



แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
GUIDELINES FOR CONFLICT MANAGEMENT IN SCHOOL AFFILIATION,
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

ณัฐชนัน รัตนกิจวรพจน์ (Natchanan Ratanakitworapong) ^{1*}

กาญจนา บุญภักดี (Kanchanan Boonphak) ²

สุวรรณา อินทร์น้อย (Suwanna Innoi) ³

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

¹ Student of Master of Industrial Education Program in Educational Administration, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

² รองศาสตราจารย์ ดร. ³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

² Associate Professor Dr., ³ Assistant Professor, Faculty of Industrial Education and Technology,
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

*Corresponding Author E-mail: aeh_na@hotmail.com

รับต้นฉบับ 31 พฤษภาคม 2562 แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 21 มิถุนายน 2562 รับลงตีพิมพ์ 26 มิถุนายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, 2) ศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2561 รวมทั้งสิ้น 260 โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.908 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 1.006) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ($\bar{x} = 3.56$, S.D. = .908) รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์ ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 1.293) และด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = .994) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อมูล ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = .94) รองลงมา คือ ด้านค่านิยม ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = .896) ตามลำดับ และ 2) แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$, S.D. = 0.945) เมื่อ

พิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประนีประนอม ($\bar{x} = 4.002$, S.D. = 0.6732) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้/ยอมตาม ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = 0.88) ด้านการเอาชนะ ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = 1.181) ด้านการหลีกเลี่ยง ($\bar{x} = 3.03$, S.D. = 1.045) ตามลำดับ

คำสำคัญ: การบริหารความขัดแย้ง สถานศึกษา

ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) Investigate the level of conflict which in schools under Secondary Educational Service Area Office 2, 2) Study the conflict management which administrators applied in schools under Secondary Educational Service Area Office 2. The target population were 260 administrators in schools under Secondary Educational Service Area Office 2, academic year 2018 which were selected by *purposive sampling*. The research instruments used in this study was a questionnaire that reliability value was 0.908. The data was analyzed by percentage, mean, and standard deviation.

The result of this research found that: 1) the level of conflict in schools under Secondary Educational Service Area Office 2 in overall was at the high level ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 1.006) According to each scale the highest three were conflict of working interaction ($\bar{x} = 3.56$, S.D. = .908), conflict of interest ($\bar{x} = 3.55$, S.D. = 1.293) and conflict of working structure ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = .994) The second scale were conflict of information ($\bar{x} = 3.49$, S.D. = .94) and conflict of culture ($\bar{x} = 3.41$, S.D. = .896). 2) the conflict management used by administrators in schools under Secondary Educational Service Area Office 2 was at average level. ($\bar{x} = 3.45$, S.D. = 0.945) According to each scale the highest were compromising ($\bar{x} = 4.002$, S.D. = 0.6732) The second scale were obliging ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = 0.88), dominating ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = 1.181) and avoiding ($\bar{x} = 3.03$, S.D. = 1.045)

Keywords: Conflict Management, Schools

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขนั้น สมาชิกในสังคมจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆ เช่น การพึ่งพาอาศัยให้ความช่วยเหลือกัน มีความสามัคคีและร่วมมือกันพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าสังคมก็จะน่าอยู่ สมาชิกในสังคมก็มีความสุข แต่เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมได้

มนุษย์ต้องการความสำเร็จ ซึ่งการกระทำของมนุษย์ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จนี้ส่วนหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้ง โดยมีการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จของมนุษย์ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ซึ่งในทุกองค์การย่อมมีความขัดแย้งที่อาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล (เจริญ โคกลีอานวณ, 2546) โดยเฉพาะในที่ทำงานอาจเกิดจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือฝ่ายขึ้นไปที่พยายามกระทำในสิ่งที่ตนเองพึงปรารถนาให้ได้มาในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการส่งผลให้เกิดการชงชิงและขัดขวางกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการกระทำดังกล่าว

เป็นการกระทำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน (อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง, 2557) ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้กับคนทุกระดับโดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่างๆ ที่ถือว่าพนักงานและผู้บริหารจะต้องร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งในบางครั้งการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงปัญหาเรื่องความขัดแย้ง และหาแนวทางแก้ไขจากหลายๆ แหล่ง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาและนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรต่อไป (สัมมา รณิธย์, 2553)

