

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความของผู้บริหารโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยไว้ตามขั้นตอนดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 คำถามในการวิจัย
- 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย
- 5.4 สรุปผลการวิจัย
- 5.5 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.6 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

5.1.2 เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

5.1.3 เพื่อเปรียบเทียบวิธีการจัดการของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน อาวุฒิกิจการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสิทธิภาพในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน

5.1.4 เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

## 5.2 คำถามในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี มีคำถามในการวิจัยดังนี้

5.2.1 สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่มาจากสาเหตุใดบ้าง

5.2.2 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการในการแก้ปัญหาอย่างไร

5.2.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียนมีวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันหรือไม่

5.2.4 สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีเป็นอย่างไร

## 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี” ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความของผู้บริหาร โรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

### 5.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหารและผู้จัดการในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จากจำนวน 68 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 102 คน จากจำนวน 51 โรงเรียน

5.3.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Probe) ผู้บริหารโรงเรียน จากโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 6 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ซึ่งจะใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งคำถามว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรมาก มีภารกิจ โครงการมาก ย่อมมีปัญหาและความขัดแย้งมากตามไปด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 5.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจในการศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้จัดการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 102 คน จากประชากร 136 คน ใน 68 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงกำหนดสัดส่วนตัวอย่างในแต่ละขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ตัวเลือก เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถามเกี่ยวกับอายุ ตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ซึ่งได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ องค์ประกอบด้านบุคคล (Individual Factors) องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ (Intersectional Issues) และด้านสภาพขององค์กร (Organizational Conditions)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ทั้ง 7 วิธี คือ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีประนีประนอม วิธีการปรองดอง และวิธีร่วมมือ

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (Item Objective Congruence Index :IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นจำแนกตามสาเหตุที่เป็นจริง และวิธีการจัดการ โดยกำหนดขอบเขตแบบสัมภาษณ์ และกำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมเกี่ยวกับสาเหตุและ วิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์คืนจำนวน 102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 6 คน ที่ได้ นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพรรณนาและการนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง แล้วนำผล

การศึกษาที่ได้สร้างร่างสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

5.3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เป็นการนำเสนอผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้จัดการ จำนวน 6 คน จาก 6 โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรง โรงเรียนขนาดกลาง 2 โรง และโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรง เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ทั้ง 3 ด้าน คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล (Individual Factors) องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ (Intersectional Issues) และด้านสภาพขององค์กร (Organizational Conditions) โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Non-official) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือก

5.3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ขอนหนังสือแนะนำจากบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีทำหนังสือถึงผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลผู้นำแบบสอบถามและขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ และไปเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองทุกโรงเรียน ซึ่งได้รับข้อมูลคืนครบทุกฉบับ ทั้ง 102 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

5.3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนครบตามกำหนด และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบให้คะแนนใส่รหัสในแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยการแบ่งข้อมูลดังนี้ คือ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารด้วย 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อและของแต่ละวิธีการ สถิติทดสอบ t-test เปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่มีอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน และใช้สถิติทดสอบ f-distribution แสดงผลของการเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่แตกต่างกัน

## 5.4 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสาเหตุและการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาสรุปดังต่อไปนี้

5.4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 31-50 ปี มีวุฒิทางการศึกษาผู้บริหารที่มีใบประกอบวิชาชีพบริหาร มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 5-10 ปี และเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 500 คน

5.4.2 สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน ปรากฏตามระดับความเป็นจริง ดังนี้

### 5.4.2.1 องค์ประกอบด้านบุคคล

พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับแรก เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้ ความคิด ค่านิยม ทักษะคติส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน และวิธีการทำงานยึดติดกับทักษะส่วนตัวมากกว่างานของส่วนร่วม เป็นสาเหตุของความขัดแย้งลำดับแรก และส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่พบอยู่ในระดับน้อย คือ บุคลิกลักษณะ(อัครลาภ) เช่น กิริยามารยาท การ พูดยา การแสดงออก คุณสมบัติและ อุปนิสัย

### 5.4.2.2 องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์

พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามค่าเฉลี่ย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านปฏิสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ มีการยึดติด ต่อกลุ่ม หรือต่อพรรคพวก (ตะอัสศุบ) การให้ข้อมูลข่าวสารที่บกพร่อง บิดเบือนไม่ถูกต้อง และการอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ขาดความสามัคคี

### 5.4.2.3 ด้านสภาพขององค์กร

พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในด้านสภาพขององค์กร เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอยู่ในลำดับแรก คือ ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร การบริหารงานของผู้บริหารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับแรก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตาม

ค่าเฉลี่ย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งด้านสภาพขององค์กร อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ยึดกฎเกณฑ์มากเกินไป ทำให้ทำงานไม่คล่องตัว โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน การให้ช้อยกเว้นต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือการจัดสรรผลประโยชน์ไม่ยุติธรรม (อาคิล) และการทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคล

สาเหตุของความขัดแย้งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ องค์กรประกอบด้วยบุคคล องค์กรประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ และด้านสภาพขององค์กร เมื่อพิจารณารายข้อย่อยตามค่าเฉลี่ย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งองค์กรประกอบด้วย บุคคลมีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดเรียงตามลำดับ คือ 1) การรับรู้ ความคิด ค่านิยม ทักษะคิ ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน 2) วิธีการทำงานยึดติดกับทัศนะส่วนตัวมากกว่างานของส่วนร่วม 3) ความแตกต่างของระดับการศึกษา 4) ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ใฝ่ต่ำ (นัฟซู) 5) บุคลิกลักษณะ(อัคลา) เช่น กิริยามารยาท การ พูดยา การแสดงออก คุณสมบัติและ อุปนิสัย

ส่วนพื้นฐานการศึกษาองค์กรประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดตามลำดับ คือ 1) การแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ 3) มีการยึดติด ต่อกลุ่ม หรือต่อพรรคพวก(ตะอัศศุบ) 4) การให้ข้อมูลข่าวสารที่บกพร่อง บิดเบือนไม่ถูกต้อง 5) การอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ขาดความสามัคคี

ส่วนด้านสภาพขององค์กรที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดเรียงตามลำดับ คือ 1) ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร 2) ยึดกฎเกณฑ์มากเกินไป ทำให้ทำงานไม่คล่องตัว 3) โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน 4) การให้ช้อยกเว้นต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือการจัดสรรผลประโยชน์ไม่ยุติธรรม (อาคิล) 5) และการทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคลหรือฝ่าย

### 5.4.3 ผลรวมวิธีการจัดการความขัดแย้ง

วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดปัตตานี ทั้งหมด 102 คน พบว่าผู้บริหารมีวิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย โดยใช้วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีร่วมมือ วิธีปรองดองเป็นอันดับแรก และวิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยงเป็นลำดับสุดท้าย

#### 5.4.4 วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

##### 5.4.4.1 วิธีเผชิญหน้า

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ 1) ใช้วิธีปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาที่ดี 2) ผู้บริหารตั้งใจที่จะแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกว่าจะคลี่คลายไปในทางที่ดี 3) เมื่อครूर้องทุกข์ต่อผู้บริหาร ผู้บริหารเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผย ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ 4) นำความขัดแย้งเข้าที่ประชุม และข้อสุดท้าย 5) ผู้บริหารหยิบข้อขัดแย้งขึ้นมาพิจารณาอย่างเปิดเผยเพื่อจัดการให้คลี่คลาย

##### 5.4.4.2 วิธีหลีกเลี่ยง

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยง เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวม อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารใช้ความอดทน อดกลั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย คือ 1) ผู้บริหารจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เพื่อเมื่อเกิดความขัดแย้ง 2) ผู้บริหารมองความขัดแย้งเหมือนเรื่องอื่นทั่วไป 3) ผู้บริหารใช้วิธีหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ทำให้ตนเองไม่สบายใจ และข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

