งและแย่งตำแหน่งงาน | ต้องกำหนดคุณสมบัติใช้กระบวนการสรรหาที่เหมาะสม และสร้างความเข้าใจ อย่าเห็นแก่ตัว โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม | 10 |
| 4 | ไม่ปฏิบัติตามที่กำหนดให้ และเก่งทางทฤษฎี แต่ไม่เป็นทางการปฏิบัติ | ต้องประชุมชี้แจงบ่อยครั้งและจัดกิจกรรมเสริมให้มากกว่าเดิม | 11 |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| ข้อ | สาเหตุของความขัดแย้ง | การจัดการกับความขัดแย้ง | ความถี่ |
|-----|---|--|---------|
| 5 | การได้รับการพัฒนาด้านบุคลากรและ สิทธิไม่เท่าเทียมกัน | ควรให้การฝึกอบรมให้เท่าเทียมกัน และให้สิทธิเท่าเทียมกัน | 7 |
| 6 | ขาดจรรยาบรรณในอาชีพ | ฝึกอบรมเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดอบรมสัมมนาทั้งในเรื่องวิชาการ และ คุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ | 5 |
| 1 | องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ อิจฉา ริษยาไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการไม่มีส่วนร่วมของทุกคนต่อ กิจกรรมต่าง ๆ | การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี ในองค์กร สร้างจิตสำนึกให้ทำงาน เพื่ออิสลามไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ เน้นให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของ องค์กรเพื่อสร้างจิตสำนึกในการรัก องค์กร กระจายงานให้แก่บุคลากร อย่างทั่วถึงและให้ความเป็นธรรม ยุติธรรมกับทุกฝ่าย สร้างขวัญและ กำลังใจ | 18 |
| 2 | บุคลากรขัดแย้งในลักษณะนิสัย ขาด เอกภาพในการปฏิบัติหน้าที่ | ประชุมชี้แจง มอบของขวัญและ กำลังใจอบรมให้ความรู้ และให้ความ เอกภาพ ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ตลอดถึงให้ความเป็นธรรมมากที่สุด | 13 |
| 3 | มีการยึดติดต่อกัน พรรคพวกและไม่ เข้าใจในการอยู่ร่วมกัน และมีการแสดง ท่าทางที่ไม่สบอารมณ์ | ต้องมีการฝึกอบรมศาสนาอย่าง ต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพและ การเตือนให้ระมัดระวังบุคลิกภาพ | 11 |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| ข้อที่ | สาเหตุของความขัดแย้ง | การจัดการกับความขัดแย้ง | ความถี่ |
|--------|--|--|---------|
| 4 | การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และการสื่อสารที่ไม่ดี ไม่มีคุณภาพเป็นเหตุทำให้เข้าใจผิด | ของตนเอง จัดทัศนคติศึกษาดูงาน และอบรมการทำงานของบุคลากร จงรู้จักในการพูด การฟังทั้งสองอย่าง ให้ชัดเจน และปรับระบบการสื่อสาร และพัฒนาทักษะการสื่อข้อความ เตือนให้ระมัดระวังการพูดจา ต้องมีการประชุมให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และชี้แจงการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ | 15 |
| 5 | ขาดความสัมพันธ์หน้าที่รับผิดชอบทุกหน่วยงาน แย่งกันทำงาน และภาระงานของแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน | ให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรทุกคน แยกฝ่ายที่ชัดเจน และให้กำลังใจเป็นพิเศษสำหรับ ผู้ที่ภาระงานหนัก | 16 |
| 1 | <u>ด้านสภาพขององค์กร</u> การบริหารงานขององค์กรไม่เข้มแข็ง การจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่ชัดเจน ไม่มี จุดยืน ของ องค์กร ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและทรัพยากรมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการ | องค์กรควรมีจุดยืนที่แน่นอน บุคลากรในองค์กรนั้นต้องมีจุดยืนเดียวกัน ยึดหลักความยุติธรรมใช้หลักธรรมภิบาลในการบริหารงาน บันทึกข้อบกพร่องเพื่อพิจารณาแก้ไขต่อไป ยึดเข้มแข็งมีใสและพูดให้คนฟังรู้เรื่อง | 15 |
| 2 | ไม่เข้าใจหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่รับผิดชอบ การแบ่งงาน การทำงานไม่ | พยายามสรรหาแล้วอธิบายให้เข้าใจ แบ่งโครงสร้างการดำเนินงานให้ | 11 |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| ข้อที่ | สาเหตุของความขัดแย้ง | การจัดการกับความขัดแย้ง | ความถี่ |
|--------|---|--|---------|
| 3 | ตรงตามฝ่าย ไม่พร้อมในบางอย่าง โครงสร้างบริหารงาน ยึดนโยบายองค์กรไม่ชัดเจน | ชัดเจน และให้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผ่านขบวนการ “สภาครูรอ” จัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน อยากรู้ให้การบริหารงานเป็นไปตามโครงสร้างที่ได้วางไว้ และทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ปรับปรุงระบบการบริหารให้ดีขึ้น | 13 |
| 4 | การทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคล หรือ ฝ่าย ขาดความเข้าใจ เข้าถึง สามัคคี | ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มีความสำคัญกับทุกคน สร้างความเข้าใจ อบรม เข้าถึงให้เป็นตามแผนเดียวกัน | 9 |
| 5 | ขาดบุคลิกภาพภาวะผู้นำ ทักษะอุปกรณ์ในการบริหารและขาดบุคลากรมืออาชีพ | สรรหาบุคลากรมืออาชีพ ฝึกทักษะประชุม อบรม ชี้แจงให้เข้าใจ ตระหนักถึงหลักการทำงานร่วมกัน พยายามสร้างโครงการตามขนาดและทำกิจกรรมตามสภาพของโรงเรียน | 12 |
| 1 | <u>ด้านอื่น ๆ</u> ไม่เห็นความสำคัญในการทำงาน ไม่รู้หน้าที่ และละเอียดในการปฏิบัติงาน | ต้องเลือกบุคลากรที่มีความรักต่อการทำงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน | 4 |