เมื่อเกิดความขัดแย้งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าความขัดแย้งดังกล่าวจะรุนแรงหรือมากน้อยเพียงใดก็ตาม ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะตัดสินใจดำเนินการแก้ไขหรือบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงไม่ควรนิ่งดูดายต่อปัญหาความขัดแย้ง (นุตประวีณ์ เบาเน็ด, 2555) และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการทราบถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของโอกาสในการเกิดความขัดแย้ง เพื่อที่จะหาแนวทางในการรับมือและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ทำให้เกิดปัญหามานปลายและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

ความขัดแย้งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพราะเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง นั่นคือ ต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรประกอบต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งและสามารถดำเนินการแก้ไขหรือใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กรได้ด้วยดี ความขัดแย้งถ้าอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ก็จะนำไปสู่การแข่งขันในการทำงานซึ่งทำให้งานและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปก็เป็นอุปสรรคในการทำงาน (ธนิกร มาพะศิริานนท์, 2550) นักบริหารจึงต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่นักบริหารจำเป็นจะต้องรู้จักควบคุมและบริหารความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พยายามเปลี่ยนผลกระทบทางลบจากความขัดแย้งให้เป็นผลกระทบทางบวกต่อองค์กรให้ได้ (วันชัย วัฒนศัพท์ & รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์, 2552) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าและหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจึงต้องตระหนักถึงพันธกรณีที่สำคัญของตนในการที่จะต้องตัดสินใจในการบริหารให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดความขัดแย้งหรือต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่ร้ายแรงได้ อย่างไรก็ตามการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารสถานศึกษาคงหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาไม่ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ปัจจุบันความขัดแย้งในสถานศึกษายังมีอยู่ และยังไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลงทั้งในด้านความถี่และความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสถานศึกษาหรือความขัดแย้งของบุคคลระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม (เสนห์ โสมนัส, 2548) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพปัญหาการบริหารจัดการการศึกษา ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนั้นความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในทุกองค์การ เพราะความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ชี้นำทราบถึงปัญหา บอกให้ผู้เกี่ยวข้องรู้ว่าควรหรือมีความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างให้องค์การอยู่รอดและเกิดการพัฒนา เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ชักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับตัว และการปรับตัวนำมาซึ่งการพัฒนาขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร (เสริมศักดิ์

วิศาลาภรณ์, 2545) กระบวนการที่ทำให้องค์การหรือหน่วยงานเป็นไปตามที่คาดหวังก็คือการบริหาร โดยจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสังคม ปัญหา โอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารเป็นสำคัญ (วิโรจน์สารรัตน์, 2545)

สถานศึกษา นอกจากผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญแล้ว ครูและบุคลากรในสถานศึกษาก็เป็นปัจจัยหลักอีกปัจจัยหนึ่งในการแก้ปัญหา ผู้บริหารจึงควรควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในทางบวกและเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้องค์การ อาจกล่าวได้ว่า จริงๆ แล้วความขัดแย้งเป็นดาบสองคม คือ มีประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์การ แต่อาจจะมีโทษได้เช่นเดียวกันหากใช้ไม่ถูกวิธี เพราะความขัดแย้งเป็นสภาพความไม่สมดุลทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลที่เกิดขึ้นได้หลายลักษณะ เนื่องจากในสถานศึกษาประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายครูผู้สอน ฝ่ายสนับสนุนการสอน นักการภารโรง และนักเรียน ทำให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีมาก หากไม่ยอมรับในความแตกต่างระหว่างกันย่อมเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในสถานศึกษาได้ (อุเทนทองสวัสดิ์, 2551) ปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่พบเสมอ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และผลประโยชน์ขัดกัน นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งอีกประการหนึ่งที่พบบ่อยในสถานศึกษา คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครู กลุ่มครูด้วยกันมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นต้น ความขัดแย้งเหล่านี้ย่อมทำให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพของงาน ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงและสร้างความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของความร่วมมือประสานงาน และเป็นการทำลายบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน สถานการณ์เช่นนี้มีผลต่ออารมณ์ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก และอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ เช่น เปลี่ยนพฤติกรรมเป็นคนก้าวร้าว ตั้งตัวเป็นศัตรู และประณามผู้อื่น บางคนถึงกับลาออกจากงานก็มี ซึ่งในที่สุดก็จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความขัดแย้ง และแนวทางการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาระดับความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ตามแนวคิดของวันชัย วัฒนศัพท์ (2542) ทองคุณ หงศ์พันธุ์ (2543) Pneuman and Bruhl (1982) และ Moore (1996) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ระดับของความขัดแย้งเพื่อใช้ศึกษาในระดับของความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ดังนี้

