

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ฐิติชญา ชินโชติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ จูติชญา ชินโชติ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวดี อนันต์นาวิ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 9 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ดร.ชัยพนธ์ รังงาม นางสาวธรีญา ชัยขจรรัตน์ นายสมพร ญาติคอน และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นกรรมการผู้แทนบัณฑิตศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบให้คำแนะนำแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่น้อง ทุก ๆ คนที่ทำให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จทางการงานและการศึกษามาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ฐิติชญา ชินโชติ

54990080: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง/ พฤติกรรมผู้นำ/ การเมืองในองค์กร/ การสื่อสาร/ สภาพแวดล้อม

จิตวิทยา ชิน โชติ: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 (FACTORS AFFECTING SCHOOL CONFLICT UNDER

NAKHONRATCHASIMA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE III) คณะกรรมการ

ควบคุมวิทยานิพนธ์: สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, Ed.D., เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ก.ด. 123 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความความขัดแย้งในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เพื่อ 1) ศึกษาระดับของความขัดแย้งในโรงเรียน 2) ศึกษา ระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในโรงเรียนกับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้าน การเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 4) สร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้ง ในโรงเรียนจากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 320 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 2 ฉบับ ฉบับแรก สอบถามความขัดแย้งในโรงเรียน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.42-0.78 และ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ฉบับที่ 2 สอบถามปัจจัยต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้ค่า อำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.42-0.63 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ได้ค่าอำนาจ จำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.38-0.69 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.90 ปัจจัยด้านการสื่อสาร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.37-0.69 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.41-0.63 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมือง ในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสารและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ มาก 3) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้ง ในโรงเรียนในระดับค่อนข้างต่ำ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ และปัจจัย ด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำ 4) สมการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนในภาพรวม มี 3 ปัจจัย เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด เรียงตามอันดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมือง ในองค์กร และปัจจัยด้านการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 3 ปัจจัย เท่ากับ .165 และสามารถพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน ได้ร้อยละ 16.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = 1.429 + .347(X_1) + .208(X_2) + .136(X_3)$ และคะแนน มาตรฐาน คือ $\hat{Z} = .277(Z_1) + .257(Z_2) + .226(Z_3)$

54990080: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CONFLICT/ LEADERSHIP BEHAVIOR/ ORGANIZATIONAL POLITIC/

COMMUNICATION/ ENVIRONMENTAL

THITICHAYA CHINNACHOT: FACTORS AFFECTING SCHOOL CONFLICT UNDER NAKHONRATCHASIMA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE III. ADVISORY COMMITTEE: SITTIPORN NIYOMSRISOMSAK, Ed.D., CHARUENWIT SOMPHONGTHUM, Ed.D. 123 P. 2018.

This research aimed to study the factors those affect school conflict under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office III, with the following objectives; 1) study the level of school conflict, 2) study the leadership behavior factors, organizational politic factors, communication factors, and environmental factors, 3) study the relationship between school conflict and leadership behavior factors, organizational politics factors, communication factors, and environmental factors, 4) construct the equation for predicting school conflict from leadership behavior factors, organizational politics factors, communication factors, and environmental factors. The sample consisted of 320 teachers selected by using stratified random sampling technique. Research instruments were sets of questionnaires. The first set was on school conflicts with the discriminative power ranged from 0.42-0.78 and reliability was 0.94. The second set was on 4 main factors, they were: factors in the school leadership behavior with the discriminative power value was 0.42-0.63 reliability was 0.94, organizational politic factors with the discriminative power value was 0.38-0.69 reliability was 0.90, communication factors with the discriminative power value was 0.37-0.69 reliability was 0.89, and environmental factors with the discriminative power value was 0.41-0.63 reliability was 0.96. Statistics used in data analysis were mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation, Coefficient Multiple correlation coefficient and stepwise multiple regression. The research results were: 1) The school conflict under Nakhonratchasima Primary Educational Service Area Office III, as a whole and by each dimension were at high level, 2) Leadership behaviors factors, organization politics factors, communication factors and environmental factors as a whole and by dimension were at high level, 3) Leadership behaviors and organizational politics factors had positive correlation with school conflict at a low level, while the environmental factors had positive correlation at low level. While the communication factor has negative correlation at low level, 4) The equation for predicting school conflict composed of three factors as the best predictor variables. The leadership behaviors factor, the organizational politics factors and the communication factors. The cumulative coefficient of covariance of all three factors was .165. It can predict school conflict at 16.50 percent, with the significant value at .01 level. The equation for predicting school conflict in raw data was $\hat{Y} = 1.429 + .347 (X_1) + .208 (X_2) + .136 (X_3)$ and in standard data was $\hat{Z} = .277(Z_1) + .257(Z_2) + .226(Z_3)$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา	
เขต 3.....	10
แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	20
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน.....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
อภิปรายผลการวิจัย.....	82
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	88
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	99
ภาคผนวก ก.....	100
ภาคผนวก ข.....	104
ภาคผนวก ค.....	117
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	123

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามอำเภอ.....	52
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	60
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ในภาพรวม.....	63
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	64
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	66
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านการสื่อสาร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	69
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	71
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งกับความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	75
9	แสดงค่า <i>Tolerance</i> และค่า <i>VIF</i> ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละปัจจัยต่อความขัดแย้ง ในโรงเรียนโดยรวม.....	76
10	แสดงอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้ พยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	77
11	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	แสดงค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด 3 ปัจจัย ที่ใช้พยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	78
13	แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	118
14	แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อ ความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	119
15	แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านการเมืองในองค์กรที่ส่งผลต่อ ความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	120
16	แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่อ ความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	121
17	แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อ ความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 3.....	122

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมเพราะมนุษย์มีการอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่ ไม่ชอบอยู่คนเดียว ตามลำพัง เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์ต้องทำหรือปฏิบัตินั้น ล้วนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งแต่ละชีวิตต่างก็ต้องการความสุข ความมั่นใจ และความปลอดภัยให้กับตนเองอยู่เสมอ สังคมจึงเป็นแหล่งรวมศูนย์ทางความคิดที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมา เพื่อแสวงหาคำตอบทุก ๆ อย่างให้กับตนเอง สังคมในทุกระดับชั้นเป็นแหล่งรวมคนหลาย ๆ คนเข้าด้วยกัน ซึ่งในจำนวนผู้คนเหล่านั้น แต่ละคนต่างก็มีชีวิต มีจิตวิญญาณ มีความรู้สึกนึกคิดและมีจุดหมายปลายทางที่แตกต่างกันออกไป และด้วยเหตุนี้เองบางครั้งจึงทำให้สังคมต้องเกิดปัญหาหรือมีความสับสนวุ่นวายขึ้น อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านความคิดของแต่ละคน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สังคมมีปัญหาขึ้นจะด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้หมดสิ้นไปได้ซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุก ๆ คนที่จะต้องสามัคคีร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมของตนเองให้ดีและมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ความสามัคคีเป็นแหล่งพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงให้เกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมทุก ๆ คนควรที่จะตระหนัก เอาใจใส่ให้มากที่สุด สังคมที่เราอยู่ในปัจจุบันนี้คงจะมีความสุขและน่าอยู่มากกว่านี้ยิ่งขึ้น ถ้าหากว่าสมาชิกในสังคมแต่ละคนได้นำเอาหลักธรรมมาใช้บ้าง แต่ที่สังคมดูเหมือนมีปัญหา มีความแตกแยก และวุ่นวายอยู่ทุกวันนี้ ก็เป็นเพราะว่าทุกคนละเลยหลักธรรมนั่นเอง และกระทำในสิ่งที่ตรงกันข้าม กล่าวคือขาดความรักความเมตตา อิจฉาริษยากัน นินทาว่าร้ายกัน เบียดเบียนและรังแกกัน เห็นแก่ตัว ถือเอากិតติ อ้างอำนาจบาตรใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ต่างคนต่างก็ถือความคิดของตนเป็นใหญ่อยู่ตลอดเวลา เพราะเมื่อมีคนที่มีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน โดยเฉพาะมาทำงานร่วมกันเป็นสังคมหรือการที่ต้องทำงานเป็นองค์กรเดียวกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ ปัญหาความขัดแย้งในสังคมไทยยุคโลกาภิวัตน์ มีพัฒนาการของปัญหามานานาประการที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ โดยจะเห็นได้ว่าไม่ว่าประเทศไทยจะมีการพัฒนาประเทศไปในด้านใด ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในการพัฒนาดังกล่าวกลับกลายเป็นดาบสองคม คือกลายเป็นปัจจัยที่สร้างปัญหาความขัดแย้งให้เกิดขึ้นเหมือนเงาตามตัว และเติบโตไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ซึ่งจากการศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้งในประเทศไทยของสถาบันพระปกเกล้าโดยการใช้แบบสอบถาม ปรากฏว่า ประชาชน เห็นว่าประเทศไทย

มีความขัดแย้งในด้านต่าง ๆ มากน้อยต่างกัน ได้แก่ ความขัดแย้งทางการเมือง ร้อยละ 44.80 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ร้อยละ 25.70 ความขัดแย้งระหว่างรัฐกับชุมชน ร้อยละ 21.70 ความขัดแย้งระหว่างครอบครัว ร้อยละ 15.50 ความขัดแย้งชุมชน ร้อยละ 13.8 และความขัดแย้งในโรงเรียน ร้อยละ 11.22 (ชลากร เทียนส่องใจ, 2553, หน้า 2)

โรงเรียนจัดว่าเป็นองค์การอีกองค์การหนึ่งที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านของขีดความสามารถ และกระบวนการคิด ความรู้และประสบการณ์ บุคลากรก็ย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของสาเหตุหรือปัจจัยความขัดแย้งในองค์การได้ โดย روبินส์ (Robbins, 1998, p. 362, pp. 422-425) กล่าวว่า ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนมาพบกัน หรือรวมกลุ่มกัน ซึ่งอาจเพราะถูกมอบหมายงาน หรือมารวมกันด้วยจุดมุ่งหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกันอย่างอื่น และเกิดความคิดความเห็นต่อการดำเนินงานของกลุ่ม รวมทั้งความขัดแย้งในพฤติกรรมของบุคคลและของผู้นำ ดังนั้นเมื่อบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกลุ่มกันในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความรู้สึกหรือการรับรู้ว่าเกิดความไม่เท่าเทียมกัน หรือความไม่สอดคล้องกันของความคิด ความขัดแย้งอาจเกิดจาก การปฏิบัติงานและเป้าหมายของงาน หรืออาจเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือความขัดแย้งเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล روبินส์ (Robbins, 1998) ได้สรุปไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการทรัพยากรอันเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง 2) การสื่อสาร อาจเกิดจากความยากในความหมายของภาษา การแลกเปลี่ยนข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลในการสื่อสารไม่เพียงพอ และ 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างกัน อันได้แก่ อายุ ระดับค่านิยม บุคลิกภาพของแต่ละคน

นิวแมน และเคอร์บี (Newman & Kirby, 1977) ได้ทำการวิจัยพบหาสาเหตุของความขัดแย้ง 5 ประการ คือ 1) การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด 2) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ฝ่ายสายงานหลักกับฝ่ายที่ปรึกษา หรือการควบคุมการปฏิบัติงาน 3) ความแตกต่างในลักษณะของงาน 4) ความแตกต่างในค่านิยมและวัตถุประสงค์ส่วนตัว และ 5) องค์การสับสน เช่น ขอบเขตของอำนาจไม่ชัดเจนในองค์การทางการศึกษาก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเช่นเดียวกันกับองค์การอื่น ๆ โจฮัน (Johan, 1996) พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า “ความขัดแย้ง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม (การกระทำ) ของบุคคล” หมายถึงว่า “การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีทัศนคติที่เป็นอริต่อกัน เช่น เมื่อคน ๆ หนึ่งเห็นว่าคนอื่นคนหนึ่งกำลังขัดขวางเขาในอันที่จะ ได้มาซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ” อาการอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง อาจจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในรูปแบบที่ทำทาย ทำร้าย หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อคู่หรือแม้แต่ตนเอง โจฮัน (Johan) ได้สรุปไว้ว่า “ความขัดแย้ง” (Conflict)

มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของคน (Attitude) และส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavior) เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้นต่างฝ่ายก็จะเริ่มถอยห่างออกจากกันและลดการสื่อสารระหว่างกันลง ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันมากขึ้น

ปัจจัยที่มีผลทำให้ความขัดแย้งทวีความรุนแรงหรือขยายตัวกว้าง มีดังนี้ 1) การข่มขู่ (Threatening) คือ การทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้และเกรงกลัวว่าฝ่ายตนเข้มแข็งกว่า ซึ่งจะทำให้ฝ่ายที่ถูกข่มขู่มีการโต้ตอบกลับมา 2) การรับรู้ (Perceive) ข้อมูลที่ไม่เป็นจริง เช่น การรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ดี เอาเปรียบ หรือไม่มีเหตุผล การรับรู้โดยไม่มีการไตร่ตรอง จะทำให้เกิดความหวาดระแวง ความไม่ไว้วางใจ ทำให้การขัดแย้งขยายมากขึ้น 3) ความไม่ไว้วางใจ (Distrust) ไม่เชื่อว่าอีกฝ่ายจะมีความซื่อตรงและทำอย่างที่พูด ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน ถ้าเคยมีประวัติความไม่ซื่อตรง หักหลังหรือข่มขู่ ก็ยิ่งยากที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจและความขัดแย้งขยายมากขึ้นและแก้ไขยาก และ 4) การสื่อสาร (Communication) การบิดเบือนข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน จะทำให้การสื่อสารขาดคุณภาพ อุปสรรคสำคัญของการสื่อสารที่มีผลต่อความขัดแย้งในองค์กร คือ ช่องทางจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และความแตกต่างของค่านิยม ทัศนคติและการรับรู้ของผู้ส่งและผู้รับข้อมูลซึ่งยากที่จะแก้ไข (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 29)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมจัดได้ว่ามีปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งอยู่เนือง ๆ แต่มักไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมต่อสังคมส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งในเรื่องความคิดเห็น ความแตกต่างในอารมณ์ และความกดดันทางจิตใจ ซึ่งนำไปสู่ความขุ่นเคือง เกิดภาวะการต่อสู้โดยการขัดขวาง ต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ หลบหลีก ซ่อนเร้น ไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบทางกายและวาจา และหรือร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป จากข้อมูลของงานนิศกรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในปีการศึกษา 2554 พบข้อร้องเรียนที่ได้ตั้งกรรมการสอบข้อเท็จจริง จำนวน 14 ราย เป็นการสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียน 6 ราย สอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง 3 ราย สอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการรักษาเกียรติศักดิ์ของความเป็นครู (ประพฤติตนไม่เหมาะสมกับอาชีพครู) 5 ราย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3, 2555) จึงอาจจะกล่าวได้ว่าปรากฏการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีอยู่เสมอ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาจะต้องพยายามค้นหาสาเหตุหรือปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งโรงเรียนเพื่อหาทางเยียวยาแก้ไข

จากสภาพปัญหา แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่สำคัญ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน ทั้งระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้บังคับบัญชา