ตารางที่ 24 (ต่อ)

| ข้อที่ | สาเหตุของความขัดแย้ง | การจัดการกับความขัดแย้ง | ความถี่ |
|--------|---|--|---------|
| 2 | แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ไม่ค่อยตรงตามความสามารถที่มี | ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความสำคัญกับทุกคน สร้างความเข้าใจ อบรม ชี้แจง ควบคุมและติดตามการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนเดียวกัน | 8 |
| 3 | การมีอคติต่อกันที่ไม่ค่อยประภคความขัดแย้งออกมาอย่างชัดเจน | ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นหรือทัศนะของตน | 4 |
| 4 | สถานศึกษามีกิจกรรมบางกิจกรรมไม่สอดคล้องและไม่ตอบสนองความต้องการของ สมศ. | ควรจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริมและสอดคล้องความต้องการของ สมศ. และพยายามจัดกิจกรรมครบถ้วนตามโครงสร้างของหลักสูตร | 5 |
| 5 | นักเรียนบางส่วนเกิดทัศนคติต่อการเรียนสามัญกับวิชาศาสนาต่างกัน | สร้างความตระหนักในหน้าที่ ร่วมกัน | 4 |
| 6 | ขาดความยุติธรรม | รักษาความเสมอภาค รับฟังความคิดเห็นของครูทุกคนก่อนตัดสินใจ | 3 |
| 7 | คุณสมบัติของผู้นำ | ให้มีความกระตือรือร้น มีความฉลาดรอบรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ | 5 |

จากตารางที่ 24 จะเห็นได้ว่า ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุและวิธีการจัดการแต่ละด้าน ดังนี้