- 1.1 ด้านค่านิยม
- 1.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน
- 1.3 ด้านข้อมูล
- 1.4 ด้านผลประโยชน์
- 1.5 ด้านโครงสร้างองค์การ

2. ศึกษาวิธีการการบริหารความขัดแย้งโดยใช้แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ตามแนวคิดของถวัลย์ และสุรสิทธิ์ (2525) Thomas & Kilmann (1976) และ Rahim (1983) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์วิธีการบริหารความขัดแย้งและหาค่าความถี่เพื่อใช้ในการศึกษาแนวทางบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ดังนี้

- 2.1 การหลีกเลี่ยง
- 2.2 การประนีประนอม
- 2.3 การเอาชนะ
- 2.4 การยอมให้/การยอมตาม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาระดับความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนละ 5 คน จำนวน 52 โรงเรียน เป็นผู้บริหารจำนวนทั้งสิ้น 260 คน เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 50 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ระหว่าง 0.60–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ .908 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ศึกษาแนวทางบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561

จำนวน 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 260 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และวิธีการบริหารความขัดแย้ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วิธีการบริหารความขัดแย้ง จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1.1 การเอาชนะ
- 1.2 การประนีประนอม
- 1.3 การหลีกเลี่ยง
- 1.4 การยอมให้/การยอมตาม

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์ และด้านโครงสร้างองค์การ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อมูล รองลงมา คือ ด้านค่านิยม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ที่	ระดับความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1.	ด้านค่านิยม	3.41	.896	ปานกลาง	5
2.	ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน	3.56	.908	มาก	1
3.	ด้านข้อมูล	3.49	.940	ปานกลาง	4
4.	ด้านผลประโยชน์	3.55	1.293	มาก	2
5.	ด้านโครงสร้างองค์การ	3.51	.994	มาก	3
เฉลี่ยรวม		3.50	1.006	มาก	

2. ผลการศึกษาแนวทางบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า แนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน

ได้แก่ ด้านการประนีประนอม และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้/ยอมตาม ด้านการเอาชนะ ด้านการหลีกเลี่ยง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ ลำดับของแนวทางการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ที่	แนวทางบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	n = 260		ระดับ	ลำดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1.	ด้านการเอาชนะ	3.33	1.181	ปานกลาง	3
2.	ด้านการประนีประนอม	4.002	0.673	มาก	1
3.	ด้านการหลีกเลี่ยง	3.03	1.045	ปานกลาง	4
4.	ด้านการยอมให้/ยอมตาม	3.43	0.88	ปานกลาง	2
เฉลี่ยรวม		3.45	0.945	ปานกลาง	

อภิปรายผล

1. ระดับของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่าระดับของความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านผลประโยชน์ และด้านโครงสร้างองค์การและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านข้อมูล รองลงมา คือ ด้านค่านิยม เป็นเพราะความแตกต่างกันในด้านความสนใจ ความสามารถ ความต้องการทางสังคม ศักยภาพ สติปัญญา อารมณ์ นิสัย และอื่นๆ บางครั้งอาจเกิดจากความเข้าใจผิด และไม่มีโอกาสได้พูดคุยกันอย่างเปิดใจ จึงทำให้ขาดปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ดังนั้นเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีจึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตน เรียนรู้และยอมรับจุดเด่น และจุดด้อยของผู้อื่น ยอมเปิดใจให้กับผู้ที่ร่วมงานด้วย เมื่อบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อการทำงานร่วมกันก็จะราบรื่นมีความสุข บุคลากรจึงสามารถพัฒนาตนเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นจนสำเร็จลุล่วง เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริงสอดคล้องกับงานวิจัยของเอมอร กฤษณะรังสรรค์ (2554) ได้กล่าวถึงการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคลพัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ความสำเร็จในอาชีพ การค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ บัวทอง (2559) พบว่าการบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านสภาพองค์การและด้านการปฏิบัติงานตามลำดับและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมทรง เพชรคง (2548) พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านทั้ง 3 ด้านจากมากไปน้อย คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลและด้านสภาพขององค์กร