รวมทั้งความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน ซึ่งผลของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 รวมทั้งสิ้น 186 โรงเรียน รวมทั้งหน่วยงาน องค์กรอื่น ยังสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การอยู่ร่วมกันและเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือสามารถควบคุมความขัดแย้งในโรงเรียนได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทัดเทียมคู่มาตรฐานสากลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 กับ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองใน องค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้าน การสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3
5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมือง ในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

คำถามของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ดังข้อความในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ

1. ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 หรือไม่
4. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สามารถทำนายความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้หรือไม่
5. สมการพยากรณ์ความขัดแย้งใน โรงเรียน จากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นอย่างไร

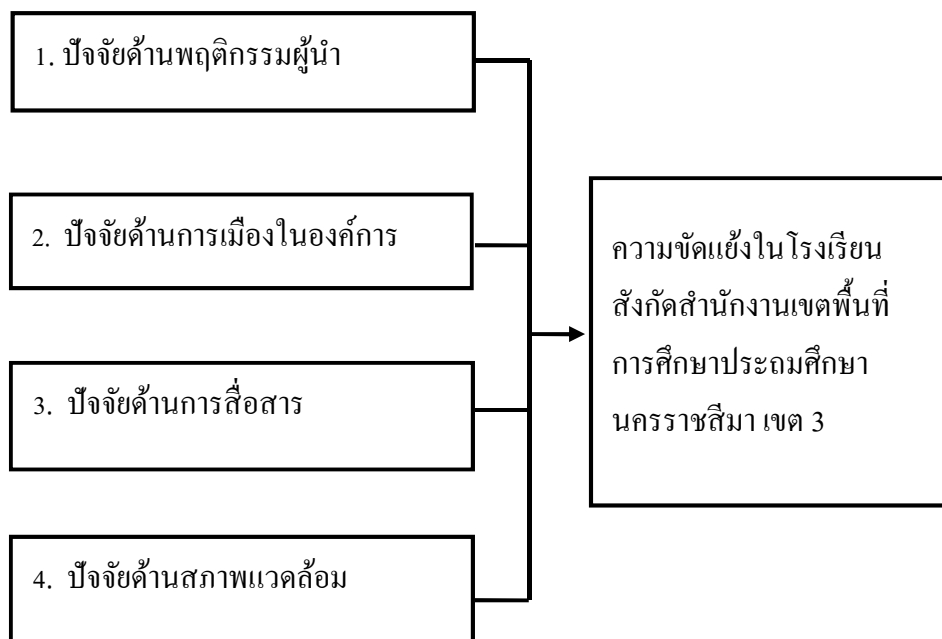
สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สามารถส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้
3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สามารถทำนายความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งใน โรงเรียน จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

4 ด้านที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert, 1967) ซึ่งแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) 2) พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) 3) พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative-democratic) ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร โดยอาศัยแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin, 2010, pp. 211-212) กล่าวว่า ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การมีพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรสรุป ประกอบด้วย การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร (Pyramid-shaped organization) การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard performance) สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (Environmental uncertainty and turbulence) การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional insecurity) ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (Machiavellian tendencies) ความต้องการการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage admiration from subordinates) ปัจจัยด้านการสื่อสาร โดยอาศัยแนวคิดของ เบอร์โล (Berlo, 1960) ได้พัฒนาทฤษฎีตามลักษณะของทฤษฎี SMCR มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและรับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้นได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ประกอบด้วย ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) ทัศนคติ (Attitudes) ระดับความรู้ (Knowledge levels) ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-culture systems) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมโดยอาศัยแนวคิดของ ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1949, pp. 260-274) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ด้านบุคคล (Personal factors) ด้านงาน (Factors in the job) ด้านการจัดการ (Factors controllable by management) สำหรับความขัดแย้งในโรงเรียน ผู้วิจัยนำแนวคิดของ โรบบินส์ (Robbins, 1983) ซึ่งสรุปความขัดแย้งในองค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร แสดงออกในด้านการจัดจิ้น ไม่เห็นพ้องต้องกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร ผู้วิจัยนำแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา โรงเรียนให้เป็นไปในทิศทางที่ดีมากขึ้น
2. ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้นำผลการศึกษาค้นคว้านี้ใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและหลีกเลี่ยงใน การปฏิบัติตน ปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียนเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในโรงเรียนขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้าน การเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำนวน 1,913 คน ปีการศึกษา 2557

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ปีการศึกษา 2557 กำหนดจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย ตัวแปร ดังต่อไปนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ

3.1.2 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร

3.1.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร

3.1.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ที่แสดงออกมาด้วยการกระทำ โดยการขัดแย้ง ไม่เห็นพ้องต้องกัน ไม่ลงรอยกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ซึ่งมาจากความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์และอำนาจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ถึงลักษณะบุคลิกภาพ โดยการพูดหรือการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจ พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามโดยใช้ตำแหน่งผู้บริหารเป็นตัวกำหนด

3. ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรที่แสดงออกมาในทิศทางที่แตกต่าง หรือต่อต้านกับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกัน โดยอาศัยอำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

4. ปัจจัยด้านการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร (ข้อมูล) และผู้รับสารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

โดยการปฏิสัมพันธ์หรือให้ข้อมูลระหว่างบุคคลที่สื่อออกมาในรูปแบบวิธีที่หลากหลาย เช่น ด้วยวิธีการพูด การเขียน หรือใช้รูปภาพสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เข้าใจตรงกัน ทั้งนี้ การสื่อสารจะได้ผลดีหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ระบบสังคมและวัฒนธรรม ของทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ที่มีบริบทต่าง ๆ อยู่ล้อมรอบสถานที่ ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล งานที่ได้รับมอบหมาย หรือการบริหารจัดการ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานนั้น

6. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

7. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

8. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 หมายถึง หน่วยงาน ทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอครบุรี อำเภอเสิงสาง อำเภอปักธงชัย และอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยและได้สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
2. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.2 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.3 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.4 ผลของความขัดแย้งในองค์กร
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 อันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา โดยยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมเข้าด้วยกัน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/ อำเภอกิ่งอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/ อำเภอกิ่งอำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด จัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 183 แห่ง ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2553

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ที่ตั้งถนนสุขาภิบาล 14 ตำบลแะ อำเภอบัวชุม จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30250 การติดต่อสื่อสาร หมายเลขโทรศัพท์ 044-449021, 044-448064, 044-448436, 044-444615, 044-444-667, โทรสาร

044-445161 Website <http://www.Korat3.go.th> มีพื้นที่บริการ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอศรีนครินทร์ อำเภอเสิงสาง อำเภอปักธงชัย และอำเภอวังน้ำเขียว

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เป็นองค์กรคุณภาพสูง

พันธกิจ (Mission)

1. ยกกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่มาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบประกันคุณภาพ และประกันโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
3. สนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้คุณภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. เสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายทางการศึกษา แสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
6. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับภาษา ศิลปะ วัฒนธรรมเศรษฐกิจ และการเมืองของประชาคมอาเซียน

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ประชากรวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพได้มาตรฐานสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. ประชากรวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการประกันโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพต่อเนื่องตลอดชีวิต
3. ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีศักยภาพสูงก้าวหน้าในวิชาชีพ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีศักยภาพสูง เป็นต้นแบบของสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งคุณธรรมและสันติสุข

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategy issues)

ประเด็นกลยุทธ์ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ประเด็นกลยุทธ์ 2 เสริมสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์ 3 เสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ประเด็นกลยุทธ์ 5 สร้างสังคมและชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามแนวทางของระบบประกันคุณภาพ
 2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
 3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
 4. พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากร ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ
 5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
 6. พัฒนาภาคีเครือข่ายทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย อำเภอครบุรี จำนวน 50 โรงเรียน อำเภอเสิงสาง จำนวน 33 โรงเรียน อำเภอปักธงชัย จำนวน 73 โรงเรียน และอำเภอวังน้ำเขียว จำนวน 30 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 และช่วงชั้นที่ 1-3 จำนวน 186 โรงเรียน ดังนี้
- | | | |
|-----------------------|------------------------------|-------------------|
| โรงเรียนขนาดเล็ก | จำนวนนักเรียน 120 คนลงมา | จำนวน 83 โรงเรียน |
| โรงเรียนขนาดกลาง | จำนวนนักเรียน 121-600 คน | จำนวน 98 โรงเรียน |
| โรงเรียนขนาดใหญ่ | จำนวนนักเรียน 601-1,500 คน | จำนวน 5 โรงเรียน |
| โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ | จำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป | จำนวน - โรงเรียน |
| | รวม | 186 โรงเรียน |

แนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะในองค์กรเป็นสถานที่ที่รวมบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านความคิด ค่านิยม วัฒนธรรม มาร่วมงานกันซึ่งย่อมก่อให้เกิดปัญหาที่ปรากฏออกมาในรูปของความคิดเห็นที่เห็นพ้องต้องกันจึงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ แต่ความขัดแย้งจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นมูลเหตุนั้น

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับความขัดแย้ง ได้มีการศึกษามานานและต่างก็ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ซึ่งมีนักการศึกษาที่สนใจในเรื่องความขัดแย้ง ให้แนวคิดหรือทัศนะต่อความขัดแย้งไว้หลายท่าน ดังนี้

คำว่า “ความขัดแย้ง” (Conflict) มาจากรากศัพท์ในภาษาละติน คือ *Configere* แปลว่า “การต่อสู้” ดังนั้นความหมายที่แท้จริงของความขัดแย้งจึงควรจะหมายถึงการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายเพื่อตัดสินว่าจะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเลือกหลายอย่าง (กิติมา ปรีดีดิติก, 2529) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้คำอธิบาย “ขัดแย้ง” ว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่ายอื่น ขึ้นไว้ ส่วน “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกัน ไม่ลงรอยกัน ด้านไว้ ทานไว้ รวมความแล้ว ความขัดแย้ง หมายถึง “สภาพความไม่ลงรอยกัน คือ ไม่ยอมทำตาม และยังมี ความต้านทานไว้” และพจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (Webster’s ninth new collegiate dictionary, 1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ดังนี้ 1) การต่อสู้ การรบพุ่ง การสงคราม 2) การแข่งขันหรือการกระทำที่ตรงกันข้าม (ซึ่งสืบเนื่องมาจากความต่างกันในเรื่องความคิดเห็น ความสนใจ หรือบุคลิกภาพ) 3) ความคับข้องใจ ซึ่งเกิดมาจากความปรารถนา แรงขับ ความต้องการที่ขัดกันทั้งภายในตัวบุคคลและภายนอก และ 4) ได้มีผู้รู้ให้ความหมายของคำว่า ความขัดแย้งไว้ต่าง ๆ กัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

โจฮัน (Johan, 1996, p. 379) พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า “ความขัดแย้ง เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรม (การกระทำ) ของบุคคล” หมายถึงว่า “การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีทัศนคติที่เป็น อริต่อกัน เช่น เมื่อคน ๆ หนึ่งเห็นว่าคนอีกคนหนึ่งกำลังขัดขวางเขาในอันที่จะ ได้มาซึ่งสิ่งที่เขา ต้องการ” อาการอย่างหนึ่งของความขัดแย้ง อาจจะนำมาซึ่งพฤติกรรมในรูปแบบที่ทำทาย ทำร้าย หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อคู่อริหรือแม้แต่ตนเอง Johan ได้สรุปไว้ว่า “ความขัดแย้ง” (Conflict) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของคน (Attitude) และส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (Behavior)

ทีโจวโวลด์ (Tjosvold, 1993, p. 245) ได้ให้ทัศนะต่อ “ความขัดแย้ง” ว่าเป็นการสร้างเงื่อนไขของวาระที่ต่างกัน และทำให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ในองค์กร

แวน สลีย์ค (Van Slyke, 1999, p. 94) ได้นิยามถึง ความขัดแย้งว่าเป็นการแข่งขันกัน ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างมีความต้องการเป้าหมายและความปรารถนา หรือความคิดที่เข้ากันไม่ได้ทำให้คนเรากดงกันไม่ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ การแข่งขันกัน (Competition) การที่ต้องพึ่งพากันและกัน (Interdependence) และการรับรู้ที่เข้ากันไม่ได้ (Perceived incompatibility)

ดูบริน (DuBrin, 2003, p. 214) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง (Conflict) ว่าเป็น การตอบสนองต่อสิ่งเร้าสองอย่างหรือมากกว่าพร้อมกันไม่ได้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน คอฟเฟ, คุก และฮันสเกอร์ (Coffey, Cook & Hunsaker, 1994, p. 112) ให้ความหมาย “ความขัดแย้ง” คือ เป็นการไม่เห็นด้วยระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่าย (Disagreement between two or more parties) เช่น การที่คนสองคนมีความเห็นต่างกัน การไม่ลงรอยระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์การ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ การตระหนักของบุคคลต่อสถานการณ์หนึ่งที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการกำหนดเป้าหมายที่ขัดแย้งกันได้ ความขัดแย้งจึงมักถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี แต่ในความเป็นจริงแล้วในบางกรณี ความขัดแย้งก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความขัดแย้งทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

วงศา คงดี และสุวิทย์ เลาศิริวงศ์ (2539, หน้า 365) ได้เสนอความหมายของความขัดแย้งตามแนวทางกระบวนการทางสังคมหรือเป็นแบบความสัมพันธ์ทางสังคมว่า ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางสังคมในทางลบ ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคคล หรือกลุ่มตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปที่มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ขัดกัน ทำให้มีความพยายามที่จะผลักดันให้ฝ่ายตรงข้ามหมดประสิทธิภาพ จึงใช้การขัดแย้งกันเป็นวิธีการ (Means) เพื่อให้ฝ่ายตนบรรลุเป้าหมาย ในบางครั้งความขัดแย้งมักจะลุกลามกลายเป็นข้อพิพาทได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเราเอาปัญหาหลาย ๆ อย่างในท้องถิ่นมาเป็นปัญหาระดับชาติ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 68) ให้ความหมาย ความขัดแย้ง (Conflict) ว่า หมายถึง กระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบหรือก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นมา ซึ่งตามความหมายนี้สามารถอธิบายถึงปฏิภยาระหว่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายขึ้นมาได้ และความขัดแย้งยังหมายถึง ความไม่ลงรอยกันในเป้าหมาย และการตีความข้อมูล ข้อเท็จจริงไม่เหมือนกันทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้น ๆ ต่างกันไปด้วย

วันชัย วัฒนศัพท์ (2547, หน้า 68) กล่าวถึง ความขัดแย้งว่า หมายถึง ความไม่ลงรอยกันหรือสภาวะที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือความเป็นปฏิปักษ์กัน ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโต้แย้งกันในประเด็นของค่านิยม หรือเกิดการแข่งขันกัน ในเรื่องของอำนาจสถานภาพ เป้าหมาย และการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