องค์ประกอบด้านบุคคล

สาเหตุที่มากที่สุด คือ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การเอาใจตนเอง ขาดความรับผิดชอบ ยึดทัศนคติของส่วนตัวมากกว่างานส่วนรวม รองลงมา คือ ลักษณะนิสัยอุปนิสัยส่วนบุคคล ซึ่งมีหลากหลายที่ยึดกับตนเองเป็นใหญ่ และน้อยที่สุด คือ ขาดจรรยาบรรณในอาชีพ

....ดังที่อับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) กล่าวว่า “ปัญหาที่เกิดความขัดแย้งด้านส่วนบุคคลนั้นเกิดจากการที่มีทัศนคติที่แตกต่างกัน เช่น ปัญหาเกี่ยวกับงานและปัญหาเกี่ยวกับส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่า บุคลากรบางคน มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจ ยึดมั่นในความเชื่อของตนเอง ”

....เช่นกับคำกล่าวของอิบรอฮีม หะ และ มิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า “ซึ่งความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่พบ คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เช่น บุคลิกภาพ การเอาใจตนเอง ความไม่เข้าใจ และขาดความรับผิดชอบ ครุมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายแต่ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งครูบางคนละเลยต่อหน้าที่ ทำงานไม่โปร่งใส เช่น การเซ็นชื่อแต่เจ้าตัวไม่อยู่หรือมีการเซ็นชื่อเจ้าตัวอยู่แต่ไม่ได้เข้าไปสอนทั้ง ๆ ที่มีคาบสอนอยู่ ”

การจัดการความขัดแย้ง คือ ผู้อำนวยการจะเป็นประธานในที่ประชุมของงานแต่ละฝ่าย พยายามเพื่อรับทราบและอธิบายปัญหาและพยายามให้มีทัศนคติที่สอดคล้องกัน โดยการใช้วิธีการที่ทอานบีมูฮัมหมัด ﷺ จัดการแก้ปัญหาทางด้านของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย และให้แสดงความคิดเห็นพร้อมกับการศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคน พยายามปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นและฝึกอบรมเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดอบรมสัมมนาทั้งในเรื่องวิชาการ ผู้บริหารจะต้องสร้างให้บุคลากรเป็นพี่น้องกัน ต้องทำความรู้จักให้ดีกับตัวบุคคล ต้องให้ความรัก ความใกล้ชิดอยู่สม่ำเสมอและต้องอบรมเกี่ยวกับหลักการของอิสลามเพื่อให้บุคลากรเข้าใจ

....ดังที่นายอับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารจะใช้วิธีการประชุมในการหาจุดที่เข้าใจร่วมกันได้ ผู้บริหารหาจุดสรุป เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นแนวทางที่ดีสำหรับองค์กรในการที่จะพัฒนาตัวเอง ผู้บริหารต้องประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน ในการรับฟังสาเหตุ เหตุผลของฝ่ายตรงข้าม เพราะฉะนั้นต่างคนต้องให้มี

ความรู้สึก รับผิดชอบ ให้เกียรติคนอื่นด้วย ส่วนของผู้บริหารก็ต้องคลี่คลายโดยเร็ว เพื่อให้ต่างคนต่างพอใจระหว่างกัน สามารถที่จะสรุปรวมกันได้ ถ้าหากว่าเป็นปัญหาส่วนตัวที่ไม่มีผลกระทบต่อองค์กรผู้บริหารก็ทำไม่รู้ไม่เห็นเพราะเป็นเรื่องส่วนตัว แต่ถ้าหากว่าปัญหากระทบต่อองค์กรผู้บริหารจะเชิญทั้งสองฝ่ายมานั่งคุยกันเพื่อหาทางออก เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่าย เพื่อที่จะให้เข้าใจสิ่งที่ขัดแย้งกัน และสร้างความปรองดองเพื่อให้เห็นสอดคล้องกัน”.....