2. แนวทางบริหารความขัดแย้ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยทำการศึกษาทั้งหมด 4 ด้านด้วยกัน คือ 1) ด้านการหลีกเลี่ยง 2) ด้านการประนีประนอม 3) ด้านการเอาชนะ 4) ด้านการยอมให้/การยอมตาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประนีประนอม และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมให้/ยอมตาม ด้านการเอาชนะ และด้านการหลีกเลี่ยง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นผู้มีความรู้คุณธรรมจริยธรรม บริหารงานสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลตามแนวทางกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ให้ความสำคัญกับปัญหาและใช้สันติวิธีในการแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรผู้บริหารก็จะเรียกคู่กรณีทุกฝ่ายมาพูดคุยหาทางยุติปัญหาร่วมกัน โดยการค่อยๆ พูดค่อยๆ จา แบบประนีประนอมโดยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมลดความต้องการของตนเองลงบ้างเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และใช้หลักพรหมวิหาร 4 และความเสมอภาคในการแก้ไขปัญหา จนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกครั้งที่เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของวรารักษ์ คุณธรรม (2555) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกภรณ์ ชื่นตา (2556) ได้ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการประนีประนอมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ เหมันต์ (2546) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐมพบว่าการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รณชญา แซ่เล้า (2548) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ส่วนใหญ่ใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญจากผลการวิจัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุมชี้แจงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนรับทราบและให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมมือกันหาแนวทางแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ และเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนในการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสมกับปัญหา ท้นเวลา มีผลกระทบน้อยที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนเพื่อการบริหารการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2

2.2 ศึกษาระดับและสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งในระดับสายงาน ฝ่ายบริหาร ต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานในแต่ละฝ่ายบริหารต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กนกภรณ์ ชื่นตา. (2556). การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑามาศ รุจิรัตนนท์. (2547). การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- เจริญ โคกสีอำนวย. (2546). วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ถวัลย์ วรเทพพุทธิพงษ์, & สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. (2525). การแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยเทศบาล. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง.
- ทองคูณ หงษ์พันธุ์. (2543). ผู้บริหารมือใหม่ในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง. บุรีรัมย์: สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.
- ธนิกันต์ มาพะศิริานนท์. (2550). การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



- นุดประวีณ์ เบาเน็ด. (2555). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัด กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รังสรรค์ เหมันต์. (2546). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด.
- รัชญา แซ่เล้า. (2548). **การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรารณณ์ คุณธรรม. (2555). **การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2542). **กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง: ยุทธศาสตร์การนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง**. ขอนแก่น: สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วันชัย วัฒนศัพท์, & รัตนารณณ์ วัฒนศัพท์. (2552). **การแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2545). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์การการศึกษา ไทย พิมพ์ครั้งที่ 3**. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธิ์.
- สมทรง เพชรคง. (2548). **การศึกษสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ลัมมา ธนินัย. (2553). **เอกสารคำสอนหลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เฟลส.
- สุวิทย์ บัวทอง. (2559). **การบริหารความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงขุย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยนครราชสีมา.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2548). **การศึกษสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2545). **ความขัดแย้ง-การบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- อัฉรา ลิ้มวงษ์ทอง. (2557). **การบริหารความขัดแย้งในองค์การ**. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ ทู ยู.
- เอมอร กฤษณะรังสรรค์. (2554). **ทักษะการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น**. ค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2561, จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Skill.htm>
- อุเทน ทองสวัสดิ์. (2551). **การศึกษความขัดแย้งและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- Moore, G. A. (1996). **Organization type and reported conflict styles**. Ed.D Dissertation, Peabody College for Teachers, Vanderbilt University.
- Pneuman, R. W. & Bruhl M. E. (1982). **Managing Conflict**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handing interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, 26(2), 368-376.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1796). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organization psychology**. Chicago: Rand McNally.