จากที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้งดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยการกระทำโดยการขัดขืน ไม่เห็นพ้องต้องกัน ไม่ลงรอยกัน แบ่งพรรคแบ่งพวกตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ซึ่งมาจากความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์และอำนาจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งของบุคคล อาจเป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal conflict) เป็นสภาวะที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว หรือสิ่งที่จะต้องเลือกมีทั้งข้อดีข้อเสียที่ตนเองชอบ และข้อเสียที่ตนเองไม่ชอบ ทำให้ตัดสินใจลำบากว่าจะเลือกหรือไม่เลือก นอกจากนี้ได้อาจเป็นความขัดแย้งในบทบาทความขัดแย้งภายในบุคคลยังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจว่าเขาถูก คาดหมายให้ปฏิบัติงานอะไร หรือ ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานเกินความสามารถของตน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์กร โดยส่วนรวมด้วย เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์กร

2. ความขัดแย้งขององค์กร ความขัดแย้งขององค์กรเป็นการต่อสู้ดิ้นรนที่แสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกัน ได้ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์กรเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบขององค์กรที่บุคคลต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงานแต่จะแสดงออกมาให้เห็นได้เด่นชัดในลักษณะต่าง ๆ หรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การเกิดกรณีความขัดแย้งนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นสายโซ่ที่ต่อเนื่องกัน (สิทธิพงษ์ สิทธิขจร, 2535)

ความขัดแย้งในสังคมย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะความขัดแย้งในองค์กรในส่วน ของนายจ้างกับลูกจ้าง เพราะว่าคนทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน จากการศึกษา ของ มาร์ช และ ซิมมอน (March & Simon, 1958, p. 102) พบว่า ความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งต่อตนเอง (Individual conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลมีต่อการกระทบของตนเอง แบ่งออกเป็น

1.1 รักรัฟี่เสียดายน้อย (Approach-approach conflict) เป็นความต้องการหรือพอใจ ทั้งสองอย่าง แต่เลือกได้เพียงอย่างเดียว

1.2 หนีเสือปะจระเข้ (Avoidance-avoidance conflict) เป็นความรู้สึกที่ไม่ต้องการ ไม่ปรารถนาทั้ง 2 อย่าง แต่ต้องเลือก 1 อย่าง

1.3 เกือบตัวกินไข่ (Approach-avoidance conflict) คือ มีทั้งสิ่งที่พอใจไม่พอใจอยู่ร่วมกัน จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้ง 2 อย่างในเวลาเดียวกัน

2. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational conflict) เมื่อคนแต่ละคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จะมีความคิดเห็นต่างกัน มีวิธีการคิดที่ไม่เหมือนกัน ค่านิยมคติ การรับรู้ผลประโยชน์ เกิดจากการแบ่งทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน ความแตกต่างในหน้าที่การทำงาน ล้วนเป็นสาเหตุที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

3. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter organization conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กรหรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น ผลประโยชน์ขัดกัน

จากที่นักวิชาการได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปประเภทของความขัดแย้ง ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งภายในตัวบุคคลที่บุคคลรับรู้ถึงความขัดแย้งในจิตใจตนเองเมื่อเผชิญเป้าหมาย ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างในเวลาเดียวกัน โดยเป็นลักษณะที่ตนชอบทั้งคู่หรือต้องเลือกเพียงอย่างเดียว และการขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นผลมาจากบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นได้ง่าย โดยเฉพาะกับบุคคลที่มีความรู้สึกไว และความขัดแย้งของบุคคลย่อมมีผลต่อความขัดแย้งขององค์กร เพราะบุคคลเป็นองค์ประกอบขององค์กร 2) ความขัดแย้งในองค์กร เป็นการแสดงออกจนเป็นที่สังเกตเห็นด้วยกันได้ ทั้งสองฝ่าย และความขัดแย้งขององค์กรเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือระบบขององค์กรที่บุคคลต้องปฏิบัติสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน และ 3) ความขัดแย้งระหว่างองค์กร เป็นการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรพึงได้รับมากที่สุดหรือเพียงฝ่ายเดียว

สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุและปัจจัยหลายประการและมีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเห็นและการรับรู้ของ มอร์ริส (Morris, 2004, pp. 20-21) กล่าวถึง ความแตกต่างของความคิดเห็นของคนเราและความแตกต่างด้านค่านิยม (ค่านิยม เป็นสิ่งที่คนเรายอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือหล่อหลอมสร้างเป็นความรู้สึกนึกคิดของตนเองตลอดไป จนกว่าจะพบค่านิยมใหม่ ซึ่งพอใจมากกว่าก็จะเปลี่ยนค่านิยมนั้นได้) ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เพราะคนเรามักใช้ค่านิยมและประสบการณ์ในสิ่งที่ได้รับรู้มาใช้

เพื่อการวินิจฉัยหรือตัดสินใจ (Value judgment) ในการที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด จึงแสดงเป็น พฤติกรรมปรากฏออกมา ดังนั้น คำนิยามการรับรู้ส่วนตัว (Perception) และความเชื่อ (Beliefs) จึงถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการที่จะเกิดความขัดแย้งทางบุคลิกภาพ ของคนเราได้ส่วนมุมมอง และการรับรู้ของแต่ละคนที่ต่างกันนั้น เนื่องจากคนเราได้ผ่านกระบวนการหล่อหลอมกล่อมเกลามา แตกต่างกันนั่นเอง และความขัดแย้งก็เกิดได้จากการที่คนเรามีความขัดแย้งในบุคลิกภาพของตนเอง และถ้าปรับบุคลิกภาพเข้ากับคนอื่นไม่ได้ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

คามารูลซาแมน (Kamarulzaman, 2001, p. 42) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asia) ว่ามีพื้นฐานมาจากความแตกต่างของผลประโยชน์และการรับรู้ (Differing interests and perspectives) เป็นสำคัญ

ฉันทนา บรรพศิริ โชติ (2541, หน้า 55) กล่าวถึง “ความขัดแย้ง” ในมิติที่ผสมผสานกัน ระหว่างแนวคิดเชิงรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากการแข่งขัน เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลนความเข้ากันไม่ได้ อันมาจากเรื่องผลประโยชน์และอุดมการณ์ นอกจากนี้ความขัดแย้งยังมีความเกี่ยวข้องกันเรื่องของ “อำนาจ” ด้วย ปัญหาที่ทำให้ความขัดแย้ง ประทุขึ้นมาและมีแนวโน้มที่จะยืดเยื้อมักมาจากสาเหตุสำคัญยิ่ง คือ ปัญหาอัตวิสัย (Subjectivity) ของมนุษย์ เพราะอาจทำให้เกิดการรับรู้ที่ผิด และการมีอคติ (อคติ พิจารณาได้ 2 ระดับ คือ อคติ ในใจคน กับอคติที่เป็นผลมาจากปัญหาทางโครงสร้าง จากอคติทั้ง 2 ระดับนี้มีส่วนเสริมให้ ความขัดแย้งเกิดขึ้น และขยายตัวได้ สำหรับอคติในใจคนขึ้นอยู่กับกระบวนการหล่อหลอม กล่อมเกลามาทางสังคมของคนเหล่านั้นด้วย ในขณะที่อคติที่มาจากปัญหาโครงสร้างทางสังคมเป็น ผลพวงจากความไม่เท่าเทียมกัน ในการเข้าถึงทรัพยากรและมีความต่างกันในด้านจิตสำนึก จึงเป็นเงื่อนไขในการเกิดความไม่เสมอภาคในสังคมหรือที่เรียกว่า “ความขัดแย้งจากความไม่ สมมาตรทางอำนาจ (Asymmetric conflict)” นำไปสู่ความบิดเบือนในการตีความและการสื่อสาร

2. ความขัดแย้งจากการรับรู้ข้อมูล หรือข้อเท็จจริง (Information conflict) ความขัดแย้ง ที่มีสาเหตุจากการรับรู้และเข้าถึงข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่ต่างกัน คามารูลซาแมน (Kamarulzaman, 2001, p. 43) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การได้ข้อมูลมาไม่ครบถ้วนหรือการใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ แตกต่างกัน ย่อมทำให้การแปลผล ข้อมูลนั้นแตกต่างและผิดเพี้ยนกันได้หรืออาจเกิดจากการสื่อสาร ข้อมูลที่มากหรือน้อยไป หรือการสื่อสารข้อมูลที่บิดเบือนข้อเท็จจริงไป ก็จะส่งผลให้คนเรามี การรับรู้ที่ขัดแย้งกันได้ และนอกจากนี้ยังอาจเกี่ยวข้องกับความไม่เท่าเทียมกันในด้านโอกาส ในการที่จะเข้าถึงข้อมูล (Power and status difference) ที่ต่างกันด้วย

แวน สลีย์ (Van Slyke, 1999, p. 142) กล่าวถึง อำนาจ การควบคุม และการมุ่งแข่งขันกัน เพื่อการแพ้ ชนะ ทำให้ปัจเจกบุคคลเกิดความขัดแย้งกัน แต่อย่างไรก็ตาม สลีย์ (Slyke) ก็ยอมรับว่า

ทุกความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นจากหลาย ๆ ปัจจัย เช่นเดียวกันการหาวิธีการ จัดการ หรือแก้ไข ความขัดแย้งย่อมต้องใช้หลาย ๆ แนวทางเช่นกัน

3. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากเรื่องผลประโยชน์ (Interest conflict) ผลประโยชน์ในองค์การ หมายถึง ทรัพยากรที่ทุกฝ่ายต้องการและจำเป็นในการที่จะทำให้ฝ่ายตนเองบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายต่างแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Scarced resource) เช่น งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ หรือแม้แต่ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและอารมณ์ของมนุษย์ เช่น ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการแสวงหาผลประโยชน์อื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย และเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยและชัดเจนที่สุด

4. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความสัมพันธ์ของบุคคล (Relationship conflict) สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน วิธีการทำงานต่างกัน การมีเป้าหมายหรือมีความต้องการที่แตกต่างกัน (Morris, 2004, p. 83) และการสื่อสารที่บกพร่อง หรืออุปสรรคจากการติดต่อสื่อสาร (Communication obstacles) จนทำให้ขาดความเข้าใจที่ดีต่อกัน หรือเกิดการถ่ายทอดข้อมูลที่บิดเบือน จนทำให้เกิดความไม่เห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ลดน้อยลง และเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Criteria of performance) ที่ต่างกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะทำให้มีหน้าที่และบทบาทที่ต่างกัน เช่น เงื่อนไขการปฏิบัติงานของพยาบาลต่างกับของแพทย์ บางครั้งทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้และมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน

5. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากโครงสร้าง (Structural conflict) โครงสร้างของสังคมหรือขององค์การที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ การแบ่งโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน จนทำให้เกิดการก้าวก่ายหน้าที่กันหรืองานซ้ำซ้อนกัน และเพราะตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกัน โดยเฉพาะถ้าองค์กรนั้นมีทรัพยากรที่จำเป็นอยู่อย่างจำกัด การมีโครงสร้างหรือการมีเป้าหมายที่คลุมเครือ หรือการที่องค์กรนั้นมีกฎ ระเบียบที่เข้มงวดเกินไป ในบางครั้งก็เกิดความสับสนกับบทบาทที่ได้รับกับบทบาทที่ทำได้จริง หรือในกรณีที่การออกแบบโครงสร้างที่ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายมีโอกาสเกิดความขัดแย้งจากการประสานงานได้ง่ายขึ้น เพราะคนเราเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือสังคมนั้น ๆ แล้ว จะมีเรื่องของความยึดถือความเป็นอัตลักษณ์และเรื่องของศักดิ์ศรีของตนเอง และถ้ายังต้องทำงานในโครงสร้างที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความไม่ยุติธรรมขึ้น ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายขึ้นและความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภูมิศาสตร์หรือที่ตั้งทางกายภาพ และความจำกัดของเวลาด้วย โครงสร้างขององค์การที่มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ได้แก่ โครงสร้างแบบระบบราชการเพราะการจัดโครงสร้างขององค์การอาจขัดกับความรู้สึกหรือพฤติกรรมของคนบางพวกบางกลุ่มได้ เช่น ลำดับขั้นการบังคับบัญชา อาจบั่นทอน

อิสระในความคิดริเริ่มของคณงานที่กำหนดตามหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้คนต้องจำเจอยู่ในงานที่มีขอบเขตจำกัด นำไปสู่การสร้างกลุ่มอิทธิพลในองค์กรได้หรือใน โครงสร้างของทหาร ตำรวจ ที่ต้องมีข้อมูลหรือความลับในทางราชการ ทำให้สมาชิกรับรู้ข้อมูลในระดับที่แตกต่างกัน เป็นต้น

จากนักการศึกษาได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง สรุปได้ว่า 1) ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเห็นและการรับรู้ระหว่างบุคคล เป็นการขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยพื้นฐาน ด้านค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ระหว่างบุคคลหากไม่ปรับเปลี่ยนหรือยอมรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ 2) ความขัดแย้งจากการรับรู้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง เกิดจากการรับรู้ข้อมูลที่ขาดการสังเคราะห์ทำให้ข้อมูลผิดเพี้ยนก็ส่งผลให้คนรับข้อมูลเกิดความขัดแย้งได้ 3) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากเรื่องผลประโยชน์ เป็นผลประโยชน์ในองค์กรไม่ว่าจะด้วยเรื่อง งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ ชื่อเสียง เกียรติยศ ทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่พบได้ชัดเจน 4) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากความสัมพันธ์ของบุคคล โดยแต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพ วิธีการทำงาน เป้าหมาย หรือความต้องการที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ไม่ดีต่อกันได้ 5) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากโครงสร้าง การแบ่งโครงสร้างขององค์กรในด้านหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเกินไปมีโอกาสเกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

ผลของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรนั้น มีความเป็นเหตุเป็นผลและเกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร นั้นหมายถึงความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้หลายแง่มุมโดยสรุป ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 20)

ผลดีของความขัดแย้ง 1) ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง ไม่เฉื่อยชาเป็นพลังกระตุ้นบุคคลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น 2) ทำให้เกิดการแสวงหาแนวทาง หรือแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้ง จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การค้นพบความคิดริเริ่มใหม่ ๆ 3) ทำให้คนเราได้สำรวจและตรวจสอบความคิดของตนเอง และตรวจสอบพฤติกรรมกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ เกิดการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารต้องเตรียมการระมัดระวังว่า ปัญหาคืออะไร ใครเกี่ยวข้อง และจะแก้ปัญหาได้อย่างไร จึงเกิดการ “สร้างแรงจูงใจใฝ่สำเร็จ” (ในธรรมะของพุทธศาสนา เรียกว่า “ธมมฉันทะ”) 4) เป็นการตรวจสอบ และประเมินความสามารถของตน อยู่เสมอ พยายามสร้างผลการปฏิบัติที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนารัพยากรมนุษย์ จากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดการคิดอย่างรอบคอบและช่วยให้บุคคลคอยระวังปัญหาเพื่อหาทางป้องกัน

ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ความขัดแย้งจึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้มนุษย์ต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

5) เมื่อมีความขัดแย้งจากภายนอกจะกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวภายในองค์กร เพื่อแข่งขันกับคนอื่น และกลุ่มอื่น ๆ บางครั้งความขัดแย้งภายในกลุ่ม มักจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นตัวกลางในการจัดการกับความขัดแย้ง และทำให้สังคมนั้นมีระเบียบแบบแผน จนกลายเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาร่วมกัน หรือกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดการสร้างเอกลักษณ์ในกลุ่มขึ้นมาแล้ว มีการกำหนดปทัสถานกลุ่ม ตามขึ้นมาด้วย