##### 5.4.4.3 วิธีบังคับ

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ 1) ผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ของตนเองแก้ไขปัญหา ผู้บริหาร 2) ผู้บริหารมักทำทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อยุติข้อขัดแย้ง ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ คือ 3) ผู้บริหารจะให้มีการแบ่งผลประโยชน์ที่ทุกคนยอมรับ 4) ผู้บริหารมัก

โน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความรู้สึกเห็นด้วยกับตนเอง 5) เมื่อเกิดความขัดแย้งผู้บริหารมักใช้อำนาจของตนเองในการตัดสินปัญหา

#### 5.4.4.4 วิธีไกล่เกลี่ย

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ย เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ 1) ผู้บริหารพยายามสร้างความเข้าใจอันดีต่อผู้อื่นเพื่อยุติปัญหา 2) ผู้บริหารพยายามชี้ให้เห็นกับความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร 3) ผู้บริหารพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อให้ผู้ขัดแย้งกันเกิดความพอใจ 4) ผู้บริหารพยายามที่จะไม่ทำร้ายความรู้สึกหรือจิตใจของผู้อื่น 5) ผู้บริหารมักใช้คำพูดที่นุ่มนวลในการแก้ไขความขัดแย้ง

#### 5.4.4.5 วิธีประนีประนอม

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ 1) ผู้บริหารพยายามแก้ปัญหาโดยให้ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย 2) ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์อันดีในการแก้ปัญหา 3) ผู้บริหารมักถนอมน้ำใจผู้อื่นเพื่อรักษาสัมพันธภาพไว้ 4) ผู้บริหารมักใช้ทางสายกลางในการแก้ปัญหา 5) ผู้บริหารมักทำให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ

#### 5.4.4.6 วิธีปรองดอง

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดอง เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ 1) ผู้บริหารสัมพันธภาพที่ดีให้ยาวนาน 2) ผู้บริหารเห็นว่าความรู้สึกของผู้อื่นเป็นเรื่องสำคัญ 3) ผู้บริหารพยายามเน้นในสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันมากกว่าในสิ่งที่ไม่เห็นพ้องต้องกันในการเจรจากัน ส่วนข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ คือ บางครั้งความปรารถนาของผู้บริหารยอมเสียสละได้เพื่อความปรารถนาของผู้อื่นเป็นจริง และเพื่อความสุขของผู้อื่นผู้บริหารยอมให้ผู้อื่นรักษาทัศนคติของเขาไว้ถ้าสิ่งนั้นทำให้เขามีความสุข



#### 5.4.5.7 วิธีร่วมมือ

วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมืออยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ 1) ผู้บริหารพยายามที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ 2) ผู้บริหารมักหารือร่วมกับผู้อื่นโดยตรงทุกครั้งเมื่อเกิดปัญหา 3) ผู้บริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกับผู้อื่นเสมอ 4) ผู้บริหารมักจะรับรู้ปัญหาร่วมกับผู้อื่นเสมอ 5) ผู้บริหารมักแสดงความคิดเห็นของตนเองให้คนอื่นฟังและถามความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย

**5.4.5 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้จัดการ จำแนกตามอายุ ตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน**

5.4.5.1 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อย ปานกลาง และมากมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกวิธี ยกเว้น วิธีไกลเกลี่ยและวิธีประนีประนอมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.4.5.2 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.4.5.3 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ระหว่างผู้บริหารประสบการณ์น้อย ปานกลางและมาก มีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

5.4.5.4 ผลการเปรียบเทียบวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก กลางและขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก ปานกลาง และ

ขนาดใหญ่มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกวิธี ยกเว้นวิธีปรองดองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.5.5 ผลของการประมวลข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยแยกเป็นด้านดังนี้

#### 5.5.5.1 องค์ประกอบด้านบุคคล

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

วิธีการจัดการ คือ ผู้บริหารจะเป็นประธานในที่ประชุมของงานแต่ละฝ่าย พุดคุยเพื่อรับทราบและอธิบายปัญหาและพยายามให้มีทัศนคติที่สอดคล้องกัน โดยการใช้วิธีการที่ทำงานป็นอุ้มหมัด จัดการแก้ปัญหาทางด้านของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับลักษณะนิสัย และให้แสดงความคิดเห็นพร้อมกับการศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคน พยายามปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น และฝึกอบรมเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดอบรมสัมมนาทั้งในเรื่องวิชาการ ผู้บริหารจะต้องสร้างให้บุคลากรเป็นพี่น้องกัน ต้องทำความรู้จักให้ดีกับตัวบุคคล ต้องให้ความรัก ความใกล้ชิดอยู่สม่ำเสมอและต้องอบรมเกี่ยวกับหลักการของอิสลามเพื่อให้บุคลากรเข้าใจ

#### 5.5.5.2 องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์

สาเหตุที่พบมากที่สุด คือ ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ อิจฉาริษยาไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการไม่มีส่วนร่วมของทุกคนต่อกิจกรรมต่างๆ รองลงมา คือ ขาดความสัมพันธ์หน้าที่รับผิดชอบทุกหน่วยงาน แย่งกันทำงาน และภาระงานของแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน และน้อยที่สุด คือ มีการยึดติดต่อกัน พรรคพวกและไม่เข้าใจในการอยู่ร่วมกัน และมีการแสดงท่าทางที่ไม่สมอารมณ์ บุคลากรในโรงเรียนบางคนมีการแข่งขัน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแบ่งพรรคพวก ขาดความสามัคคี

วิธีการจัดการ คือ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร สร้างจิตสำนึกให้ทำงานเพื่ออิสลามไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์เน้นให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างจิตสำนึกในการรักองค์กร กระจายงานให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและให้ความเป็นธรรม

ยุติธรรมกับทุกฝ่าย สร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารต้องพยายามพูดคุยกัน ในส่วนของครูสามัญนั้น ผู้บริหารจะเสริมความรู้ศาสนาเข้าไป แม้ว่าจะเป็นในที่ประชุมเพื่อเป็นอย่างที่ดี

### 5.5.5.3 ด้านสภาพขององค์กร

สาเหตุที่พบมากที่สุด คือ การบริหารงานขององค์กรไม่เข้มแข็งการจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่ชัดเจน ไม่มีจุดยืนขององค์กร ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและทรัพยากรมีจำกัดไม่เพียงพอกับความต้องการ รองลงมา คือ โครงสร้างบริหารงานยึดนโยบายขององค์กรไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและทรัพยากรมีจำกัดไม่เพียงพอกับความต้องการ และน้อยที่สุด คือ การทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคล หรือ ฝ่าย ขาดความเข้าใจ เข้าถึง สามัคคี

วิธีการจัดการ คือ องค์กรควรจะมีจุดยืนที่แน่นอน บุคลากรในองค์กรนั้นต้องมีจุดยืนเดียวกัน ยึดหลักความยุติธรรมใช้หลักกรรมภิบาลในการบริหารงาน บันทึกข้อบกพร่องเพื่อพิจารณาแก้ไขต่อไปยืมเข็มแจ่มใสและพูดให้คนฟังรู้เรื่อง ผู้บริหารพยายามเรียกประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ว่าทางโรงเรียนอย่างขาดทรัพยากร จึงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการให้บรรลุความต้องการได้ โดยเฉพาะทางโรงเรียนพยายามทำให้อดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

5.6.6 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน โดยสาเหตุของ 3 ด้าน ดังนี้