.....เช่นกันกับคำกล่าวของนายอับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) ได้เสนอวิธีการไว้ว่า “ถ้าปัญหาส่วนตัวเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ก็ต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาควรใช้เวลาให้คุ้นเคย แต่ถ้าเป็นปัญหากับงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการประชุมหารือและพยายามให้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมทันทีแล้วสรุปในที่ประชุม”.....

องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์

สาเหตุความขัดแย้ง พบว่า ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้านปฏิสัมพันธ์มากที่สุด คือ ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ อิจลาเรียยาไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการไม่มีส่วนร่วมของทุกคนต่อกิจกรรมต่างๆ รongลงมา คือ ขาดความสัมพันธ์หน้าที่รับผิดชอบทุกหน่วยงาน แย่งกันทำงาน และภาระงานของแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน และน้อยที่สุด คือ มีการยึดติดต่อกลุ่ม พรรคพวกและไม่เข้าใจในการอยู่ร่วมกัน และมีการแสดงท่าทางที่ไม่สมอารมณ์ บุคลากรในโรงเรียนบางคนมีการแข่งขันไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแบ่งพรรคพวก ขาดความสามัคคี เกิดจากความเข้าใจไม่เหมือนกัน มีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน เช่น ครูสอนสามัญกับอุซตาสก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง

จัดการความขัดแย้ง คือ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร สร้างจิตสำนึกให้ทำงานเพื่ออิสลามไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์เน้นให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างจิตสำนึกในการรักองค์กร กระจายงานให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและให้ความเป็นธรรม ยุติธรรมกับทุกฝ่าย สร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารพยายามพูดคุยกัน ในส่วนของครูนั้น ผู้บริหารจะเสริมความรู้ศาสนาเข้าไป แม้ว่าจะเป็นในที่ประชุม เพื่อเป็นแบบอย่าง ส่วนอุซตาสก็เช่นกัน ผู้บริหารต้องพูดคุยในที่ประชุมเสมอว่า ครูกับอุซตาสความหมายเดียวกัน ครูคืออุซตาส อุซตาสคือครู...

....ดั่งที่นายอับดุลเลาะ อ็ชชอมาดีย์ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารมีการอบรมของแต่ละเดือนให้ความเข้าใจต่อบุคลากร พยายามในที่ประชุมก็รวมกันตลอด ระบบดูแลนักเรียนก็เช่นกัน ครูกับอุซตาสเดินไปพร้อมกัน การปฏิบัติก็เหมือนกัน ” ...

...เช่นกับคำกล่าวของนางฮัซนะห์ บัตนกุล (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารพยายามสร้างให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดการแบ่งพรรคพวกในโรงเรียน เช่น ครูศาสนากับครูสามัญ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ก็จะมีการประชุมร่วมกันเดือนละครั้ง นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ก็มาทำงานร่วมกัน”....

.... เช่นเดียวกันกับนายอิบรอฮีม หะ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรให้ความเข้าใจว่า คือ อุซตาซและครูถึงแม้จะสอนสามัญแต่ให้เข้าใจว่ามันคือ ศาสนาทั้งหมดอย่าให้มีการแบ่งแยก อุซตาซกับครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เช่น การละหมาดรวมกันกับนักเรียน ในช่วงปิดเทอมทางโรงเรียนได้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เรียกว่า กิจกรรมกีฬามูลนิธิ ทุกคนต้องมาร่วมกัน”.....

