

## 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 อลหะดีษ 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 (นัฟซู)	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 (นัฟซู) 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 แสดงภาพรวมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

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 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีทั้งหมด 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 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี 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 เมื่อพิจารณารายข้อตามค่าเฉลี่ย 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. ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้	3.84	.97	มาก
4. ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา	3.81	1.06	มาก
5. ผู้บริหารมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ	3.74	1.03	มาก

จากตารางที่ 15 การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม เมื่อพิจารณารายชื่อตามค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.=.92) ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา และสวนค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ผู้บริหารมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ( $\bar{X} = 3.74$ , 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 บางครั้งความปรารถนาของผู้บริหารยอมเสียสละได้เพื่อความปรารถนาของผู้อื่นเป็นจริง ( $\bar{X} = 3.49$ , 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 ( $\bar{X} = 3.80, S.D.=.93$ ) ผู้บริหารมักจะรับรู้ปัญหาพร้อมกับผู้อื่นโดยตรงทุกครั้งเมื่อเกิดปัญหา 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=72	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. วิธีไกลเกลี่ย	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
<b>วิธีไกล่เกลี่ย</b>	$\bar{X}$	3.20	3.84	3.97
ต่ำกว่า 30 ปี	3.20	-	.040	.038
31-50 ปี	3.84	-	-	.818
51 ปีขึ้นไป	3.97	-	-	-
<b>วิธีประนีประนอม</b>	$\bar{X}$	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	<b>องค์ประกอบด้านบุคคล</b> ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การเอาใจตนเอง ขาดความรับผิดชอบ ยึดทัศนคติของส่วนตัวมากกว่างานส่วนรวม	ผู้บริหารจะเป็นประธานในที่ประชุมของงานแต่ละฝ่าย พุดคุยเพื่อรับทราบและอธิบายปัญหาและพยายามให้มีทัศนคติที่สอดคล้องกัน	23
2	ลักษณะนิสัย และอุปนิสัยส่วนบุคคล ซึ่งมีหลากหลายที่ยึดกับตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นใหญ่	ใช้วิธีการที่ท่านนบีมุฮัมมัด ใช้อจัดการแก้ปัญหาทางด้านการพฤติกรรมเกี่ยวกับลักษณะนิสัย 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	<b>องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์</b> 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	มีการยึดติดต่อกลุ่ม พรรคพวกและไม่ เข้าใจในการอยู่ร่วมกัน และมีการแสดง ท่าทางที่ไม่สปรอามณ์	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 ยึดเข้มแข็งใส่ใจและพูดให้คนฟังรู้เรื่อง	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 เพื่อไม่ให้งานล่าช้า ให้งานเป็นไปตามโครงสร้างที่ได้วางไว้ 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