#### สาเหตุของความขัดแย้ง

1. องค์กรประกอบด้านบุคคล พบว่า ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มาจากสาเหตุและปัญหาส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ ครูบางคนทำงานไม่โปร่งใสไม่มีการรับรู้ที่ดีพอ ความคิดที่แตกต่างกัน ทิศนคติส่วนบุคคลที่ไม่เหมือนกัน ลักษณะนิสัยของบางคนที่แตกต่างกัน เลยทำให้เกิดปัญหาหลาย ๆ อย่างตามมา ส่วนในการจัดการแก้ปัญหา นั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างให้บุคลากรเป็นพี่น้องกัน ต้องทำความรู้จักให้ดีกับตัวบุคคล ต้องให้ความรัก ความใกล้ชิดอยู่สม่ำเสมอและต้องอบรมเกี่ยวกับหลักการของอิสลามเพื่อให้บุคลากรเข้าใจ ผู้บริหารจะใช้วิธีการประชุมในการหาจุดที่เข้าใจร่วมกันได้ ผู้บริหารหาจุดสรุป เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นแนวทางที่ดีสำหรับองค์กรในการที่จะพัฒนาตัวเอง ผู้บริหารต้องประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน ในการรับฟังสาเหตุ เหตุผลของฝ่ายตรงข้าม เพราะฉะนั้น

ต่างคนต้องให้มีความรู้สึก รับผิดชอบ ให้เกียรติคนอื่นด้วย ส่วนของผู้บริหารก็ต้องคลี่คลาย โดยเร็ว เพื่อให้ต่างคนต่างพอใจระหว่างกัน สามารถที่จะสรุปรวมกันได้ ถ้าหากว่าเป็นปัญหา ส่วนตัวที่ไม่มีผลกระทบต่อองค์กรผู้บริหารก็ทำไม่รู้ไม่เห็นเพราะเป็นเรื่องส่วนตัว แต่ถ้าหากว่า ปัญหากระทบต่อองค์กรผู้บริหารจะเชิญทั้งสองฝ่ายมานั่งคุยกันเพื่อหาทางออก เป็นการแสวงหา วิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่าย เพื่อที่จะให้เข้าใจสิ่งที่ขัดแย้งกัน และสร้างความปรองดองเพื่อให้ความเห็นสอดคล้องกัน

**2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์** พบว่า ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนใหญ่มาจากสาเหตุ คือ บุคลากร ในโรงเรียนบางคนมีการแข่งขัน ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแบ่งพรรคพวก ขาดความสามัคคี เกิดจากความเข้าใจไม่เหมือนกัน มีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน เช่น ครูสอนสามัญกับอุซตาสก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง การจัดการในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามพูดคุยกัน ในส่วนของครูนั้น ผู้บริหารจะเสริมความรู้ศาสนาเข้าไป แม้ว่าจะเป็นที่ประชุม เพื่อเป็นแบบอย่าง ส่วนอุซตาสก็เช่นกัน ผู้บริหารต้องพูดคุยในที่ประชุมเสมอว่า ครูกับอุซตาสความหมายเดียวกัน ครูคืออุซตาส อุซตาสคือครู และผู้บริหารมีการอบรมให้ความเข้าใจต่อบุคลากร พยายามสร้างให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกัน เพื่อไม่ให้เกิดการแบ่งพรรคพวกในโรงเรียน เช่น ครูศาสนากับครูสามัญ

**3. ด้านสภาพขององค์กร** พบว่า ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ด้านสภาพขององค์กรส่วนใหญ่มาจากสาเหตุ คือ ทางโรงเรียนขาดแคลนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่ได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารพยายามเรียกประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ว่าทางโรงเรียนอย่างขาดทรัพยากร จึงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการให้บรรลุความต้องการได้ โดยเฉพาะทางโรงเรียนพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ อีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การขาดแคลนงบประมาณหรือเงินเดือน ทางผู้บริหารมีการประชุมหารือทุกอย่างก่อนที่จะดำเนินการและทางโรงเรียนได้ให้เต็มเท่ากับบุคลากรในการทำงาน ที่เรียกกันว่า โบนัสหรือเงินพิเศษประจำเดือน และผู้บริหารได้เน้นย้ำอยู่เสมอว่าทางโรงเรียนก็ต้องดูในความเหมาะสมว่าจะทำอะไรเท่าไร บางสิ่งบางอย่างเป็นวัสดุที่สิ้นเปลืองที่มีอยู่แล้วก็แนะนำให้เอาใช้ที่มันมีอยู่แล้ว เพื่อที่จะประหยัดงบประมาณในการบริหารจัดการ และอีกปัญหาหนึ่ง คือปัญหาขาดแคลนบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียน ทางผู้บริหารมีวิธีการแก้ คือ ให้นักศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่ครูย้ายไปก็จะระดมความคิดเห็นกัน ก่อนที่จะได้

ครูคนใหม่เข้ามา เพิ่มคาบสอนเข้าไปเพื่อแก้ปัญหาชั่วคราว ทางผู้บริหารก็ได้สนับสนุนแต่ต้องบอกล่วงหน้าว่าจะขอย้ายไปทำงานที่อื่น และก่อนที่จะปิดเทอมทางโรงเรียนก็ได้เตรียมเอกสารให้ครูทุกคนกรอกข้อมูลของแต่ละคนว่าใครจะสอนต่อหรือจะย้าย ทางโรงเรียนจะได้เตรียมเอาไว้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

ปัญหาทุกปัญหาทางสามด้านนั้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อาจมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ ด้าน ปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้ง ผู้บริหารก็สามารถจัดการได้โดยไม่ต้องยกนักแต่ถ้าปัญหาใหญ่และรุนแรงยากแก่การแก้ไข ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี ตามกระบวนการบริหารงานในระบบโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหา เพื่อการตัดสินใจบริหารงานในรูปของระบบคือ มองให้เห็นความสัมพันธ์ของภาพกิจขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความขัดแย้งหาสาเหตุ มีความรู้ในการปฏิบัติ คือ ต้องรู้ว่าอะไรคือปัญหา วิธีการจัดการต้องมีอะไรบ้าง วิธีการจัดการกับปัญหาวิธีใดดีที่สุดซึ่งจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา ต้องมีการพัฒนาทางเลือก ต้องประเมินทางเลือก วางแผนการดำเนินการ และประเมินผล เป็นต้น

## 5.5 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี โดยศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์และด้านสภาพขององค์กร และการจัดการความขัดแย้ง 7 วิธี คือ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีประนีประนอม วิธีปรองดอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายในประเด็นสำคัญได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาสาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุการเกิดความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี หากพิจารณาตามองค์ประกอบใหญ่ ๆ พบว่า องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านสภาพขององค์กรเป็นสาเหตุของความขัดแย้งอันดับสุดท้าย องค์ประกอบด้านบุคคลได้แก่ การรับรู้ความคิด ค่านิยม ทักษะนิสัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน อันดับแรกและบุคคลลักษณะ (อัคลาก) เช่น กิริยามารยาท การพูดจา การแสดงออก คุณสมบัติและ อุปนิสัย เป็นลำดับสุดท้าย