ผลเสียของความขัดแย้ง 1) คนทำงานหมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และเมื่อเกิดความเครียด สุขภาพกายและใจจะทรุดโทรม เป็นสาเหตุของการเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจได้ 2) เกิดการบั่นทอนมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือเกิดความบาดหมางกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความร่วมมือทำให้เสียเวลาที่มีค่าในการทำงานไป 3) บรรยากาศความเชื่อใจหมดไป เกิดความระแวงกันขึ้น ทำลายความสามัคคี ทำให้การทำงานเป็นทีมพบกับความล้มเหลวได้ และอาจมีการใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าทำห้ำหั่นกันได้ จนกลายเป็นเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่เพราะความขัดแย้งอย่างหนึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ อีกได้ 4) เสียเวลา เสียทรัพยากร ขาดหรือเกิดการบิดเบือนข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เกิดความเสียหายในการบริหาร ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน และทำให้องค์กรไร้เสถียรภาพได้ 5) ทำให้คนมีความสามารถต้องออกจากองค์กรไป ส่งผลให้อัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง ทำให้องค์กรต้องเสียเวลา เสียงบประมาณในการจ้างและพัฒนาคนใหม่มาแทน และ 6) เมื่อความขัดแย้งกลายเป็นความรุนแรง ทำให้ต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกัน ตกเถียง หรือวิวาทกัน จนละเลยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

สรุปผลของความขัดแย้ง แบ่งเป็น 2 ประเภท 1) ผลดีของความขัดแย้ง ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง แสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นเกิดการแสวงหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่ ๆ และได้มีการตรวจสอบ สำนวณพฤติกรรมตนเองและพฤติกรรมภายในกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ และ 2) ผลเสียของความขัดแย้ง ทำให้คนทำงานหมดกำลังใจ เบื่อหน่าย ท้อแท้ เกิดการบั่นทอนจิตใจ มิตรภาพ ทำลายสามัคคี จนเกิดการแข่งขันมุ่งเอาชนะกันจนกลายเป็นความรุนแรง ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กรลดลง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดในเรื่องของความขัดแย้ง โรบบินส์ (Robbins, 1983) ได้แบ่งออกเป็น 3 แนวทางคือ

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม สรุปรว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง เลวร้าย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. แนวพหุติกรรมศาสตร์ สรุปรว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ มิใช่จะเกิดผลร้ายแรงต่อองค์กรอย่างเดียว แต่อาจทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรด้วย หน้าที่ของผู้บริหาร คือ จัดระดับความขัดแย้ง กระตุ้นหรือยุติความขัดแย้ง เพื่อดำเนินการที่ดีกว่า

3. แนวความคิดด้านปฏิภริยาสัมพันธ์ นับเป็นแนวคิดที่มองความขัดแย้งในแง่ดี สร้างสรรค์ คล้าย ๆ กับแนวพหุติกรรมศาสตร์ที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น ควรกระตุ้นให้เกิดการบริหารความขัดแย้งก็คือ การยอมรับว่าความขัดแย้ง การกระตุ้น การแก้ไข การแก้ปัญหา ความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร นอกจากนั้น روبบินส์ (Robbins, 1998) ได้กล่าวสรุปสาเหตุของการขัดแย้งในองค์กรเกิดจาก ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 โครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ขนาดองค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการทรัพยากรอันเป็นมูลเหตุให้เกิดความขัดแย้งมาตรฐานการทำงานต่างกัน ระบบรางวัล สไตล์ผู้นำงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญสูงอันเป็นทางให้เกิดความขัดแย้งในเชิงประสิทธิผลของงานและงานสร้างสรรค์ซึ่งสัมพันธ์กับกลุ่มอนุรักษ์นิยม

3.2 การสื่อสาร ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ความยากในความหมายของภาษาการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลไม่เพียงพอในการสื่อสาร ข้อมูลมากเกินไป เสี่ยงรบกวน

3.3 พฤติกรรมส่วนบุคคล ความแตกต่างของบุคคล ได้แก่ อายุ อายุมากมีความขัดแย้งน้อย อายุน้อยมีความขัดแย้งมาก ระบบค่านิยมที่แตกต่างกัน บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ถ้าสภาพการณ์ในองค์กรมีความขัดแย้งในระดับต่ำหรือไม่มี ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้น روبบินส์ (Robbins, 1998) ได้เสนอเกณฑ์พิจารณาสำหรับองค์กรที่ต้องกระตุ้นความขัดแย้ง ถ้า 1) ผู้บริหารมีแต่ผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นตามผู้บังคับบัญชาเสมอผู้บังคับบัญชามีความกลัว มีความเฉื่อยชา 2) ผลจากการใช้วิธีการประนีประนอมทำให้เกิดความเครียดในการตัดสินใจระยะยาวอาจมีการต่อต้าน 3) ผู้บริหารนิยมความสันติและร่วมมือโดยตลอด ไม่นิยมความขัดแย้ง มีความเกรงใจกันมาก 4) ไม่ต้องการทำลายความรู้สึกของผู้อื่น 5) ผู้บริหารนิยมความทันสมัยมากกว่าความสามารถและผลการปฏิบัติงาน 6) ผู้บริหารนิยมการตัดสินใจแบบสอดคล้องกัน 7) ผู้ได้บังคับบัญชามีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูง 8) ไม่มีความคิดเห็นใหม่ ๆ และ 9) มีการลาออกจากงานน้อย นอกจากนั้น สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner & Freeman, 1989) ได้เสนอวิธีการกระตุ้นความขัดแย้งตามแนวของ روبบินส์ (Robbins, 1998) ไว้หลายวิธีด้วยกัน เช่น 1) การใช้บุคคลภายนอกเข้ามาในองค์กร ผู้บริหารจะนำบุคคล

ภายนอกที่มีภูมิหลังค่านิยม ความคิดเห็นและความรู้ มีสไตล์การบริหารที่แตกต่างจากที่เป็นอยู่ เข้ามาร่วมในองค์กรก็ให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น 2) เพิ่มข้อมูลข่าวสารให้มากขึ้น 3) เปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนทีมงานใหม่ โยกย้ายพนักงาน พนักงานจะเป็นสมาชิกใหม่ทำให้เกิดความไม่แน่นอน มีการปรับตัวในระยะแรก ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจะทำให้ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น 4) ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน เพิ่มโบนัส เพิ่มเงินเดือน ถ้ามีการแข่งขันกันมากจะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น แต่ละกลุ่มจะต่อสู้กับกลุ่มอื่น และ 5) เลือกผู้จัดการที่เหมาะสมกลุ่มผู้ร่วมงานบางที่อาจเฉื่อยชา เพราะผู้บริหารเผด็จการไม่ยอมให้มีทัศนคติของตนเองไม่เห็นด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) เชื่อว่าความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน เป็นกฎพื้นฐานของชีวิต เป็นสภาพปกติของสังคม โดยความขัดแย้งเริ่มที่เศรษฐกิจซึ่งหลีกเลี่ยงได้ยากแล้วจะนำไปสู่ความขัดแย้งทางสังคม และเชื่อในการใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนสังคม การวิเคราะห์ของ คาร์ล มากซ์ ใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาความขัดแย้งทางเศรษฐกิจ ทฤษฎีความขัดแย้งของคาร์ล มากซ์ได้อธิบายว่าสังคมเป็นอย่างไร และมีแนวทางในการเปลี่ยนสังคมอย่างไร ซึ่งมีนักวิชาการบางท่านได้เสนอแนวความคิดว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์แบบหนึ่ง (Sociation) ที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน โดยเชื่อว่าความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายแสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย โดยเป็นผลจากการที่มีความรู้สึกเข้าข้างตนเองมากกว่าเข้าข้างฝ่ายอื่น ความขัดแย้งมีอยู่ทุกองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม ผลของความขัดแย้ง คือ จะเกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม แต่ความกลมเกลียวภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มก็จะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งด้วย มอสคา (Mosca, 1972) เชื่อว่าความขัดแย้งในสังคมเป็นสิ่งปกติ เกิดโดยธรรมชาติหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งทำให้เกิดความก้าวหน้ำระเบียบ และเสรีภาพ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากมากซ์ ที่มอสคาเห็นว่า ความขัดแย้งจะเกิดหลังจากดิ้นรนหลุดพ้นความต้องการทางด้าน เศรษฐกิจบรรลุผลแล้ว จากนั้นคนจะดิ้นรนเพื่ออำนาจภายหลัง ซึ่งจะนำมาสู่ความขัดแย้ง โคเซอร์ (Coser, 1956) ได้ขยายแนวคิดของซิมเมลให้กว้างขวางออกไปอีก โดยพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการบูรณาการทางสังคมขึ้น 16 ข้อ คือ 1) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นนำไปสู่การสร้างเอกลักษณ์และการสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม 2) ความขัดแย้งในบางครั้งช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้ โดยยอมให้ระบายนความกดดันออกไปบ้าง 3) ความขัดแย้งจริงมีจุดประสงค์ ความขัดแย้งไม่จริงมุ่งลดความตึงเครียด 4) ความขัดแย้งเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นได้ในสภาพที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 5) ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจะมีความขัดแย้งเช่นเดียวกับมีสันติภาพ 6) ความสัมพันธ์มีมาก อารมณ์พฤติกรรมจะมากขึ้นตามไปด้วย 7) ความขัดแย้งบางครั้งนำไปสู่การขจัดเหตุของ

ความขัดแย้งออกไปและยืนยันความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายใหม่ 8) ความสัมพันธ์ที่ไม่แข็งแรง อาจถดถอยจากความขัดแย้ง และในความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งบ่อยครั้งที่แสดงถึงความขัดแย้ง 9) ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกจะทำให้เกิดความกลมเกลียว การรวมอำนาจ การเคลื่อนย้ายทรัพยากร 10) ความขัดแย้งกับกลุ่มภายนอกยิ่งเพิ่มมากขึ้น ความอดทนต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนภายในจะลดลง 11) ความต้องการที่จะมีความสามัคคีภายในกลุ่มบ่อยครั้งจะนำกลุ่มไปขัดแย้งกับกลุ่มอื่น 12) การแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่มยิ่งมากเท่าใดความเป็นศัตรูกับกลุ่มอื่นย่อมเพิ่มมากขึ้น 13) ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จะนำไปสู่การขยายความสัมพันธ์ การสร้างบรรทัดฐานอย่างใหม่และยืนยันบรรทัดฐานเดิม รวมถึงการเพิ่มการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม 14) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบางครั้งเป็นการกระทำที่ปรารถนาให้อีกกลุ่มรวมตัวกัน 15) ความขัดแย้งเป็นการทดสอบอำนาจ และ 16) ความขัดแย้งนำไปสู่กระบวนการรวมตัวกัน และแสวงหาพันธมิตร

ดูบริน (DuBrim, 2003) ความขัดแย้ง “เป็นการขัดขวางของบุคคลอื่น หรือการใช้กำลังขัดขวางของบุคคลอื่นหรือการใช้กำลังที่ก่อให้เกิดภาวะความตึงเครียดขึ้นมา ซึ่งภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มคนสองกลุ่มหรือมากกว่า (อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน องค์กร ประเทศ) ต่างก็รับรู้ถึงเป้าหมาย คุณค่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถจะร่วมได้

จากแนวคิดเรื่องความขัดแย้ง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เกิดจากการสื่อสาร หรือโครงสร้างขององค์กร เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือบุคคล 2 ฝ่ายขึ้นไป ในเรื่องความคิดเห็นและผลประโยชน์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 นี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดจากการศึกษาหลักการ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ

ความสำเร็จขององค์กรทุกแห่งนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กร ในโรงเรียนผู้นำก็มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อคุณภาพการศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียน ในการแสวงหาคุณภาพการศึกษาสิ่งที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ ฮอยซ์ และมิสเกิล (Hoy & Miskel, 1991, p. 251) ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากได้บริหารงานตามความรับผิดชอบโดยปราศจากการเป็นผู้นำต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติ พฤติกรรมในการบริหาร ที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการด้านการบริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ต่างกัน ธรรมรส โชติคุณุช (2519, หน้า 131) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูก แต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองหรือบังคับ บัญชาและอาจชักพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชน ไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ สมพงษ์ เกษมสิน (2534, หน้า 220) ได้ให้ทัศนะ ผู้นำ คือ ผู้บริหารของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน สำหรับ ภิญโญ สาทร (2526, หน้า 256) ให้ความหมาย ผู้นำ โดยอาศัยหลัก 3 ประการ 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มี อำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ 2) ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือกว่าในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารสองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำ ที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติ ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใด ๆ ส่วน ฮัลปิน (Halpin, 1959, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่าง ดังนี้ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนใน หน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการให้หน่วยงานดำเนินไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจ หน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้ กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่ดำเนินงานให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้โดยนำเอาพลังของกลุ่ม ประกอบกับการร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2537, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ด้วยความพอใจมีความสุขกับหมั่นคนและอาชีพคุณภาพของ โรงเรียนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกมานั้น

นอกจากจะมีพื้นฐานความรู้ความสามารถบุคลิกลักษณะเฉพาะตน การฝึกฝนทักษะผู้นำของตน อยู่เสมอแล้ว ยังมีส่วนสัมพันธ์กับธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน คุณค่าและชื่อเสียงของโรงเรียนและ ลักษณะของสังคมที่แวดล้อมอยู่ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็น สิ่งจำเป็นและสำคัญมาก

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่อง อยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่องภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ เกิดขึ้นจริงว่า ผู้นำจริง ๆ แล้วเขาทำอะไรและทำอย่างไร คือ ศึกษาว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับ ผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่า พฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น จึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำ เพื่อนำเอารูปแบบนั้น ไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (Made not born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรม การบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

ลิเคิร์ต (Likert, 1967) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานมาทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ ลิเคิร์ต (Likert) และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและ สมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ แล้วนำมาวางเรียงกันเป็นแนวเริ่มต้น ตั้งแต่ผู้นำแบบใช้อำนาจ ไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วมแนวคิดของ Likert (1967, pp. 126-127) สามารถอธิบายได้ว่า

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจ เผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมากระบบนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้อง

ให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ขอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งขอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา ระบบนี้ ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ขอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมาย หรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายภาพเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลักและวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (Production orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (Employee orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงาน

หัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่มและดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิตและคน จากการวิจัยทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน (Employee centered supervisors) จะมีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ลูกน้องในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production centered supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า โดยทั่วไปหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน พบว่า มีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต (Likert, 1967)

การวิจัยในภายหลังลิเคิร์ต ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษา แบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำการใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้นการที่ส่วนรวมของพนักงานในการทำการตัดสินใจและแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาของความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนและแนะแนวทาง การตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจและแก้ปัญหา การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษา เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า-ออกของผู้ได้บังคับบัญชาและอัตราการร้องทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชา ข้อสังเกตผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงานและอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำและมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า-ออกงานและอัตราการร้องทุกข์สูงและถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงานและอัตราการร้องทุกข์ต่ำ