แต่มีบุคลากรในโรงเรียนบางคนยังขาดเรื่องเกี่ยวกับมารยาทที่ไม่เหมาะสม เช่น การแต่งกายที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว

....ซึ่งวิธีการจัดการจากคำกล่าวของอับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารจะต้องเรียกชี้แจงต้องพูดคุยเกี่ยวกับมารยาทในการแต่งกายให้เหมาะสมกับครู ให้ครูเข้าใจ เพราะครูบางคนการแต่งกายไม่เหมาะสมกับการเป็นครู ครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับนักเรียน เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องบอกให้กับบุคลากรตอนที่มาทำงานว่า ครูต้องเป็นอย่างไรดีให้กับนักเรียนนะ ครูไม่ใช่มาสอนหนังสือแต่ครูต้องมาสอนเด็ก สอนให้แต่ละคนเป็นเด็กที่สมบูรณ์”

ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต้องพูดคุยให้เข้าใจ เพราะครูบางคนการแต่งตัวไม่เหมาะสม ได้บอกในที่ประชุมเป็นภาพรวม การแต่งกายนั้นเป็นแบบอย่างสำหรับนักเรียน และผู้บริหารใช้วิธีการประชุมเป็นวิธีการแก้ มีกระบวนการประชุมของแต่ละเดือนเพื่อสรุปของการทำงานว่าเป็นอย่างไร ใช้คำว่า.. (มุฮาซาบะฮฺ).. ตัวเอง

ด้านสภาพขององค์กร

สาเหตุความขัดแย้ง มากที่สุด คือ การบริหารงานขององค์กรไม่เข้มแข็ง การจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่ชัดเจน ไม่มีจุดยืนขององค์กร รองลงมา คือ โครงสร้างบริหารงาน ยึดนโยบายขององค์กรไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและทรัพยากรมีจำกัดไม่เพียงพอกับความต้องการ และน้อยที่สุด คือ การทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคล หรือ ฝ่าย ขาดความเข้าใจ เข้าถึง สามัคคี

....ดังที่นายอับดุลเลาะ อัสซอมาดี (2555) กล่าวว่า “ในโรงเรียนเอกชนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพของโรงเรียน คือ ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากรซึ่งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในโรงเรียนเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน”....

....เช่นเดียวกับคำกล่าวของนายอับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) กล่าวว่า “ปัญหาทางโรงเรียนที่ได้พบเจอ คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณในการบริหารจัดการ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์การใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทางโรงเรียนต้องจัดสรรให้ เพราะในการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด”

....เช่นกันกับนายมิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า “ทางโรงเรียนเกิดความขัดแย้งจากการขาดความพร้อม จากทรัพยากรทางการศึกษาในด้านงบประมาณไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลที่จะให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งปันไม่เป็นไปตามความต้องการ งบมีน้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ หรือ คน เงิน วัสดุและสถานที่บริเวณ”....

การจัดการความขัดแย้ง คือ องค์กรหรือโรงเรียนควรมีจุดยืนที่แน่นอน บุคลากรในองค์กรนั้นต้องมีจุดยืนเดียวกัน ยึดหลักความยุติธรรมใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน บันทึกข้อบกพร่องเพื่อพิจารณาแก้ไขต่อไป ยึดเข้มแข็งมีใสและพูดให้คนฟังรู้เรื่อง ผู้บริหารพยายามเรียกประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ว่าทางโรงเรียนอย่างขาดทรัพยากร จึงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการให้บรรลุความต้องการได้ โดยเฉพาะทางโรงเรียนพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

....ดังที่นายอับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) ได้เสนอวิธีการไว้ว่า “ปัญหากับการขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ต่าง ๆ นั้น เราก็มีการเรียกประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนว่า โรงเรียนของเราเป็นอย่างนี้นะ เราพยายามทำให้หมดความสามารถของเรา เราอย่าไปตามคนอื่น แต่เราต้องทำให้ดีที่สุด อย่างน้อยเขาจะรู้ว่าอะไรคือเป้าหมายที่มีอยู่จากโรงเรียนของเรา”

....เช่นกันกับคำกล่าวของนายอับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ปัญหาการขาดแคลนต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เราก็ต้องดูในความเหมาะสมว่าจะทำอะไรทำอะไร บางสิ่งบางอย่างเป็นวัสดุที่สิ้นเปลือง ที่เรามีอยู่แล้วเราก็แนะนำเอาใช้ที่มันมีอยู่แล้ว เพื่อที่จะประหยัดงบประมาณในตรงนี้ แต่ถ้าปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เราก็มีวิธีการแก้ คือ อย่างน้อยครูในหมวดที่ออกไปนั้น ก็จะระดมกำลังกันก่อนที่จะได้ครูใหม่เข้ามา เพิ่มคาบเข้าไปเพื่อแก้ปัญหาชั่วคราว”....

อีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การขาดแคลนงบประมาณหรือเงินเดือนทางผู้บริหารมีการประชุมหารือทุกอย่างก่อนที่จะดำเนินการและทางโรงเรียนได้ให้เต็มที่กับบุคลากรในการทำงาน ที่เรียกกันว่า โบนัสหรือเงินพิเศษประจำเดือน

....ดังที่นางฮันนะห์ ปัตนกุล (2555) กล่าวว่า “ในการแก้ปัญหาสภาพของโรงเรียนนั้น เช่น เงินเดือน งบประมาณในการจัดกิจกรรม และการออกของบุคลากรนั้น เราก็ได้ชี้แจงในการประชุมให้กับบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาสอนที่นี่ว่า งบประมาณของเรายังจำกัด การจัดกิจกรรมก็เช่นกันต้องใช้ให้ถูกต้องตามงบประมาณที่ได้ตั้งเอาไว้แต่ถ้ามากกว่าที่ได้วางไว้ก็แล้วแต่ผู้ที่จัดโครงการจะหาจากที่ใด ในการออกของบุคลากรนั้น บุคลากรต้องบอกล่วงหน้า ถ้าจะออกแบบกะทันหันให้หาคนมาสอนแทน ถ้าหาคนสอนไม่ได้เราก็มีการปรับเล็ก ๆ น้อย ๆ ในทุก ๆ ปี ก็มีการกรอกก่อนที่จะปิดเทอมให้ครูทุกคนกรอกว่า ใครจะสอนต่อหรือสมัครจะไปสมัครที่อื่น”....

และผู้บริหารได้เน้นย้ำอยู่เสมอว่าทางโรงเรียนก็ต้องดูในความเหมาะสมว่าจะทำอะไรเท่าไร บางสิ่งบางอย่างเป็นวัสดุที่สิ้นเปลืองที่มีอยู่แล้วก็แนะนำให้เอาใช้ที่มันมีอยู่แล้วเพื่อที่จะประหยัดงบประมาณในการบริหารจัดการ และอีกปัญหาหนึ่ง คือปัญหาขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ทางผู้บริหารมีวิธีการแก้ คือ ให้คณะครูในแต่ละหมวดวิชาที่ครูย้ายไปก็จะระดมความคิดเห็นกัน ก่อนที่จะได้ครูคนใหม่เข้ามา เพิ่มคาบสอนเข้าไปเพื่อแก้ปัญหาชั่วคราว ทางผู้บริหารก็ได้สนับสนุนแต่ต้องบอกล่วงหน้าว่าจะขอย้ายไปทำงานที่อื่น และก่อนที่จะปิดเทอมทางโรงเรียนก็ได้เตรียมเอกสารให้ครูทุกคนกรอกข้อมูลของแต่ละคนว่าใครจะสอนต่อหรือจะย้าย ทางโรงเรียนจะได้เตรียมเอาไว้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

....ดังที่นายอิบรอฮีม หะ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเน้นหนักเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และมีการประชุมหารือทุกอย่างก่อนที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ”....

ด้านอื่น ๆ สาเหตุมากที่สุด คือ แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ไม่ค่อยตรงตามความสามารถที่มี รองลงมา คือ คุณสมบัติของผู้นำ และน้อยที่สุด คือ ขาดความยุติธรรม ซึ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง คือ รักษาความเสมอภาค รับฟังความคิดเห็นของครูทุกคนก่อนที่จะตัดสินใจ