องค์ประกอบด้านบุคคล หากพิจารณาจากสาเหตุในรายชื่อย่อย พบว่า สาเหตุสำคัญที่สุด ได้แก่ การรับรู้ ความคิด ค่านิยม ทักษะคิส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน รองลงมาได้แก่ วิธีการทำงานยึดติดกับทัศนะส่วนตัวมากกว่างานของส่วนร่วม ความแตกต่างของระดับการศึกษา ลักษณะนิสัยใจคอและอารมณ์ ใฝ่ต่ำ (นัฟซู) บุคลิกลักษณะ (อัคลาก) เช่น กิริยามารยาท การพูดจา การแสดงออก คุณสมบัติและ อุปนิสัย ตามลำดับ ซึ่งพบว่าเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในระดับที่เท่ากัน เมื่อพิจารณาชื่อย่อย พบว่า การรับรู้ ความคิด ค่านิยม ทักษะคิส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสิ่งแวดล้อมจึงทำให้คนแต่ละคนนั้นมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเอง คือ มีเจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม หรือ การรับรู้ของการดำเนินชีวิตที่ไม่เหมือนกัน มีความคาดหวังในอนาคตที่แตกต่างกัน และในองค์กรซึ่งมีคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการดำเนินงานในองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะมุ่งทดสอบ ความรู้ ความสามารถด้านวิชาการมากกว่าเลือกสรรบุคลากรที่มีอุปนิสัยใจคอและอารมณ์ตามที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จูทามาสุ รุจิรตานนท์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านสภาพขององค์กร และสอดคล้องกับคำกล่าวของ สักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 272) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งมีหลายประการ คือ สาเหตุของความขัดแย้งว่าสาเหตุเกิดจากบุคคล หรือกลุ่มคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ ภูมิหลัง แบบฉบับ การรับรู้และความรู้สึกของแต่ละคน เพราะการรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งการรับรู้ซึ่งส่งผลต่อการขัดแย้ง สมคิด บางโม (2545 : 263) ได้กล่าวว่าสาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน อาจเกิดจาก ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลที่ไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งคำกล่าวของ Muhammad said Thanthawi. (1997 : 8- 11) ได้กล่าวว่าสาเหตุที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งของส่วนบุคคลโดยหลักๆ คือ การยึดติดกับทัศนะจากความคิดเห็นของคนคนหนึ่ง ความอิจฉาของคนอื่นๆ เกี่ยวกับสิ่งที่อัลลอฮ์ได้ประทานให้ และเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ส่วนตัวตามที่ปรารถนา และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร จิตต์อ้อมศิรินิกร (2540 : 119) พบว่า องค์ประกอบส่วนบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งมากกว่าปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและสภาพของสถานศึกษา

องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นสาเหตุของความขัดแย้งลำดับแรกและการอิจฉาริษยา กลั่นแกล้งกัน ขาดความสามัคคีเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของ สมคิด บางโม (2545 : 262) กล่าวว่า เรื่องที่ขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดคู่อริเป็นหลักฐานแบ่งความขัดแย้งได้ 3 ประเภท ดังที่นี้คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงานหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน ดังนี้ ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานเร็ว บางคนทำงานช้า Al muktary, Aqy Ibn Muhamad. (1993 : 18-21) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งว่า ได้เกิดจากสาเหตุ คือ มีความรู้ไม่ถึงการ มีการล้มทางด้านความรู้ มีความแน่นอนของหลักฐานแต่ไม่ได้มาใช้กัน มีความแน่นอนของหลักฐานแต่เอามาใช้เฉพาะที่ต้องการ ยึดถือสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ยอมมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เลยทำให้มีการแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่นและไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ด้านสภาพขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารเป็นสาเหตุของความขัดแย้งลำดับแรก และการทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคลหรือฝ่ายเป็นลำดับสุดท้ายซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 71) ที่กล่าวว่าความขัดแย้งในวงการศึกษาเกิดจาก ทรัพยากรในการศึกษามีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคลในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทรัพยากรในที่นี้อาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ และสิ่งที่เห็นไม่ได้ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ตำแหน่ง สถานภาพ หรือชื่อเสียง เกียรติยศ รังสรรค์ แร่เสริฐศรี (2548 : 298) ได้กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นในระดับสายการบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านทรัพยากร เป้าหมาย หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวสอดคล้องกับอายะฮ์หนึ่งที่พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (هود : 118)

ความว่า “ และหากพวกเจ้าของเจ้าทรงประสงค์แน่นอน พระองค์จะทรงทำให้พวกมนุษย์เป็นประชาชาติเดียวกัน แต่พวกเขาก็ยังคงแตกแยกกัน ” (ฮุด : 118)

จากความหมายของอายะฮ์ดังกล่าวนี้ หมายถึง พระองค์อัลลอฮ์ ﷻ จะทรงทำให้ปวงมนุษย์ทั้งหมดเป็นมุฮัมมัด อยู่ในแนวทางของอิสลาม แต่พระองค์ไม่ทรงทำเช่นนั้นเพราะด้วยอิทธิฤทธิ์ของพระองค์ คือ มุฮัมมัดนั้นยังคงแตกแยกออกเป็นศาสนาต่าง ๆ และลัทธิมากมาย เช่น ชะฮูตี นัศรอณี และมะญูซี เป็นต้น เว้นแต่บุคคลที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงฮิยาฮ์ให้ด้วยความโปรดปรานของพระองค์ คือผู้ที่ยึดมั่นอยู่ในสัจธรรม โดยสรุปแล้ว ความหมายของความแตกแยกนั้นหมายถึง การแตกแยกด้านศาสนา จริยธรรมและการกระทำหรือพฤติกรรม

وَمَا كَانَ النَّاسُ إِلَّا أُمَّةً وَاحِدَةً فَاخْتَلَفُوا ﴿١٩﴾ (يونس الآية: 19)

ความว่า “และมนุษย์นั้นมิใช่อื่นใด นอกจากเป็นประชาชาติเดียวกัน แล้วพวกเขาก็แตกแยกกัน” (ยูนุส : 19)

จากอายะฮ์อัลกุรอานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งมีอยู่ 2 ประการใหญ่ ๆ คือ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และห่างไกลจากความจริง

ดังนั้นความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม แต่ละวันเราจะพบกับความขัดแย้งหลาย ๆ อย่างตั้งแต่ความขัดแย้งในตัวเอง ความขัดแย้งภายในบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตามความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการกล่าวซ้ำเตือน เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิประโยชน์

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อศึกษาระดับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี

ผลการวิจัยการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมี 7 วิธี คือ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีประนีประนอม วิธีปรองดองและวิธีร่วมมือ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

การจัดการความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีพบว่า ผู้บริหารมีวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้แบบประนีประนอมและแบบไกล่เกลี่ยเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ วิธีร่วมมือ วิธีปรองดอง วิธีเผชิญหน้า วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยงเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฬามาศ รุจิรัตนนท์ (2547 : บทคัดย่อ) ใช้



วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย ตามลำดับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534:104-105) ได้เสนอวิธีจัดการความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas, Kenneth.) ว่าเป็นการจัดการกับความขัดแย้งที่ตั้งอยู่บน 2 มิติ คือ มิติแห่งการยึดประโยชน์ส่วนตน หมายถึง การยืนยันรักษาผลประโยชน์ให้เป็นที่ไปตามความต้องการและความพอใจของตน กับมิติแห่งการยึดประโยชน์ของผู้อื่น หมายถึง มิติแห่งการร่วมมือร่วมใจพยายามให้เป็นที่ไปตามความต้องการและความพอใจของผู้อื่น ทั้งสองมิตินี้ได้กำหนดเป็นแนวคิดในการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ 7 วิธี ซึ่งได้แก่ วิธีบังคับ วิธีหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีประนีประนอม วิธีปรองดองและวิธีร่วมมือ

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ การที่ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด อาจเป็นเพราะการประนีประนอมเป็นวิธีการที่ผู้บริหารพยายามเดินสายกลางในการดำเนินงาน เปิดใจกว้าง ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะของทุกฝ่ายยอมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ยอมเสียสละส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ต้องการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ หรือผู้ดีใจ ผู้เสียใจ สำหรับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เลือกใช้ในอันดับรองลงมา คือ วิธีไกล่เกลี่ย เป็นวิธีที่ผู้บริหารต้องการช่วยให้คู่กรณีคำนึงถึงความสำคัญขององค์กร ผู้บริหารส่วนหนึ่งใช้วิธีนี้อาจเป็นเพราะจะสามารถช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งในระยะเริ่มแรกได้ดีช่วยลดความรุนแรงของปัญหา อย่างน้อยที่สุด คู่กรณีก็พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการยุติปัญหาที่ยืดเยื้อ เพื่อให้เกิดผลดีต่อตนเองและองค์กร และถ้าหากวิธีการนี้ไม่สามารถจะยุติปัญหาหรือลดระดับความขัดแย้งได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของพรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 297 - 301) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดการกับความขัดแย้ง โดยให้ผู้บริหารวางตัวเป็นผู้ไกล่เกลี่ย วิเคราะห์ถึงสาเหตุสภาพของปัญหาแล้วร่วมกันหาทางออกที่เหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนวิธีที่ผู้บริหารเลือกใช้น้อยที่สุดคือวิธีหลีกเลี่ยง เป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่ยอมรับว่ามีปัญหาและเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารจะพยายามหลีกเลี่ยง เพิกเฉย ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับไม่มีการโต้แย้ง ไม่ยอมรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เข้าใจสภาพความขัดแย้ง เพราะในการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีคนมาทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมาก โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมมีมาก

ส่วนการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ที่ใช้มากเป็นลำดับที่สาม คือวิธีร่วมมือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าจะเป็นผลดีกับสถานศึกษาเพราะเป็นวิธีการที่ทุกคนจะได้รับประโยชน์ในการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเป็นวิธีการที่จะพยายามหาผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา ดังที่สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 226) ได้กล่าวถึง การร่วมมือ เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเอง และให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหาโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมองหาคู่ต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่ การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดการความขัดแย้งควรใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และผลที่เกิดตามมาจะได้ดีเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของความขัดแย้ง และการเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งได้เหมาะสม รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ในการวิเคราะห์ปัญหา การคิด การกระจายความเป็นธรรม การใช้อำนาจ การใช้ภาวะผู้นำ และความสามารถในการเผชิญกับปัญหา เป็นต้น ดังนั้นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารควรใช้อยู่ในระดับมาก ควรจะเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการไกลเกลี่ย วิธีการร่วมมือ วิธีการปรองดอง ส่วนวิธีการเผชิญหน้า วิธีการบังคับ และวิธีการหลีกเลี่ยงอยู่ในระดับน้อย เพราะเป็นวิธีที่ทำให้ยุติความขัดแย้งลงชั่วคราวเท่านั้น ซึ่งปัญหาที่ตามมาอาจเกิดขึ้นใหม่

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จำแนกตามอายุ ตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และขนาดของโรงเรียน

3.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีประนีประนอมและวิธีไกลเกลี่ยแตกต่างกัน น่าจะเป็นเพราะอายุมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพัฒนาการและวุฒิภาวะ ประสบการณ์ โดยเมื่อมีอายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะ ประสบการณ์ จะมากขึ้น

อาจเป็นเพราะสภาพของคนในสังคมมุสลิมเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้อยทีถ้อยอาศัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ ไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ประกอบกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่

เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก การปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องพึ่งพาอาศัยกันและคอยช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Follett (อ้างใน เอกชัยก็สุขพันธ์, 2538:167) ที่กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุด และ Simmel (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 134) กล่าวว่า การประนีประนอมเป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงที่จะแบ่งเหตุความขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดชนะทั้งหมดหรือแพ้ทั้งหมดอีกทั้ง วรรณารต แสงมณี (2544 : 12) กล่าวถึงการประนีประนอมคือการใช้วิธีเจรจาต่อรองเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย คู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียสละประโยชน์บ้างมิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว ตลอดจน Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 105) ได้ให้ความหมายของการประนีประนอมว่าเป็นจุดยืนระหว่างกลางของมติการเอาใจตนเองและมติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรที่จะยอมเสียบ้างหรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุษามาศ รัชยาแก้ว (2538 : 98-101) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่นายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานครเลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์อร่าม ศิรินิกร (2540 : 120-126) ที่พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 11 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นอันดับหนึ่ง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรรศักดิ์ สมฤทธิ์ (2541, หน้า 59) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ แสดงพฤติกรรมประนีประนอมในสถานการณ์ความขัดแย้งมากกว่าพฤติกรรมด้านอื่นๆ รวมทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ช่วงชัย ธรรมัน (2547 : 40) พบว่าผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอมเป็นลำดับแรก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัชญา แซ่เล้า (2548 : 52) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ส่วนใหญ่เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม สาเหตุมาจากอายุที่ต่างกันมีความสุขรอบคอบ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่แตกต่างกันจึงเป็นผลทำให้วิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน

3.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด แสดงว่าตัวแปรนี้ไม่มีความสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเลือกใช้วิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวดี ตาปานานท์ (2542 : 59) ซึ่งพบว่า วุฒิทางการศึกษา

ไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีแก้ไขความขัดแย้ง ตลอดจนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณรงค์ กิ่งน้อย (2545 : 71-72) ที่พบว่าเมื่อเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน และวุฒิทางการบริหารการศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่าใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่า สาเหตุที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน แล้วมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกันน่าจะเป็นสาเหตุที่มาจากการศึกษาได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎีในการจัดการกับความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ผู้นั้น อยู่ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่ไม่แตกต่างกัน จึงมีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

3.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของวิธีการจัดการความความขัดแย้งของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารงานต่างกันเลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ วงศ์สวัสดิ์ชาติ (2540) พบว่าระดับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งทุกวิธีไม่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการอบรมการเป็นผู้บริหารมาจากสถาบันเดียวกัน ต่างก็ได้เรียนรู้วิธีการบริหารมาคล้ายคลึงกัน และในปัจจุบันนี้เข้าสู่ยุคปฏิรูปการศึกษา จึงมีการประชุมสัมมนาผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้ผู้บริหารได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าเมื่อผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหาร โรงเรียนอื่นก็จะช่วยกันแก้ปัญหาให้ หรือช่วยให้คำแนะนำต่าง ๆ จึงน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารมีวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งในแบบต่าง ๆ ที่ไม่ต่างกัน ดังนั้นประสบการณ์จึงไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต่างก็ได้รับการอบรม สัมมนา ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานมาเป็นอย่างดี ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

3.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันมีวิธีการจัดการความขัดแย้งทุกวิธีไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นวิธีปรองดองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองมากกว่า

โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 233) กล่าวว่าขนาดขององค์กร และความชำนาญมีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยความชำนาญมากขึ้นเท่าใดก็ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้นเท่านั้น

ผู้วิจัยเห็นว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ เปิดโอกาสให้ทุก ๆ ฝ่ายมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดข้อสรุปอันเป็นที่ต้องการร่วมกันทั้งสองฝ่ายมีการตอบสนองอย่างเหมาะสม โดยการคำนึงถึงความสำคัญของความต้องการของตน ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นขนาดของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่าง

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี จากการศึกษาสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร มีข้อค้นพบที่น่าสนใจดังนี้

#### 4.1 สาเหตุและการจัดการกับความขัดแย้ง

สาเหตุที่เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาถึงตัวบุคคล หรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง จากการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีสาเหตุมาจากด้านพฤติกรรม ลักษณะนิสัย ปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และความคิดเห็นส่วนบุคคล และระหว่างบุคคล

ด้วยสาเหตุขององค์ประกอบด้านบุคคล พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งมากที่สุด คือ ความคิดเห็นที่แตกต่าง การเอาใจตนเอง ขาดความรับผิดชอบ ยึดทัศนคติของส่วนตัวมากกว่างานส่วนรวม รองลงมา คือ ลักษณะนิสัย อุปนิสัยส่วนบุคคล ซึ่งมีหลากหลายที่ยึดกับตนเองเป็นใหญ่ และน้อยที่สุด คือ ขาดจรรยาบรรณในอาชีพ วิธีการดำเนินการของหน่วยงาน ขาดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร การบริหารงานของผู้บริหารและทรัพยากรที่มีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ อับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) กล่าวว่า “ปัญหาที่เกิดความขัดแย้งด้านส่วนบุคคลนั้นเกิดจากการที่มีทัศนคติที่แตกต่างกัน เช่น ปัญหาเกี่ยวกับงานและปัญหาเกี่ยวกับส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่า บุคลากรบางคน มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจยึดมั่นในความเชื่อของตนเอง ” สอดคล้องกับ อิบรอฮีม หะ และ มิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า