จากแนวคิด ทฤษฎี ของลิเคิร์ต ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะบุคลิกภาพโดยการพูดหรือการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจ พฤติกรรมผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามโดยใช้ตำแหน่งผู้บริหารเป็นตัวกำหนด

ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร

ความหมายการเมืองในองค์กร

เฟเฟอร์ และชีวูด (Pfeffer & Sherwood, 1960, p. 7) ให้คำจำกัดความของการเมืองในองค์กรว่า การเมืองในองค์กรเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่มีขึ้นเพื่อพัฒนาการได้มาและการใช้อำนาจ รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ปรารถนาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่มีความไม่แน่นอนหรือยังไม่มีข้อตกลงที่แน่ชัดเกี่ยวกับทางเลือก ดังนั้น การเมืองในองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จ บางอย่าง รวมถึงกิจกรรมที่เป็นการขยายอำนาจหรือขอบเขตอำนาจของบุคคลในองค์กรด้วย โดยการเมืองมักจะเกิดขึ้นเมื่อมี

เหตุการณ์หรือประเด็นเหล่านี้เข้ามาเกี่ยวข้อง อาทิเช่น 1) มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ (Structural change) เพราะการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ คือ การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ 2) มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานในลักษณะพึ่งพา (Interdependent coordination) ทำให้เกิดการพึ่งพาระหว่างหน่วยงานเพราะแต่ละหน่วยงานมีอำนาจไม่เท่าเทียมกัน 3) มีการแต่งตั้งโยกย้าย (Management succession) โดยเฉพาะในตำแหน่งงานระดับสูงหรือตำแหน่งงานที่มีบทบาทสำคัญในองค์การ 4) มีการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation) และ 5) มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (Technological and environmental change) เช่น การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงาน อาจทำให้เกิดการต่อต้านได้ (วันชัย มีชาติ, 2544)

คิม (Kim, 2004) กล่าวว่า การเมืองในองค์การ คือ การใช้อำนาจเพื่อต่อรองผลประโยชน์ที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกขององค์การ ในขณะที่พยายามรักษาผลประโยชน์ของคนใดคนหนึ่ง ในประเด็นปัญหาบางอย่างขององค์การ หากเปรียบเทียบอำนาจเป็นเช่นทรัพยากรการเมือง ก็คือ การกระทำเพื่อพัฒนาอำนาจนั้น ส่วน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, หน้า 229) กล่าวว่า การเมืองในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่กระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มคนเพื่อเพิ่มอำนาจหรือใช้อำนาจในองค์การ การเมืองในองค์การจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งอำนาจ การพัฒนาอำนาจ การใช้อำนาจและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลหรือกลุ่ม Valle (2006, p. 9) อธิบายว่า การเมืองในองค์การ เป็นศิลปะในการมีอิทธิพลหรือการใช้อำนาจอย่างคล่องแคล่วในองค์การเพื่อให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่เราต้องการ ดังนั้น การใช้อำนาจที่ดีก็คือ การสะสมและใช้อำนาจนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวถือเป็นแนวคิดที่มองการเมืองในองค์การในเชิงบวก วิโกดา และคาพัน (Vigoda & Kapun, 2005, p. 252) ที่มองเรื่องของการเมืองในองค์การในเชิงลบ โดยอธิบายว่า การเมืองในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกออกแบบเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง และเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับเป้าหมายโดยรวมขององค์การและผลประโยชน์ของคนอื่น ๆ ดาฟท์ (Daft, 2004, p. 460) กล่าวว่า การเมืองในองค์การมักเกิดขึ้นในเรื่องต่าง ๆ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ (Structural change) เนื่องจากโครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึงการกำหนดบทบาท หน้าที่และอำนาจของบุคคลในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จึงเป็นการจัดสรรอำนาจใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเมืองขึ้น เนื่องจากและคนแต่ละฝ่ายต่างก็พยายามรักษาผลประโยชน์ที่ตนเองเคยได้หรือเคยมี 2) การแต่งตั้งโยกย้าย (Management succession) เป็นการแต่งตั้งโยกย้ายในตำแหน่งระดับสูง ซึ่งเป็นตำแหน่งสำคัญ และมีอำนาจในองค์การ ซึ่งมักมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งดังกล่าว 3) การจัดสรร

ทรัพยากร (Resources allocation) เช่นเดียวกับที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้แสดงให้เห็นในตอนต้นแล้วว่าเมื่อใดก็ตามที่มีการจัดสรรทรัพยากร ข้อมก่อนให้เกิดความขัดแย้ง อันเป็นบ่อเกิดของการเมืองในองค์กร ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (Technological and environmental change) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในที่ทำงานอาจทำให้เกิดการต่อต้านหรือเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากิจกรรมทางการเมืองจะเป็นหัวข้อที่เป็นปกติสามารถพบเห็นได้ทั่วไปในองค์กร แต่กิจกรรมทางการเมืองดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน (Baron & Greenberg, 1990, p. 421)

เวลล์ (Valle, 1995, p. 9) อธิบายว่า การเมืองในองค์กร เป็นศิลปะในการมีอิทธิพลหรือการใช้อำนาจอย่างคล่องแคล่วในองค์กรเพื่อทำให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่เราต้องการ ดังนั้นการใช้อำนาจที่ดีก็คือ การสะสมและใช้อำนาจนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวถือเป็นแนวคิดที่มองการเมืองในองค์กรในเชิงบวก ซึ่งแตกต่างจากวิโกดา และคัปัน (Vigoda & Kapun, 2005, p. 252) ที่มองเรื่องของการเมืองในองค์กรในเชิงลบ โดยอธิบายว่า การเมืองในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกออกแบบเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง และเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กรและผลประโยชน์ของคนอื่น ๆ จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถจำแนกคำจำกัดความของการเมืองในองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การเมืองในองค์กรในความหมายกว้าง หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่ภายในที่ทำงานหรือองค์กร ดังนั้น การเมืองในองค์กรจึงเป็นได้ทั้งเรื่องปกติหรือผิดปกติภายในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ และ 2) การเมืองในองค์กรในความหมายที่แคบ หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของคนในองค์กรที่แสดงออกมาเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997, pp. 160-161)

สาเหตุของการเกิดการเมืองในองค์กร

การเมืองในองค์กรนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ โดยนักวิชาการแต่ละคนต่างมีความเห็นที่ค่อนข้างหลากหลาย ดูบริน (DuBryn, 2010, pp. 211-212) เห็นว่า ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นในองค์กรสรุปได้ 6 สาเหตุ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร (Pyramid-shaped organization) โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปสามเหลี่ยมที่มีฐานกว้างและแคบลงเมื่อสูงขึ้นนั้น เราจึงพบว่าบนยอดสูงสุดของปิรามิด ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานซึ่งมักมีเพียงคนเดียว ในขณะที่ฐานปิรามิดที่กว้างนั้นจะประกอบด้วย บุคคลจำนวนมาก ทำให้เกิด

สายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่ที่ยอดของปิรามิด ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กรจึงเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังที่จะไต่เต้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึง การมีอำนาจที่มากขึ้นในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นกว้างขวางขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการตนเองได้มากขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเหล่านี้หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างแบบปิรามิดยังทำให้เกิดการชื้อแย่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดจึงเกิดการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อให้คนที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวหันมาให้การสนับสนุนตนเอง อย่างไรก็ตามแม้แนวโน้มปัจจุบันจะเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนหรือแบบทีมงานตลอดจนมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างมากขึ้น แต่คนส่วนมากยังคงพึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งทางการอยู่เช่นเดิม การใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในกรณีนี้จึงยังไม่หมดไป

2. การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard performance) การประเมินผลแบบอัตนัยนั้น ผลการประเมินขึ้นอยู่กับผู้ประเมินเป็นหลัก การใช้วิธีการแบบอัตนัยมีโอกาทำให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมิน ผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจนและขาดความเป็นวิทยาศาสตร์ จึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมินออกมาดีจะได้ผลประโยชน์ส่วนตัวจากการประเมินให้มากขึ้น เช่น ได้รับการเลื่อนขั้น ได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ

3. สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (Environmental uncertainty and turbulence) คนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคงและมีโอกาสการเปลี่ยนแปลงสูง จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองขาดความมั่นใจต่องานและองค์กรไปด้วย เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง องค์กรต้องหาวิธีลดต้นทุนและเพื่อความอยู่รอด ถ้าหากเกิดความจำเป็นต้องลดขนาดขององค์กรให้เล็กลง (Downsizing) โดยการลดพนักงานเหลือเพียงครั้งเดียว ผลของนโยบายดังกล่าว คือ การลดจำนวนบุคลากรขององค์กรลง คนเหล่านี้ต่างก็ไม่ต้องการที่จะอยู่ในกลุ่มบุคคลที่จะต้องถูกสั่งให้พ้นจากงานไม่ว่ากรณีใด ๆ จึงหันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็น “คนวงใน” (In group) ของผู้บริหาร โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงานตนจะมีความปลอดภัย ได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจตัดสินใจของผู้บริหารทำให้ตนเองอยู่รอดได้

4. การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional insecurity) ในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนย่อมต้องการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่คนประเภทที่ไร้ความรู้ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำ แต่มีความต้องการตำแหน่ง มักใช้วิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งเหล่านั้น เมื่อได้รับแต่งตั้งตามที่ตนเองต้องการแล้วมักจะขาดความมั่นใจตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนาย เพื่อให้ให้นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้เห็นรู้สึกว่ามีค่าความมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

5. ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (Machiavellian tendencies) การออกคำสั่งหรือสั่งการให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัตินั้น หากคำสั่งไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ย่อมทำให้เกิดการปฏิบัติได้ โดยไม่มีอุปสรรค แต่ในบางโอกาสหากต้องการออกคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎระเบียบแล้วอาจมีการต่อต้านได้ คนประเภทนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อแสดงว่ามีอำนาจเหนือหรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่เป็นความต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตน โดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่

6. ความต้องการการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage admiration from subordinates) การอยู่ร่วมกันในองค์กรผู้นำมักจะต้องต้องการการสนับสนุน การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา สาเหตุดังกล่าวมักก่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรขึ้น โดยผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนก็พยายามแสดงพฤติกรรมดังที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมเหล่านี้บางครั้งเกิดด้วยความเต็มใจและมีไม่น้อยที่เกิดจากการสร้างทำเพียงเพื่อต้องการผลประโยชน์ที่เกิดจากผู้นำโดยตรง การมุ่งให้ความคิดหรือความต้องการของตนชนะคู่แข่งที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าว ทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่าง ๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมาสนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

คริสเนอร์ และคินิกิ (Kreitner & Kinicki, 2004, p. 575) กล่าวว่า การเมืองในองค์กรเกิดจากสาเหตุหลัก 5 ประการด้วยกัน คือ เป้าหมายขององค์กรที่ไม่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่คลุมเครือ กระบวนการตัดสินใจที่บกพร่อง การแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่ง แมคเชน และแวน กิลโน (McShane & Von Glinow (2000, p. 376) ได้เสริมว่านอกเหนือจากที่กล่าวมาในตอนต้นแล้ว บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลก็เป็นแรงกระตุ้นหนึ่งที่ทำให้คนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กร เงิน อำนาจ ความสำเร็จ ชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเร่งให้เกิดการเมืองในองค์กร ในขณะที่เดียวกันการเมืองในองค์กร ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและเกิดความขัดแย้งมากขึ้น เป็นวาระซ่อนเร้น และเมื่อไม่มี

การลงโทษคนที่มีพฤติกรรมการเมืองก็จะก่อให้เกิดประเด็นที่สร้างความคลุมเครือให้กับหลาย ๆ คนและลักษณะของการเมืองที่มีผู้แพ้และผู้ชนะก็มีแนวโน้มที่จะสร้างความขัดแย้งเพิ่มขึ้นด้วย (Gilmore, Ferris, Dulebohn & Harrell-Cook, 1996, p. 482) ส่วนการเกิดการเมืองในองค์กรและความเข้มข้นของการเมืองในองค์กรจะขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและสถานการณ์เฉพาะอย่าง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับธรรมชาติของกระบวนการภายในองค์กรและธรรมชาติของการตัดสินใจในองค์กร (Ferris & King, 1991, p. 59) อำนาจและการเมืองเป็นเรื่องที่อาจก่อให้เกิดความไม่แน่นอน ความสงสัย ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความอิจฉาริษยาและความแตกแยกภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความอิจฉาริษยาที่มักถูกมองว่าเป็นธรรมชาติโดยทั่ว ๆ ไปของอารมณ์คน แต่ก็สามารถทำลายทั้งคนอิจฉาและคนที่ถูกอิจฉา ตลอดจนอาจมีผลร้ายมหาศาลต่อองค์กรในระยะยาวได้

เฟเฟอร์ (Pfeffer, 1981, pp. 68-69) ระบุว่า เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทรัพยากรหายากหรือขาดแคลน และความหลากหลายหรือความแตกต่างในเรื่องของเป้าหมายที่ไม่มีความสอดคล้องกัน ตลอดจนความเชื่อในเทคโนโลยีที่หลากหลาย โดยความขัดแย้ง ถือเป็นตัวขับเคลื่อนพื้นฐานในการก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร เพราะในสถานการณ์ที่เป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะก่อให้เกิดความไม่แน่นอน อันเป็นต้นเหตุของการเมืองในองค์กรได้ 2) ความสำคัญของประเด็นการตัดสินใจ หากประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวไม่มีความสำคัญมากนัก ย่อมไม่มีคนต้องการใช้อำนาจในการแก้ไขปัญหา แต่หากความขัดแย้งนั้นเป็นประเด็นที่สำคัญย่อมมีการใช้อำนาจในองค์กรมากขึ้น ส่งผลต่อการเกิดการเมืองในองค์กรนั่นเอง และ 3) การกระจายอำนาจขององค์กรหากองค์กรมีการรวมอำนาจสูง ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจโดยอิงตามกฎเกณฑ์หรือค่านิยมของตนเองเป็นหลัก

จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ผู้วิจัยสรุปว่า การเมืองในองค์กร หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรที่แสดงออกมาในทิศทางที่แตกต่าง หรือต่อต้านกับบุคคลกรอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกันโดยอาศัยอำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

ปัจจัยด้านการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยได้เลือกมาศึกษาเพื่อให้ทราบถึงการส่งผลต่อความขัดแย้งโรงเรียน โดยได้ศึกษาจากทฤษฎี งานวิจัยของนักวิชาการซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้า ดังนี้

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

คำศัพท์ “Communication” แปลเป็นภาษาไทย ว่า “การสื่อสาร” หรือ “การติดต่อ” มาจากภาษาละตินว่า “Communis” คือ ร่วมกันหรือคล้ายคลึงกัน ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งสร้างความร่วมกัน หรือความคล้ายคลึงกันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถ้ามีความเข้าใจความหมายที่ตรงกัน

ทฤษฎีการสื่อสาร

คือ การอธิบายการสื่อสารในด้านความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ วิธีการ บทบาทหน้าที่ ผล อิทธิพล การใช้ การควบคุม แนวคิดของศาสตร์ต่าง ๆ แนวโน้มอนาคต และปรากฏการณ์เกี่ยวกับการสื่อสาร แต่การอธิบายต้องมีการอ้างอิงอย่างมีเหตุผลที่ได้จากหลักฐาน เอกสาร หรือปากคำของมนุษย์