“ซึ่งความขัดแย้งส่วนใหญ่ที่พบ คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เช่น บุคลิกภาพ การเอาใจตนเอง ความไม่เข้าใจ และขาดความรับผิดชอบ ครูมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายแต่ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งครูบางคนละเลยต่อหน้าที่ ทำงานไม่โปร่งใส เช่น การเซ็นชื่อแต่เจ้าตัวไม่อยู่หรือมีการเซ็นชื่อเจ้าตัวอยู่แต่ไม่ได้เข้าไปสอนทั้ง ๆ ที่มีคาบสอนอยู่” ซึ่งสอดคล้องกับ Alwani, Taha Jabir. (1991 : 152) ได้ให้ความคิดเห็นของคนแต่ละคนอาจจะมาจากความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของคนอื่น ความคิดเห็นที่สนับสนุนสิ่งที่เห็นความแตกต่างย่อมมาจากความพึงพอใจของแต่ละคน และมันจะได้รับแรงสนับสนุนจากผู้คนที่ถูกความชั่วร้ายครอบงำ สาเหตุที่มาจากภายในที่ทำให้ผู้คนเกิดความขัดแย้งก็คือ ความต้องการแห่งตน

สาเหตุขององค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ พบว่า ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ อธิการิษาไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการไม่มีส่วนร่วมของทุกคนต่อกิจกรรมต่าง ๆ รองลงมา คือ ขาดความสัมพันธ์หน้าที่รับผิดชอบทุกหน่วยงาน แย่งกันทำงาน และภาระงานของแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน และน้อยที่สุด คือ มีการยึดติดต่อกัน พรรคพวกและไม่เข้าใจในการอยู่รวมกัน และมีการแสดงท่าทางที่ไม่สง่างาม สอดคล้องกับ อับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) กล่าวว่า “มีการแบ่งพรรคพวกและความเข้าใจ ความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน ผลประโยชน์ที่ขัดกัน การแข่งแย้งชิงดีกันความไม่เข้าใจกันและขาดการดำเนินงานในหน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี” สอดคล้องกับ อิบรอฮีม หะ (2555) กล่าวว่า “มีการยึดติดต่อพรรคพวกและมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มหรือฝ่าย” ดังคำพูดสนับสนุนของ มิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า “บุคลากรมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน มีเป้าหมายและวิธีการที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกัน” สอดคล้องกับ อับดุลเลาะ อัสซอมาดี (2555) กล่าวว่า “เกิดจากความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน บทบาทต่างกัน เช่น เกิดจากความขัดแย้งระหว่างทีมงานหรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเกิดจากวิธีการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน” สอดคล้องกับ อับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) กล่าวว่า “บุคลากรไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น”

และในด้านสภาพขององค์กร พบว่า สาเหตุความขัดแย้งมากที่สุด คือ การบริหารงานขององค์กรไม่เข้มแข็งการจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่ชัดเจน ไม่มีจุดยืนขององค์กร รองลงมา คือ โครงสร้างบริหารงาน ยึดนโยบายองค์กรไม่ชัดเจน ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารและทรัพยากรมีจำกัดไม่เพียงพอกับความต้องการ รองลงมา คือ โครงสร้างบริหารงาน ยึดนโยบายองค์กรไม่ชัดเจน และน้อยที่สุด คือ การทำงานที่มีการแข่งขันมุ่งเอาชนะระหว่างบุคคล หรือ ฝ่าย ขาดความเข้าใจ เข้าถึง สามัคคี สอดคล้องกับ นายอับดุลเลาะ อัสซอมาดี (2555) กล่าวว่า “ในโรงเรียนเอกชนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพของโรงเรียน คือ ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากรซึ่งมักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในโรงเรียนเพราะต้องใช้ทรัพยากร

ร่วมกัน” สอดคล้องกับ นายอับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) กล่าวว่า “ปัญหาทางโรงเรียนที่ได้พบเจอ คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณในการบริหารจัดการ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทางโรงเรียนต้องจัดสรรให้ เพราะในการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด” สอดคล้องกับ นายมิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า “ทางโรงเรียนเกิดความขัดแย้งจากการขาดความพร้อม จากทรัพยากรทางการศึกษาในด้านงบประมาณไม่เพียงพอ กับความต้องการของบุคคลที่จะให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการแบ่งบันไม่เป็นไปตามความต้องการ งบประมาณมีน้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ หรือ คน เงิน วัสดุและสถานที่บริเวณ” เช่นเดียวกับนายอับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) ที่ได้กล่าวว่า “ส่วนปัญหาในด้านของโรงเรียน ก็ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการขาดแคลนเครื่องมือเครื่องมือในการบริหารจัดการ อาจจะไม่มีความไม่พอใจบ้าง ” เช่นเดียวกับนายอิบรอฮีม หะ (2555) ได้กล่าวว่า “ปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียน ที่เคยประสบปัญหาก็คือ การขาดแคลนบุคลากร ในการย้ายไปสอนที่อื่น เลยทำให้เกิดปัญหาตามมาในบ้างช่วง” นอกจากนี้ยังสอดคล้องของรังสรรค์ เสริฐศิริ (2548 : 298) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งเป็นกระบวนการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งซึ่งเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งมีการเกิดขึ้นหลายรูปแบบ จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับสายการบังคับบัญชาเดียวกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับความเข้ากันไม่ได้ของเป้าหมายการขาดแคลนทรัพยากร และปัจจัยระหว่างบุคคล ความขัดแย้งด้านบทบาท (Role Conflicts) เป็นความขัดแย้งในการทำงานปกติ ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน เกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานที่มากเกินไป การกำหนดลักษณะงานที่น้อยเกินไป และความไม่สามารถเข้ากันได้ ระหว่างความคาดหวังจากแหล่งที่แตกต่าง ความสัมพันธ์ของเส้นทางการไหลของงาน (Workflow Interdependencies) คือ ต้นกำเนิดของความขัดแย้งการโต้เถียงและความไม่เห็นด้วย อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและกลุ่มที่ต้องการความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำนาย ซึ่งหากงานมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันสูง จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ (Domain Ambiguities) ซึ่งหากบุคคลหรือกลุ่มอยู่ในสถานการณ์ที่กำกวม คือสถานการณ์ที่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร และอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากมีการทำงานก้าวก่ายหน้าที่กัน การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะทำให้องค์การตกอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่เสียเปรียบ เมื่อทรัพยากรมีการขาดแคลน ความสัมพันธ์ในการทำงานก็จะทำให้เกิดปัญหาด้วย

ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละปัญหานั้น ๆ ที่เกิดขึ้นและความจำเป็นที่จะต้องจัดการโดยวิธีการต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารแต่