ทฤษฎี SMCR ของเบอร์โล (Berlo)

เบอร์โล (Berlo, 1960) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับแปลความหมาย และมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี SMCR ประกอบด้วย

1. ผู้ส่ง (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถใน “การเข้ารหัส” (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสารมีความรู้อย่างดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่ง และควรจะมีความสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับ ตลอดจนพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2. ข้อมูลข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสาร

3. ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง การที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับได้รับข่าวสาร ข้อมูลโดยผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ การได้ยิน การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4. ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การถอดรหัส” (Decode) สาร เป็นผู้ที่มีทัศนคติ ระดับความคิด และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเช่นเดียวหรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารความหมายหรือการสื่อสารนั้นได้ผล

ตามลักษณะของทฤษฎี SMCR นี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและรับที่จะทำการสื่อสารความหมายนั้น ได้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับ ควรจะมีความชำนาญในการส่งและการรับการเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง เช่น ผู้ส่งต้องมีความสามารถในการเข้ารหัสสาร มีการพูดโดยใช้ภาษาพูดที่ถูกต้อง ใช้คำพูดที่ชัดเจน

ฟังง่าย มีการแสดงสีหน้าหรือท่าทางที่เข้ากับการพูด ท่วงทำนองลีลาในการพูดเป็นจังหวะ นำฟังหรือการเขียนด้วยถ้อยคำ สำนวนที่ถูกต้อง สละสลวยน่าอ่าน เหล่านี้เป็นต้น ส่วนผู้รับต้องมีความสามารถในการถอดรหัสและมีทักษะที่เหมือนกันกับผู้ส่ง โดยมีทักษะการฟังที่ดี ฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมารู้เรื่อง หรือสามารถอ่านข้อความที่ส่งมานั้นได้ เป็นต้น

2. ทักษะคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับ มีทัศนคติที่ดีต่อกันจะทำให้การสื่อสารได้ผลดี ทั้งนี้เพราะทัศนคดีย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย เช่น ถ้าผู้ฟังมีความนิยมชมชอบในตัวผู้พูด ก็มักจะมีความเห็นคล้อยตาม ไปได้ง่าย แต่ในทางตรงข้าม ถ้าผู้ฟังมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้พูดก็จะฟังแล้วไม่เห็นชอบด้วย และมีความเห็นขัดแย้งในสิ่งที่พูดมานั้น หรือถ้าทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติไม่ดีต่อกันท่วงทำนองหรือนำเสียงในการพูดก็อาจจะห้วนห้าวไม่นำฟัง แต่ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้วมักจะพูดกันด้วยความไพเราะอ่านหวานนำฟัง เหล่านี้เป็นต้น

3. ระดับความรู้ (Knowledge levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับปรุงความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในเรื่องความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำ สำนวนที่ใช้ เช่น ไม่ใช่คำศัพท์ทางวิชาการ ภาษาต่างประเทศ หรือถ้อยคำยาว ๆ สำนวนสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การที่หมอรักษาคนไข้แล้วพูดแต่คำศัพท์การแพทย์เกี่ยวกับโรคต่าง ๆ ย่อมทำให้คนไข้ไม่เข้าใจว่าตนเองเป็นโรคอะไรแน่ หรือพัฒนาจากส่วนกลางออกไปพัฒนาหมู่บ้านต่าง ๆ ในชนบทเพื่อให้คำแนะนำทางด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์แก่ชาวบ้าน ถ้าพูดแต่ศัพท์ทางวิชาการ โดยไม่อธิบายด้วยถ้อยคำภาษาง่าย ๆ หรือไม่ใช่ภาษาท้องถิ่นก็จะทำให้ชาวบ้านไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดได้ หรือในกรณีของการใช้ภาษามือของผู้พิการทางโสต ถ้าผู้รับไม่เคยได้เรียนภาษามือ มาก่อนทำให้ไม่เข้าใจและไม่สามารถสื่อสารกันได้ เหล่านี้เป็นต้น

4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-culture systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในประเทศนั้น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรมการกินอยู่ ฯลฯ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างชาติต่างภาษา จะต้องมีการศึกษาถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารด้วยการพูด (Verbal communications) เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด ในการนำข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะนักบริหารก็มักจะพบว่าตนเอง

อยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคำพูด อย่างไรก็ตาม ก็ยังปรากฏปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ภาษาพูดนี้อยู่เสมอ ๆ หรือปัญหาเกี่ยวกับการใช้คำที่ใช้เฉพาะในวงการหนึ่ง ๆ หรือคำที่ใช้เฉพาะในกลุ่มหรือคำเทคนิคเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือคำย่อหรือรหัสที่ใช้กันในองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะเป็นปัญหาที่สร้างความไม่เข้าใจอย่างยิ่งให้แก่บุคคลที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือกลุ่มคนนั้น ดังนั้นปัญหาของการใช้คำจึงเป็นเรื่องที่ยากอยู่ไม่น้อย การติดต่อสื่อสารด้วยคำพูดอาจกระทำด้วยการพูดหรือการเขียนก็ได้ โดยมากบุคคลมักจะพบว่า การติดต่อสื่อสารด้วยการเขียนยากกว่าการพูด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลนั้นมีความสามารถในทางภาษาน้อยเขาอาจรู้สึกศัพท์เป็นจำนวนไม่พอและไม่สามารถรู้จักการใช้ศัพท์ดีพอ เป็นต้น ทำให้เขาไม่สามารถเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งส่งมาได้ดี โดยเฉพาะในภาษาเขียน และเช่นกันเค้าทำหน้าที่เป็นผู้ส่ง เขาอาจไม่แน่ใจในคำสะกดเป็นอาทิ ซึ่งทำให้การเขียนของเค้ายากยิ่งขึ้น เมื่อเทียบกับการพูด อีกประการหนึ่งการติดต่อสื่อสารที่อาศัยการเขียนนั้นมักจะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารทางเดียว กล่าวคือ ผู้ส่งจะส่งข่าวสารไปยังผู้รับ แต่ผู้รับจะไม่มีโอกาสที่จะทำความเข้าใจในความหมายได้อย่างชัดเจน ถ้าเขาเกิดความสงสัยแล้ว เขาก็จะไม่ได้รับคำอธิบายหรือชี้แจงจากผู้ส่งข่าวสาร ดังนั้นทุกคนควรได้ตระหนักถึงระดับความสามารถในภาษาของผู้รับข่าวสารให้มาก นอกจากนั้นยังปรากฏปัญหาที่ซับซ้อนในเรื่องของภาษา นั่นก็คือ ในภาษาหนึ่ง ๆ จะปรากฏความบกพร่อง ภาษาเป็นระบบที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการแทนความหมายซึ่งไม่ปรากฏว่ามีระบบภาษาใดที่สมบูรณ์โดยไม่มีข้อบกพร่อง เช่น คำ ๆ หนึ่ง อาจมีความหมายได้หลายนัย เป็นต้น ซึ่งขอนำไปกล่าวในตอนต่อไปเกี่ยวกับปัญหาในตัวเอง

การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non-verbal communications) การติดต่อระหว่างมนุษย์ด้วยกันโดยไม่อาศัยคำพูดนี้เป็นที่น่าสนใจของนักพฤติกรรมองค์กรมาก โดยเฉพาะในระยะ 10 ปีที่แล้วมา ทั้งนี้เพราะตระหนักถึงทั้งความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งมีอยู่ในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การไม่ใช้คำพูดนี้หมายถึงภาษาเงียบ (Silent language) ซึ่งใช้อากัปกริยาต่าง ๆ เป็นรหัส บางคนอาจเรียกว่าภาษากาย หรือภาษาท่าทาง ความสัมพันธ์ของการเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อบอกข่าวสารนี้เรียกว่า ศาสตร์ว่าด้วยการเคลื่อนไหวของร่างกาย (Kinesics) การติดต่อสื่อสารด้วยร่างกายนี้ บุคคลแสดงออกมาโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ หรืออาจจะด้วยความรู้สึกหรือไม่รู้สึกก็ได้ อาทิ เมื่อบุคคลแสดงกิริยานั่ง ยืน เดิน อาจเป็นการแสดงถึงความรู้สึกของเขาว่าเหนื่อย หรือตึงเครียดเพียงใดก็ได้ แต่การที่บุคคลแสดงอากัปกริยาอย่างตั้งใจและรู้สึก นับเป็นการส่งข่าวสารข้อมูลที่ได้ผลทีเดียว ตัวอย่างเช่น การขยิบตา การยิ้ม การพยักหน้า การยกไหล่ การกวักมือ เป็นต้น นับเป็นการส่งข่าวสารได้อย่างสมบูรณ์โดยไม่ต้องมีการใช้คำพูดช่วยการแสดงออกทาง

ใบหน้าที่ใช้ได้ชัดถึงอารมณ์ และความสนใจเพื่อตอบได้ในกระบวนการการติดต่อสื่อสารได้ดี การติดต่อโดยใช้ดวงตาหรือแววตาเป็นสิ่งสำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ถ้าบุคคลมีความสามารถส่วนตัว และมีความรู้สึกอันไวเป็นพิเศษแล้ว เขาอาจ “อ่าน” หลายสิ่งหลายอย่างจากแววตาคู่สนทนา แม้การ “อ่าน” ดังกล่าวจะไม่ถูกต้องเป็นจริงทั้งหมดเสมอไปก็ตาม แต่บุคคลเป็นจำนวนมากก็ยังเชื่อว่าแววตาของบุคคลเป็นตัวแสดงถึงความเข้าใจหรือการยอมรับของข่าวสารได้ การจะต้องถูกตัวหรือการสัมผัส เป็นวิธีการที่ไม่ใช้คำพูดแต่ทรงพลังอีกวิธีหนึ่ง การจะต้องถูกตัว อาจต้องเป็นการแสดงความโกรธ ความไว้วางใจ ความรัก ความอบอุ่น และความรู้สึกอื่น ๆ อีกได้ แต่เนื่องจากข้อจำกัดทางสังคม โดยเฉพาะในสังคมตะวันตกซึ่งมีประเพณีวัฒนธรรมบางอย่างที่ทำให้บุคคลไม่ค่อยกล้าแสดงความรู้สึกหรือส่งข่าวสาร โดยการจะต้องถูกตัวมากเกินไปเหมือนสังคมตะวันตก ดังนั้นหากจะใช้การติดต่อด้วยวิธีการจะต้องถูกตัวนี้ก็ต้องใช้ด้วยความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด อาจแสดงออกมาโดยรูปของการกระทำ ซึ่งทั้งนี้รวมถึงการไม่กระทำหรืองดเว้นกระทำด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้มีคำกล่าวที่บุคคลควรให้ความสนใจก็คือ คำกล่าวที่ว่า ในระยะยาวนั้นการกระทำพูดดีกว่าคำพูด ซึ่งหมายความว่าคำพูดนั้นอาจเป็นเพียงลมปากไม่ได้ ประกันถึงที่กระทำ แต่การกระทำต่างหากที่แสดงถึงเจตนาที่ชัดเจน แม้บุคคลนั้นจะไม่ได้กล่าวมาเป็นคำพูดก็ตาม

สำหรับการใช้ภาษาท่าทาง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางสีหน้า สายตา การขยับร่างกาย การจัดระยะระหว่างบุคคล น้ำเสียง และระดับเสียง การสัมผัส ฯลฯ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เวลา สถานที่ ความแตกต่างของฐานะทางสังคม เพศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งล้วนเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความรู้ทางด้านมานุษยวิทยา (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวัฒนธรรม) สังคมวิทยา และจิตวิทยา เขาประกอบกัน

การติดต่อสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (Symbolic communication) เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้มากอยู่ไม่น้อยในองค์กร นั่นก็คือ การใช้สัญลักษณ์ข้างแสดงออกมาในรูปคำพูด เครื่องหมาย รูปร่างและเสียง ซึ่งใช้แทนความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ละองค์การจะสร้างระบบสัญลักษณ์ซึ่งใช้บอกข่าวสารแก่สมาชิกในองค์กรได้ อาทิ ในโรงเรียนเสียงกระดิ่งจะเป็นสัญญาณบอกเวลาเข้าหรือเลิกชั้นเรียน หรือสัญลักษณ์ที่เป็นสากล ได้แก่ สีแดง หมายถึง การระงับอันตราย เครื่องหมายจราจรก็มีความหมายที่คนโดยทั่วไปในสังคมนั้นจะเข้าใจได้ เป็นต้น ข้อเสียของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ก็คือ บุคคลอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในเครื่องหมายดังกล่าวเหมือนกันทุกคน ซึ่งอาจเป็นทางนำไปสู่อันตรายได้ บุคคลอาจติดต่อโดยอาศัยเครื่องหมายต่าง ๆ ได้ อาทิ นักบริหารมักจะใช้สูท เจ้าหน้าที่ในห้องทดลองมักใส่เสื้อคลุมขาวสีขาว ในบางกรณีบุคคลอาจทราบถึงสถานภาพหรือบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรได้โดยดูจากแบบเสื้อฟอร์มหรือ

เครื่องหมายภายนอกอื่น ๆ ที่เขาใช้ประกอบ เช่น ดาว จี๊ดบนบ่า เป็นต้น รูปร่างลักษณะของบุคคล (Personal appearance) ก็เป็นการติดต่อสื่อสารบางอย่างสำหรับบุคคลนั้น ๆ เช่น ความยาวของผม ความยาวของเครา อาจเป็นการบอกถึงความแตกต่างของบุคคลอาจจะเป็นในแง่ปรัชญาทางสังคมได้บ้าง เป็นต้น

สัญลักษณ์อื่นที่บุคคลใช้ก็ได้แก่ การสวมหมวกหรือแว่นแว่นตา หรือการติดเข็มกลัดของสมาคมหรือกลุ่มคนที่เขาเป็นสมาชิก เป็นต้น ก็เป็นการส่งข่าวสารได้ แต่สัญลักษณ์เหล่านี้อาจมีความหมายต่างกันสำหรับต่างบุคคล ดังนั้นจึงต้องระวังการติดต่อสื่อสารด้วยวิธีนี้ เพราะการตีความอาจจะผิดพลาดได้โดยง่าย

การติดต่อสื่อสารด้วยรูปภาพ (Picture) เป็นวิธีที่จะช่วยอธิบายคำหรือภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารได้ดีมาก ในการทำงานในองค์กร บุคคลจะสังเกตเห็นการปรับใช้รูปภาพอยู่ไม่มากก็น้อย โดยออกมาในรูปของตาราง แผนภูมิ แผนที่ การฉายภาพนิ่ง ภาพยนตร์ หรือมีการใช้ตัวแบบสามมิติเข้าช่วย เป็นต้น ทั้งนี้เพราะภาพ ๆ หนึ่งอาจใช้แทนคำได้นับเป็นพันเป็นหมื่นคำ นอกจากนั้นยังทำให้ผู้รับข่าวสารรับข่าวสารได้รวดเร็วแม่นยำอีกด้วย

การติดต่อสื่อสารในองค์กร สามารถจำแนกช่องทางออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

1. ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication channels)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับโครงสร้างการบริหารขององค์กร โดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันก็ได้ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนี้จะมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้ส่ง และผู้รับข่าวสาร คือ 1) การติดต่อสื่อสารนั้นต้องสร้างความเข้าใจที่ดี และถูกต้องแก่ผู้รับข่าวสาร 2) ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การติดต่อสื่อสารนั้นควรสอดคล้องกับความสนใจของผู้รับข่าวสาร 4) ผู้รับข่าวสารต้องสามารถที่จะปฏิบัติ หรือยอมรับข่าวสารนั้นได้ทั้งทางจิตใจ และร่างกาย การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อผู้บริหารมีความรอบรู้ และชำนาญในการติดต่อสื่อสาร และระบบการบริหารองค์กรที่แตกต่างก็ย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารด้วย ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เช่น การติดต่อราชการ หรือการกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารราชการ ฯลฯ

2. ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication channels)

เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคม หรือความชอบพอโดยตรง อาศัยความสนิทสนม คู่กันเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักเป็นการส่วนตัว โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารองค์กร เป็นลักษณะของการพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบาย

ความทุกข์ หรือการขอคำปรึกษากันในงานเลี้ยง ซึ่งจะเป็นลักษณะแบบปากต่อปาก ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจะมีมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับ การยอมรับความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วยกัน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะการกระจายข่าวแบบพวงงอน ซึ่งอาจเป็นบ่อเกิดของข่าวลืออันเป็นการทำลายขวัญ ชื่อเสียง และทำลายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามถ้ามีการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มาใช้เสริมการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการได้นั้น ก็อาจจะช่วยส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ ฤกษ์แจสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจของระบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของผู้บริหาร คือ 1) ให้ความสำคัญกับกลุ่ม 2) เอาใจใส่กับผู้นำกลุ่ม และ 3) ให้ความสนใจกลุ่ม

ทิศทางของช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Direction of communication channels)

การติดต่อสื่อสารในองค์กรจะมีช่องทางอยู่ 3 แบบ ดังนี้ คือ

1. การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อำนาจสูงในองค์กรไปสู่ระดับที่ต่ำกว่า) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการจัดการ และการควบคุมการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติถึงนโยบาย แผนงานขั้นตอนเป้าหมาย คำสั่งให้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น สื่อที่ใช้กันมากในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ได้แก่ การประชุม ประกาศ บันทึก ฯลฯ การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ ข่างสารมีโอกาสบิดเบือนได้มาก โดยเฉพาะเวลาที่ต้องส่งข่าวสารหลายทอด และเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ผู้รับข่าวสารอาจจะไม่สนใจอ่าน และทำความเข้าใจข่าวสาร หรืออาจจะให้ความสนใจเพียงเล็กน้อย รวมทั้งไม่สนใจปฏิบัติตามถ้าข่าวสารที่ให้ ไม่มีการจูงใจที่ดีพอ

2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ส่งข่าวสารจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า) โดยส่วนใหญ่เป็นการสนองการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น ลักษณะการย้อนกลับของรายงานความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน การเสนอแนะ การร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น หรือการขออนุมัติ เป็นต้น ปกติการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ไม่ค่อยปรากฏชัดเจนมากนัก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และส่วนใหญ่มีความรู้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัญหาหรือรายงานของเขา ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในที่ทำงานของตนมีโอกาสสื่อสารแบบนี้ให้มาก โดยอาจจะส่งเสริมโดยการใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาช่วย เช่น การพบปะแบบไม่มีทางการ รื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติและปัญหาของลูกจ้าง หรือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามา

มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติงานในบางด้าน เพราะจะทำให้การบริหารงาน มีคุณภาพยิ่งขึ้น

3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ (Lateral or horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันในแนวราบ หรือระหว่างคนต่างระดับกันที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่จะสื่อสารระหว่างแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในลักษณะของการปรึกษาหารือ การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การติดต่อกับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ความร่วมมือกับแผนกอื่น การแก้ไขปัญหาภายในแผนก คำแนะนำต่อแผนกอื่น เป็นต้น ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้จะเป็นการประสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินการ หรือการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

ปัจจุบันการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของบุคคลทุกฝ่ายในองค์กร การทำงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความเข้าใจ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา และอุปสรรคขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดการเข้าใจผิด และส่งผลให้เกิดการทำงานผิดพลาดได้

จากความสำคัญขององค์ประกอบในกระบวนการสื่อสารที่สำคัญ 3 ประการ อันได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวดสาร และผู้รับสาร อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารไม่บรรลุผลนั้น มาจากองค์ประกอบ 3 ประการนี้เช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ด้านผู้ส่งสาร ประกอบด้วย มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสารนั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจในข่าวสารไม่เพียงพอ หรือไม่ชัดเจน มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการส่งสารไม่เพียงพอ ขาดการวางแผน หรือขั้นตอนการส่งสารที่เหมาะสม ภาษาที่ใช้ในการส่งสารทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทางไม่ตรง หรือไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร ใช้วิธีการส่งสารที่ไม่เหมาะสมกับบุคคล และเหมาะสมกับกาลเทศะ ขาดเทคนิคในการส่งสาร เช่น การสร้างบรรยากาศ หรือความสัมพันธ์กับผู้รับ มีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับการรับสาร เช่น เหน็ดเหนื่อย มีอาการเจ็บป่วย ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะส่งสารอย่างสมบูรณ์ หรือรีบเร่งจนเกินไป มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป จนไม่ต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งสาร

2. ด้านผู้รับสาร ประกอบด้วย มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับสาร หรือข่าวสาร มีพื้นฐานของความเข้าใจในข่าวสารนั้นน้อยเกินไป ไม่ใช้เทคนิคการช่วยจำ เช่น การจดบันทึกเพิ่มเติม ขาดความสามารถ และความชำนาญในการรับข่าวสาร ไม่ยอมรับข่าวสารนั้น เนื่องจากมีประสบการณ์ หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับข่าวสารนั้น สรุปข่าวสารที่ได้รับด้วยอารมณ์

มากกว่าเหตุผล หรือข้อเท็จจริง ข่าวสารมีมากเกินไปจนความสามารถที่จะรับได้ร่างกายอยู่ในสภาพไม่พร้อมที่จะรับข่าวสารเวลาไม่เพียงพอที่จะรับข่าวสารอย่างสมบูรณ์

3. ด้านข่าวสาร ประกอบด้วย ข่าวสารนั้นสั้นหรือน้อยเกินไป จนไม่สามารถแปลความหมายได้ ข่าวสารนั้นยาก หรือสูงเกินความสามารถของผู้สื่อสาร ข่าวสารมีภาษาเฉพาะ หรือใช้ศัพท์เทคนิคเกินความสามารถ ข่าวสารนั้นกำกวม หรือมีความหมายหลายทาง ข่าวสารนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

จากแนวคิด ทฤษฎีการสื่อสารที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร (ข้อมูล) และผู้รับสาร โดยการปฏิสัมพันธ์หรือให้ข้อมูลระหว่างบุคคลที่สื่อออกมาในรูปแบบวิธีที่หลากหลาย เช่น ด้วยวิธีการพูด การเขียน หรือใช้รูปภาพสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เข้าใจตรงกัน ทั้งนี้การสื่อสารจะได้ผลดีหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ ทักษะคิด ความรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะการสื่อสารนั้นจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ความหมายของลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ทำงานในองค์กร เป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกรักของคนที่มีความต้องการ และผู้ร่วมงาน ถ้าทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเท กำลังใจ กำลังความคิดและกำลังกาย ทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ในทางตรงข้าม สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน และส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า (ศิริอนันต์ จูฑะเทมีย์, 2529, หน้า 53)

สกุณารีย์ กาแก้ว (2546, หน้า 20) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสรุปความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบคนทำงาน ในขณะที่ทำงานอาจเป็นคน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงานหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งของ เช่น เครื่องจักร เครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นสารเคมี เป็นพลังงาน เช่น อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน และเป็นเหตุปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม เช่น ชั่วโมงการทำงาน ค่าตอบแทน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัวคนในขณะทำงาน อาจเป็นคน เครื่องจักร สารเคมี ฯลฯ (กระทรวงสาธารณสุข, 2557)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและ

สังคม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา ค่าตอบแทนสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (เขวาลักษณ์ กุลพานิช, 2533, หน้า 16)

ชลธิชา สว่างเนตร (2542, หน้า 27) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ จะเป็นอะไรก็ได้ทั้งที่มีชีวิต ไม่มีชีวิต มองเห็นได้หรือไม่สามารถมองเห็นได้ ที่อยู่รอบตัวคนงานในขณะที่ทำงาน และมีผลต่อการทำงาน รวมทั้ง มีผลต่อคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย

รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง (2547, หน้า 12) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม สภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดภาวะกดดัน ซึ่งมีผลต่อผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ทำงาน

ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1949, pp. 260-274) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในการวิจัยประสบการณ์ในการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ งานบุคคลที่ทำงานนาน จนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตามแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิง มีความอดทนที่จะทำงานที่จะต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่ชัดเจน แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.4 การศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่ง พบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไปรวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.5 ระดับเงินเดือน จากการวิจัยหลายชิ้น พบว่า เงินเดือนมีส่วนร่วมในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินยังเกี่ยวข้องกับความสามารถที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job)

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษา โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในการทำงานมักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.4 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่า ในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.5 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงานรายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความบิดพลิ้วในการทำงาน ด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่ฝึกโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management)

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม

แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life long employment)

3.2 โอกาสก้าวหน้า ในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้มือ และความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อย สำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

3.3 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่อง สถานการณ์ และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพที่ทำงาน

3.4 เพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.5 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบ ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.6 การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือ การชี้แนะในการทำงาน จากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์กรด้วย

3.7 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่ง พบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.8 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจผู้บริหารมีต่อหน่วยงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.9 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971) ได้แบ่งลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นองค์ประกอบที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานไว้ 10 ด้าน คือ

1. ความมั่นคงความปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การที่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัยที่จะได้ทำงานในองค์กร ซึ่งจากงานวิจัย พบว่า คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานนี้มีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ยอมรับและยกย่องชมเชยพนักงาน เมื่อปฏิบัติงานดีส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ศึกษาต่อ และมีการฝึกอบรมให้เรียนรู้งานมากขึ้น
3. องค์กรและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์กร การวางนโยบาย แนวทางปฏิบัติภายในองค์กร ชื่อเสียงขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ เงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมเสมอภาค
5. คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Intrinsic aspects of the job) เป็นเรื่องของงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี และได้รับการยอมรับนับถือ เป็นงานบริการสาธารณะ เป็นงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถเป็นงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่ม เป็นงานท้าทาย และทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง
6. การนิเทศงาน (Supervision) คือ การได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการตรวจ แนะนำ งานอย่างใกล้ชิด และได้รับทราบการทำงานที่ถูกต้องจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องาน ที่ทำได้ การนิเทศงานไม่ดี อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เขาตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงาน
7. คุณลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the jobs) คือ การได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับตน ได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงานมีความสามัคคี รู้จักหน้าที่ของตน มีกลุ่มทำงานที่ฉลาดมีประสิทธิภาพ
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่ และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) คือ สภาพที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือ เครื่องจักรจัดไว้อย่างเหมาะสมและเตรียมพร้อมที่จะใช้เสมอ มีอากาศถ่ายเทดี ไม่มีเสียงรบกวนและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาทำงานแต่ละวันเหมาะสม มีสถานที่ให้ออกกำลังกาย มีโรงอาหารใกล้ ๆ มีศูนย์อนามัย มีสถานที่จอดรถ

10. สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับ (Benefits) คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากค่าจ้างที่บุคคลได้รับ ได้แก่ เบี้ยบำนาญ บำนาญ วันหยุดพักผ่อนประจำปี การลา ค่ารักษาพยาบาล การจัดประกันภัย เป็นต้น

มอส์ (Moos, 1986) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 10 ด้าน คือ

1. ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Involvement) เป็นลักษณะความต้องการมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ และมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสมผสานความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น งานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. การได้รับการสนับสนุน (Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

3. การได้รับการกระตุ้นให้ได้แสดงออก (Spontaneity) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเต็มที่ หากบุคคลมีความกลัวในการแสดงออก การติดต่อสื่อสารจะกระทำไม่ได้ไม่เต็มที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะไม่ถูกนำออกมาแก้ปัญหา การเปิดโอกาสดังกล่าวอาจทำได้ในลักษณะการให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา ความอิสระและความมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่พนักงานมีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และงานชิ้นนั้นจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงาน ความไม่อิสระในการทำงานและไม่มีอำนาจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในอาชีพได้ ทั้งนี้เนื่องจากว่าพนักงานอาจมีความรู้สึกว่าคุณไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานได้

5. การได้รับการแนะนำในเรื่องการทำงาน (Practical orientation) ลักษณะการให้คำแนะนำในเรื่องการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยจัดให้มีการแนะนำและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน เมื่องานเริ่มมีความยุ่งยากทางเทคนิค และเป็นงานเฉพาะอย่างมากขึ้น ในทางตรงข้ามถ้ามีสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีวิธีการผลิต

มีการจัดโครงสร้างของบทบาทและการรับผิดชอบต่องานใหม่ การเปลี่ยนแปลงขององค์การ อาจก่อให้เกิดความตึงเครียดได้ อันเนื่องจากการขาดการแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่อง การทำงาน

6. การได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล (Personal problem orientation) คือ เมื่อพนักงานมีปัญหาเกิดขึ้น และไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาก็อาจจะกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกออกมา โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ให้คำปรึกษาต้องมีทักษะอย่างดี ในการฟังปัญหาของพนักงาน แล้วกระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเล่าปัญหาให้ฟัง ตลอดจนให้พนักงานเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามแก้ปัญหาเอง เมื่อพนักงานที่ได้รับการให้คำปรึกษา ทำให้สามารถลดความเครียดทางอารมณ์ได้ รู้สึกสบายขึ้นเมื่อได้ระบายให้ผู้อื่นฟัง ความกดดันที่เกิดขึ้นจะลดลง

7. การแสดงความโกรธและความก้าวร้าว (Anger and aggression) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเสรี โดยที่สามารถแสดงความโกรธและความก้าวร้าวต่อผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย

8. การสั่งการและระเบียบในองค์การ (Order and organization) คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การการสร้างความเชื่อถือให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานฟังและปฏิบัติตาม

9. ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Program clarity) ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีขอบเขตความรับผิดชอบ และมีความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบ

10. การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา (Staff control) คือ รูปแบบของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีบริบทต่าง ๆ อยู่ล้อมรอบ สถานที่ทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล งานที่ได้รับมอบหมาย หรือการบริหารจัดการ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานนั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชลิดา ค้างแก้ว (2542) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ผลที่ได้จากการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งพบว่า ปัจจัยด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพขององค์การ อยู่ในระดับปานกลางและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง วิธีที่นิยมใช้

มากที่สุด คือ ประนีประนอมเนื่องจากสามารถลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ รองลงมา คือ หลีกเลียง และร่วมมือ