ละคน หรือขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ขนาดของโรงเรียน จำนวนบุคลากร สถานการณ์ ซึ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งในด้านส่วนบุคคลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารนิยมนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ โดยใช้วิธีการจัดการหลายวิธีผสมผสานกันไป เพราะเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอม หาวิธีการที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่ายเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน ทำให้การไม่ได้เสียเปรียบของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ นายอับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) กล่าวว่า “เรามีวิธีการหาจุดที่เข้าใจร่วมกันได้ หาจุดสรุป เพราะเราถือว่าเป็นแนวทางที่ดีสำหรับองค์กรเพื่อพัฒนาตนเอง เราต้องสร้างให้กับทีมงาน ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันการรับฟังสาเหตุและเหตุผลของฝ่ายตรงข้าม เพราะฉะนั้นต่างคนต้องให้มีความรู้สึกกว่ารับฟัง ให้เกียรติคนอื่นด้วยอินชาอัลลอฮความขัดแย้งก็จะเป็นการพัฒนาต่อองค์กร” สอดคล้องกับ นายอับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) ได้เสนอวิธีการไว้ว่า “ถ้าปัญหาส่วนตัวเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ก็ต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาควรใช้เวลาให้คุ้นเคย แต่ถ้าเป็นปัญหากับงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการประชุมหารือและพยายามให้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมทันทีแล้วสรุปในที่ประชุม ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของส่วนใหญ่ เราก็ต้องยอมรับและต้องตามกับคนส่วนใหญ่เพราะงาน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน คือ พูดถึงปัญหาอย่างตรงไปตรงมามากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา เพื่อเป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลาง อย่างรวดเร็ว นั่นเอง” สอดคล้องกับ อิบรอฮีม หะ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเรียกปรึกษาหารืออยู่ตลอดเวลา อาจจะเรียกเป็นส่วนตัว เรียกหนึ่งถึงสามครั้ง แรก ๆ ในการดำเนินการทางโรงเรียนได้ มอบให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการเรียกมาดำเนินการ แต่ถ้ายังไม่ได้ผลก็เรื่องดังกล่าวฝ่ายวิชาการก็มอบให้กับผู้บริหารดำเนินการต่อไป แต่ในที่ประชุมใหญ่ผู้บริหารได้ชี้แจงในภาพรวมอยู่แล้ว โดยผู้บริหารย้ำอยู่เสมอว่าเราต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ทางโรงเรียนก็ได้ให้ทุกอย่างอยู่แล้ว ส่วนในด้านความคิด ถ้าหากว่าความคิดที่ดี ๆ ที่ยอมรับได้ทางโรงเรียนก็สนับสนุน ในเรื่องเกี่ยวกับกิริยามารยาทหรือในการแสดงออกนั้น ดังที่อับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารจะต้องเรียกชี้แจงต้องพูดคุยเกี่ยวกับมารยาทในการแต่งกายให้เหมาะสมกับครู ให้ครูเข้าใจ เพราะครูบางคนการแต่งกายไม่เหมาะสมกับการเป็นครู ครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับนักเรียน เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องบอกให้กับบุคลากรตอนที่มาทำงานแรกๆ ว่า ครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ครูไม่ใช่มาสอนหนังสือแต่ครูต้องมาสอนนักเรียน สอนให้แต่ละคนเป็นนักเรียนที่สมบูรณ์”

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งในด้านปฏิสัมพันธ์ จากคำพูดของนาย อับดุลฮามิด จะปะเกีย (2555) ได้เสนอวิธีการไว้ว่า “ถ้าปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม ต้องมี



ผู้บริหารมาเกี่ยวข้องเพื่อหาทางออกให้กับกลุ่ม บางทีเราจะนำปัญหาความขัดแย้งเข้าที่ประชุมของระดับผู้บริหาร แล้วเราก็ใช้บทบาทในทางศาสนามาใช้ ต้องกลับไปสู่อายะฮ์อัลกุรอาน อย่างที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ ... فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ لَا خِرَ

ذَلِكَ آخِرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ (النساء: 59)

ความว่า “...แต่ถ้าพวกเจ้าขัดแย้งกันในเรื่องใด ก็จงนำสิ่งนั้นกลับไปยังอัลลอฮ์ และรอซูล ﷺ หากพวกเจ้าศรัทธาต่ออัลลอฮ์และวันปรโลก นั่นแหละเป็นสิ่งที่ดียิ่งและเป็นการกลับไป ที่สวยงามยิ่ง ” (อัน-นีสอา :59)

มีการอบรม ชี้แจง สั่งสอน เพื่อให้คลี่คลายไปในเส้นทางที่ดีขึ้น ถ้าหากว่ามีการแบ่งพรรคหรือพวก เช่น ครุศาสนาและครูสามัญ ที่นี้ไม่ได้แบ่งว่าครุศาสนาหรือครูสามัญ เพราะในการปฏิบัติเหมือนกันหมด เช่น ในเรื่องการแต่งกาย แทบเราดูไม่ออกเลยว่าไหนครุศาสนาและไหนครูสามัญ ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องความเป็นอยู่ เพื่อที่สามารถเข้าใจสังคมในโรงเรียนได้ เราอยู่ในโรงเรียน อยู่แบบญาติพี่น้องกัน ตรงนี้ผู้บริหารต้องสร้างให้เข้าใจพร้อมกับการปฏิบัติให้เป็นจริง เป็นต้น” สอดคล้องกับ อับดุลเลาะ อ็ชชอมาดีย์ (2555) กล่าวว่า “ในกรณีการทำงานขาดความสามัคคี เราก็จะเรียกมาแก้ไขโดยเร็ว เพราะถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ ถ้าปล่อยละเลย จะทำให้เกิดความแตกแยก เพราะการแตกแยกในอิสลามเป็นสิ่งต้องห้าม ผู้บริหารต้องบอกให้ทราบว่าเป็นปัญหาเป็นอย่างไร ถ้าในเรื่องการแบ่งพรรคพวก ผู้บริหารต้องอบรมของแต่ละเดือนให้ความเข้าใจต่อบุคลากร เพราะเรานึกว่า สวรรค์ นรก นั้นเป็นของทั้งสองฝ่าย ในที่ประชุมก็ร่วมกันตลอด แต่ในแนวทางปฏิบัตินั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวของแต่ละคน ” สอดคล้องกับ มิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า “ซึ่งการจัดการความขัดแย้งสามารถกระทำได้โดยให้กลุ่มที่ขัดแย้งมาประชุมร่วมกัน ให้คำปรึกษาหารือระหว่างกัน ในการประชุมกลุ่มจะต้องแสดงความคิดเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา” สอดคล้องกับ อับดุลเราะห์มาน สาและ (2555) กล่าวว่า “ถ้าปัญหาเกี่ยวกับการแบ่งพรรคพวก ผู้บริหารพยายามที่จะสลายนั่นที่ ถ้าปัญหาเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน มีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารพยายามพูดคุยแล้วก็เสริมศาสนาเข้าไป เราพยายามพูดคุยในที่ประชุมเสมอว่า ทุกคนมาทำงานที่นี้ ต้องตั้งเจตนาเพื่ออัลลอฮ์ถึงแม้จะสอนอะไรก็ตาม เพราะผู้ที่ตรวจสอบคือ อัลลอฮ์ ผมเป็นหน้าที่เป็นผู้บริหารก็แค่กระบวนการบริหารและการดูแลเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเจ้านายอะไรนะ ใน การแบ่งงานก็เช่นกันพยายามให้มีการมีส่วนร่วมเพราะความรับผิดชอบเท่ากัน” สอดคล้องกับ

นายอิบรอฮีม หะ (2555) กล่าวว่า “ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานที่มีความคิดที่ไม่ตรงกัน และมีการแบ่งพรรคพวก เราก็ได้แต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ให้กับบุคคลที่มีความรู้ด้านศาสนาควบคู่กับสามัญ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้อย่างน้อยต้องแต่งตั้งที่จบปริญญาตรีด้านศาสนาและมีความสามารถเข้าใจในด้านสามัญ ผู้บริหารต้องให้ความเข้าใจว่า ถึงแม้จะสอนอะไรมันก็คือศาสนาทั้งนั้น ทั้งครูศาสนาและครูสามัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารต้องเน้นหนักในเรื่อง วิทยุทัศน์เพื่อที่จะให้ถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้”

การจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ในด้านสภาพขององค์กร จากคำพูดของนายอับดุลเราะฮ์มาน สาและ (2555) ได้เสนอวิธีการไว้ว่า “ปัญหากับการขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือ สถานที่ต่าง ๆ นั้น เราได้มีการเรียกประชุมชี้แจงเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนว่า โรงเรียนของเราเป็นอย่างไรนะ เราพยายามทำให้หมดความสามารถของเรา เราอย่าไปตามคนอื่น แต่เราต้องทำให้ดีที่สุด อย่างน้อยเขาจะรู้ว่าอะไรคือเป้าหมายที่มีอยู่จากโรงเรียนของเรา” สอดคล้องกับ นายอิบรอฮีม หะ (2555) กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องเน้นหนักเรื่องเกี่ยวกับวิทยุทัศน์ และมีการประชุมหารือทุกอย่างก่อนที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ” สอดคล้องกับ นายอับดุลละอะ อัสซอมาดีย์ (2555) “ให้อำนาจเต็มที่กับฝ่ายแต่ละฝ่าย และกระจายอำนาจอย่างชัดเจนเพื่อให้จัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้น” สอดคล้องกับ นายอับดุลฮามิด จะปะกียา (2555) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ปัญหาการขาดแคลนต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เราก็ต้องดูในความเหมาะสมว่าจะทำอะไรเท่าไร บางสิ่งบางอย่างเป็นวัสดุที่สิ้นเปลือง ที่เรามีอยู่แล้วเราก็แนะนำเอาใช้ที่มันมีอยู่แล้ว เพื่อที่จะประหยัดงบประมาณในตรงนี้ แต่ถ้าปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เราก็มีวิธีการแก้คือ อย่างน้อยครูในหมวดที่ออกไปนั้น ก็จะระดมกำลังกันก่อนที่จะได้ครูใหม่เข้ามา เพิ่มคาบเข้าไปเพื่อแก้ปัญหาชั่วคราว ” สอดคล้องกับนางฮัจนะห์ บัตนกุล (2555) กล่าวว่า “ในการแก้ปัญหาสภาพของโรงเรียนนั้น เช่น เงินเดือน งบประมาณในการจัดกิจกรรม และการออกของบุคลากรนั้น เราก็ได้ชี้แจงประชุมให้กับบุคลากรก่อนที่จะเข้ามาสอนที่นี้ว่า งบประมาณของเรามียังจำกัดการจัดกิจกรรมก็เช่นกันต้องใช้ให้ถูกต้องตามงบประมาณที่ได้ตั้งเอาไว้แต่ถ้ามากกว่าที่ได้วางไว้ก็แล้วแต่ผู้จัดโครงการจะหาจากที่ใด ในการออกของบุคลากรนั้น บุคลากรต้องบอกล่วงหน้า ถ้าจะออกแบบกะทันหันให้หาคนมาสอนแทน ถ้าหาคนสอนไม่ได้เราก็มีการปรับเล็ก ๆ น้อย ๆ ในทุก ๆ ปี ก็มีการรอกก่อนที่จะปิดเทอมให้ครูทุกคนรอกว่า ใครจะสอนต่อหรือสมัครจะไปสมัครที่อื่น ” สอดคล้องกับนายมิตร เจะหลง (2555) กล่าวว่า “เรามีการทำงานร่วมกันได้ปรึกษาหารือประชุมว่า เราต้องประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ”

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

### 5.6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานีหรือหน่วยงานอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1. สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ที่เกิดจากองค์ประกอบด้านบุคคล 3 อันดับแรกได้แก่ การรับรู้ ความคิด ค่านิยมทัศนคติส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน วิธีการทำงานยึดติดกับทัศนนะส่วนตัวมากกว่างานของส่วนร่วมและความแตกต่างของระดับการศึกษา ตามลำดับ

และสาเหตุที่เกิดจากด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน 3 อันดับแรก ได้แก่ การแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และมีการยึดติด ต่อกลุ่ม หรือต่อพรรคพวก (ตะอัสศุบ) ผู้บริหารสามารถที่จะป้องกันความขัดแย้งเหล่านี้ได้โดยการจัดกิจกรรมที่หล่อหลอมองค์ประกอบด้านบุคคลของบุคลากรในโรงเรียน ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนเพิ่มปฏิสัมพันธ์ในการทำงานด้านบวกแก่บุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาทีมงานมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หรือการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรลดการให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคลากรลงและเพิ่มการยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการป้องกันและลดความรุนแรงเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ทำให้สามารถคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. สำหรับผลการศึกษาที่แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ในด้านสภาพขององค์กรที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ความขาดแคลนในทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ยึดกฎเกณฑ์มากเกินไป ทำให้ทำงานไม่คล่องตัว และโครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สามารถลดความรุนแรงของสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในโรงเรียนได้โดยการแก้ปัญหาที่สาเหตุ กล่าวคือ ผู้บริหารควรปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหาร กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน โดยใช้เทคนิคทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์งาน การจัดทำคำอธิบายลักษณะงาน การประเมินค่างาน ตลอดจนการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายการทำงานซึ่งกันและกัน

ในส่วนของผู้บริหารสามารถลดปัญหาความขัดแย้งจากสาเหตุนี้ได้ โดยการปรองดองด้วยระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ และการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นที่ตั้ง จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานและมุ่งเน้นการบรรลุสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ เป็นการประสานเป้าหมายขององค์กรเข้ากับเป้าหมายส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี ส่วนสาเหตุที่เกิดจากการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาทบทวนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารใหม่ เพื่อจัดสรรให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานได้รับทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ หากไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างทั่วถึง และเพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารควรมีคำอธิบายที่ชัดเจนถึงเหตุและผลในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าว การนำเอาการวางแผนงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในแต่ละปี จะช่วยให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของโครงการและกิจกรรมในโรงเรียนร่วมกันและเข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการจัดสรรทรัพยากรของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะลดความขัดแย้งจากสาเหตุนี้ลงได้

3. จากผลการวิจัยซึ่งแสดงถึงการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การใช้วิธีการไกล่เกลี่ย การร่วมมือ การปรองดอง เคารพหน้า บังคับ และการหลีกเลี่ยงตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยของการใช้ วิธีการต่าง ๆ ไกล่เกลี่ยกัน แสดงถึงการใช้วิธีการบริหารที่หลากหลายตามสถานการณ์ และประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารควรมีศิลปะในการประนีประนอม การจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอมเป็นแบบการเจรจาต่อรอง มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจหรือเป็นลักษณะพหุภาคีแบบครึ่งทาง เป็นแบบที่เหมาะสมจะใช้ในสถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้

นอกจากนี้ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นอีกว่าทั้งความคิดเป็นของผู้บริหารเอง และผู้จัดการต่างเห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมเป็นอันดับแรก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจึงควรให้ความสำคัญและใช้เวลาในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนให้มากขึ้น นอกจากนี้หากผู้บริหารโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และปรับเปลี่ยนสิ่งที่มีต่อความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งที่ถูกต้องแล้ว จะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรและควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอเหมาะที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

4. ผู้บริหารโรงเรียน ควรศึกษาเรียนรู้ กระบวนการ ทักษะ เทคนิคในการบริหาร ความขัดแย้ง เพื่อนำไปปฏิบัติในระดับที่เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม โดยใช้การวิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนประกอบการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง ในแต่ละวิธี

5. ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นประธานในที่ประชุมของงานแต่ละฝ่าย พยายาม พุดคุยเพื่อรับทราบและอธิบายปัญหาและพยายามให้มีทัศนคติที่สอดคล้องกัน

6. ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร สร้าง จิตสำนึกให้ทำงานเพื่อส่วนรวมไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ เน้นให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของ องค์กรเพื่อสร้างจิตสำนึกในการรณรงค์ กระจายงานให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและให้ความเป็น ธรรม ยุติธรรมกับทุกฝ่าย สร้างขวัญและกำลังใจ

#### 5.6.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารและผู้จัดการโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยจึงมีขอบเขตจำกัด

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาระหว่างโรงเรียนของรัฐกับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
2. ควรศึกษาความพึงพอใจของครูผู้สอนต่อการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกันนี้ในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ลึกซึ้ง ชัดเจนมากยิ่งขึ้น