จุฑามาศ รุจิรตานนท์ (2547) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของสถานศึกษา เมื่อศึกษาเป็นรายข้อย่อย พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล 2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลียง และ 3) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน พบว่า ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารต่างกัน ใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

ปรีชา จำสิ่งห์ (2548) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย มีผลดังนี้ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การยอมให้การประนีประนอม การหลีกเลียงและการเอาชนะ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วิธีการยอมให้ การร่วมมือแก้ปัญหา และการประนีประนอม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง

ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านเอาชนะ การยอมให้ และการร่วมมือแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 5) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นด้านการเอาชนะ การยอมให้และการร่วมมือแก้ปัญหา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แสงมณี ทรัพย์เมือง (2546) ได้ศึกษาการจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโดยรวมมีความขัดแย้งในระดับที่ไม่แตกต่างกัน คือ มีระดับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ทุกปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์ระดับความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง 4) ส่วนใหญ่พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เลือกใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมา คือ วิธีการปรองดองหรือการยอมให้ ในภาพรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการจะใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเพียง 1 วิธีมากที่สุด และหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่จะใช้วิธีร่วมมือ ในขณะที่พยาบาลประจำการใช้วิธีหลีกเลี่ยง

สุพัตรา จิตตเสถียร (2550) ได้ศึกษาแบบจำลองความคิดการจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับจังหวัด: กรณีศึกษาสถานพยาบาลของรัฐจังหวัดพิษณุโลก โดยใช้แนวทางการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในสถานพยาบาลรัฐเกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุ 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) การจัดสรรผลประโยชน์และงบประมาณ 2) ค่านิยม การรับรู้ และความคาดหวัง 3) โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหาร 4) ความสัมพันธ์ 5) ข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่ผู้บริหารสถานพยาบาลรัฐเลือกใช้มากที่สุด คือ วิธีร่วมกันแก้ไขปัญหา และวิธีการประนีประนอม ผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองความคิดวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล คือ DR. TIP-MC² model ที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลรัฐ 8 ประการ ได้แก่ 1) กระบวนการสานเสวนา (Dialogue) 2) กฎ ระเบียบ (Regulation) 3) ทีมงาน (Team management) 4) ข้อมูลสารสนเทศ (Information/ Data) 5) การมีส่วนร่วม (Participation) 6) ไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) 7) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication process) 8) บทบาทของสภาวิชาชีพ (Professional's councils roles)

ศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ได้ศึกษา กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรบริหาร ส่วนตำบลในเขตอำเภอตำบลขุนทด จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้ง ในการปฏิบัติราชการขององค์กรบริหารส่วนตำบลนั้นมีทั้งสิ้น 13 สาเหตุ โดยสามารถเรียงลำดับ จากสาเหตุที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมส่วนตัว 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน 3) การพึ่งพาการทำงาน 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ 5) โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน 6) ผลประโยชน์ ส่วนตัว 7) ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 9) การตั้งเป้าหมาย 10) พื้นฐาน การศึกษา/อบรม 11) ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน 12) การเมืองท้องถิ่น 13) การประสานงานภายใน องค์กร

ชลากร เทียนส่องใจ (2553) ได้ศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการ และเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง ผลของการศึกษาพบว่า 1) ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติ ของมนุษย์ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอก ออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ 1.1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล 1.2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 1.3) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ 1.4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง 1.5) ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหา บทบาทหน้าที่ของคนกลาง จะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ และพร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง เพื่อที่จะให้คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้โดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้คนกลางจะ ไม่มีอำนาจบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำแนะนำแต่อย่างใด 2) ในทัศนะของพระพุทธศาสนา รากเหง้าที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากเหตุปัจจัยภายใน คือ อกุศลธรรม และปัญญาธรรม โดยทิวฐิซึ่งเป็นหนึ่งในปัญญาธรรมนั้น ถือว่าเป็นแกนกลางที่อยู่ลึกที่สุด เพราะเป็นการยึดมั่น ถือมั่นในอุดมการณ์ของแต่ละคน ยิ่งถ้าทิวฐินั้นประกอบไปด้วยอกุศลมูล อันได้แก่ โภคะ โทสะ และโมหะ ทิวฐินั้นก็จะกลายเป็นมิจฉาทิวฐิ เหตุปัจจัยภายใน รวมทั้งเหตุปัจจัยภายนอก จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดสภาวะของความขัดแย้งขึ้นจนนำไปสู่ความรุนแรงในที่สุด ในการปฏิบัติการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนานั้น แบ่งออกได้เป็น 3 วิธี คือ 1) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง 2) อภัยทาน และ 3) ทางเลือกอื่นตามแนวทางแห่งพระวินัย ซึ่งได้แก่ การไต่สวน การประนีประนอม การใช้เสียงข้างมาก และการพิจารณาตัดสินโดย สังฆสภา 3) หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ 1) กุมสติ-Mindfulness control 2) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร-Education process 3) สื่อสาร อย่างลึกซึ้ง-Deep communication 4) วิเคราะห์เรื่องราว-Issues analysis 5) เข้าถึงวิธีการ- Approaching to strategies 6) คิดอย่างแยบคาย-Thinking wisely 7) หาจุดสนใจ-Interest finding

8) เสนอทางเลือก-Option creating และ 9) สร้างสัมพันธ์ภาพอันดี-New relationship building ทั้ง 9 ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) ขั้นตอนกัลยาณมิตร 2) ขั้นตอน โยนิโสมนสิการ และ 3) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นตอนกัลยาณมิตรนั้น คนกลางจะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่โดยตรง แต่ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิในการหาจุดสนใจอย่างแท้จริงของคู่กรณี และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่าย กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ เป็นหนึ่งในพุทธสันติวิธีที่ใช้นามาเป็นรูปแบบสำหรับจัดการปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งไม่เพียงแต่สามารถใช้ได้ในรูปแบบการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ดังเช่น การให้อภัยทาน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการความขัดแย้งทางพระพุทธศาสนา

งานวิจัยต่างประเทศ

แบรดเลย์ (Bradley, 1984, p. 66-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งหญิงและชายในเขตเมืองเดนเวอร์ (Denver) ผู้บริหารเหล่านั้น มิได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแต่ก็ใช้ควบคู่กันไป สุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นใหญ่

อีริกสัน (Erickson, 1984, p. 1251-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่เป็นเพศหญิงในรัฐมอนทานา (Montana) สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามวิธีแก้ความขัดแย้งแบบโธมัส-คิลแมนน์ กับแบบการสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก ผลการศึกษา พบว่า ความมีอคติเกี่ยวกับเพศไม่ใช่ปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารหญิงจะประสบปัญหาความยุ่งยากมากกว่าผู้บริหารชายในเรื่อง การสร้างเอกภาพในการบริหาร เนื่องจากความขัดแย้งภายในจิตใจมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารหญิงรับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

วิทลอค (Whitlocke, 1984, p. 2974-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาในรัฐยูทาห์ (Utah) พบว่า การใช้เทคนิคการจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านตัวแปรเหล่านี้ คือ ระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ ขนาดของโรงเรียน การเตรียมด้านวิชาการและความสนิทสนมคุ้นเคยกัน

โฮเวอร์ (Hoover, 1998, p. 1942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย

ชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอม ช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

เกรแฮม (Graham, 1990, p. 3573) ได้ศึกษาเป็นเฉพาะกรณี เรื่องการจัดการกับความขัดแย้งของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนของรัฐ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความต้องการให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายใน โดยตรงและเปิดเผย ต้องการรู้เกี่ยวกับงบประมาณและมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณและสามารถแต่งตั้งกรรมการเข้าศึกษากรณีขัดแย้งได้

วิรวาน (Wirawan, 1992, pp. 3797-A; 3798-A) ศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนชอบใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงมากที่สุด

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมือง ในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จึงได้กำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยมีวิธีการศึกษาค้นคว้าดำเนินการโดยลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จำนวน 1,913 คน ปีการศึกษา 2558
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ปีการศึกษา 2558 ตามตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน กำหนดอำเภอเป็นเกณฑ์การสุ่ม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ครบุรี	545	91
เสิงสาง	400	67
ปักธงชัย	679	114
วังน้ำเขียว	289	48
รวม	1,913	320

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความขัดแย้งในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำนวน 22 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยต่าง ๆ ในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำนวน 68 ข้อ เพื่อวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน ประกอบด้วย

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ	(ข้อ 1-ข้อ 13)
ปัจจัยด้านการเมืองภายในองค์กร	(ข้อ 14-ข้อ 30)
ปัจจัยด้านการสื่อสาร	(ข้อ 31-ข้อ 44)
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	(ข้อ 45-ข้อ 68)

แบบสอบถามทั้งสองตอนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 4 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert, 1978 cited in Best & Kahn, 1993, p. 247) คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ โดยมีเกณฑ์เลือกตอบและให้คะแนน ดังนี้

- 4 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด/ ปัจจัยต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก/ ปัจจัยต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก
- 2 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย/ ปัจจัยต่าง ๆ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด/ ปัจจัยต่าง ๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง พฤติกรรมผู้นำ การเมืองในองค์กร การสื่อสาร และสภาพแวดล้อม
2. กำหนดขอบเขตของตัวแปรที่จะวิจัยโดยจำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
3. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน

การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัย โดยดำเนินการ
ดังนี้

1. หาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ร่างเครื่องมือการวิจัยแต่ละตอน จากศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
แล้วนำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหา ตลอดจน
สำนวนภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

1.2 ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอ
ความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา
ตลอดจนความชัดเจนและความเหมาะสมในการใช้ภาษา โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1.2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวัสดิ์ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2.2 รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2.3 ดร.ชัยพนธ์ รังงาม | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2.4 นางสาวธรีญา ชัยขจรรัตน์ | ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชน
บ้านดอนหัน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 |
| 1.2.5 นายสมพร ญาติดอน | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านโคกสำราญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 |

1.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
แล้วนำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข
เป็นครั้งสุดท้าย

2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของ
แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำแบบทดสอบมาปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนที่
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination)

โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ทั้งนี้โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ผลปรากฏว่าแบบสอบถามความขัดแย้งในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.47-0.78 และแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.37-0.69

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) จากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผลปรากฏว่าแบบสอบถามความขัดแย้งในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 และแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ดังนี้ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.90 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89 ปัจจัยด้านการสื่อสาร ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

1.2 นำหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย โดยส่งทางไปรษณีย์

1.3 ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้จัดซองติดแสตมป์ จำนวนซองเพื่อส่งแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัย พร้อมทั้งกำหนดเวลาส่งแบบสอบถามคืนไว้ด้วย

1.4 กรณีที่ได้แบบสอบถามคืนไม่ครบผู้วิจัยเดินทางไปขอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

2. การจัดการกระทำข้อมูล ดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 เมื่อได้รับแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เท่านั้นไปวิเคราะห์ พบว่าได้รับคืน จำนวน 320 ฉบับ และมีความสมบูรณ์ทั้งจำนวน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์และให้ค่าน้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และแปลความหมายคะแนน ซึ่งกำหนดเกณฑ์โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 117) มีดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด/ ปัจจัยที่ส่งผลอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก/ ปัจจัยที่ส่งผลอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง/ ปัจจัยที่ส่งผลอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย/ ปัจจัยที่ส่งผลอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด/ ปัจจัยที่ส่งผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยได้ดัดแปลงเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 144) มาใช้ ดังนี้

- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าตั้งแต่ .61-.80 มีความสัมพันธ์กันในระดับ

ค่อนข้างสูง

- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าตั้งแต่ .41-.60 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าตั้งแต่ .21-.40 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าต่ำกว่า .21 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

3. วิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งและปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม กับความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation)

3. วิเคราะห์ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

4. สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สามารถทำนายความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เป็นการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคำนวณทางสถิติในระบบคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติการแจกแจงที
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ
MS	แทน ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนยกกำลังสอง
SS	แทน ค่าผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
df	แทน ระดับชั้นแห่งความอิสระ
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น
$S.E.b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
Y	แทน ความขัดแย้งโดยรวม

X	แทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งโดยรวม
X_1	แทน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ
X_2	แทน ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร
X_3	แทน ปัจจัยด้านการสื่อสาร
X_4	แทน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
\hat{Y}	แทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งที่ได้จากการพยากรณ์
Z	แทน ค่าคะแนนมาตรฐาน
VIF	แทน ปัจจัยการขยายตัวความแปรปรวน
$Tolerance$	แทน ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน
*	แทน ผลการทดสอบมีนัยสำคัญในการวิจัย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05
**	แทน ผลการทดสอบมีนัยสำคัญในการวิจัย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน โดยเรียงลำดับตามความมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ การเมืองในองค์กร การสื่อสารและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

ตอนที่ 5 การสร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้งจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 3

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของความขัดแย้งใน โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 3

ข้อที่	ความขัดแย้งในโรงเรียน	$n = 320$		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	SD		
1	โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งเมื่อต้อง เผชิญเป้าหมายขององค์กรที่จะต้อง บรรลุให้ได้	2.62	0.51	มาก	11
2	โรงเรียนของท่านมีความแตกต่างใน ค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการ ของบุคลากร	2.61	0.53	มาก	12
3	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีบุคลิกภาพ ค่อนข้างก้าวร้าว	2.04	0.88	น้อย	19
4	โรงเรียนของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดี ต่อกันในการทำงาน	2.53	0.54	มาก	15
5	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มี ความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่าง แต่สามารถเลือกได้เพียงอย่างเดียว	2.58	0.53	มาก	14
6	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความไม่ ต้องการหรือไม่ปรารถนาทั้งสองอย่าง แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง	2.59	0.53	มาก	13
7	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความพอใจ ทั้งสิ่งที่พอใจและไม่พอใจอยู่ร่วมกัน แต่จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้งสองอย่าง ในเวลาเดียวกัน	2.63	0.54	มาก	10

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ความขัดแย้งในโรงเรียน	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
8	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีวิธีการคิด ในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน	2.78	0.52	มาก	7
9	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีการยอมรับ ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน	2.11	0.88	น้อย	16
10	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มุ่งหวัง ผลประโยชน์ในการทำงานที่แตกต่างกัน	3.68	0.48	มากที่สุด	1
11	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มี ความแตกต่างในเทคนิคของการทำงาน	2.84	0.43	มาก	4
12	โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งที่มี สาเหตุจากความคิดเห็นและการรับรู้ ของแต่ละบุคคล	2.67	0.53	มาก	8
13	โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งที่มี สาเหตุมาจากโครงสร้างทางสังคม	3.54	0.66	มากที่สุด	2
14	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่หมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน	2.82	0.44	มาก	5
15	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มี ความเครียด สุขภาพกายและใจทรุดโทรม ทำให้เจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจ	1.99	0.90	น้อย	20
16	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่บั่นทอน มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือเกิด ความบาดหมางกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ ขาดความร่วมมือในการทำงาน	2.09	0.73	น้อย	17
17	โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศของ ความไม่เชื่อใจ เกิดความระแวงกัน ทำลาย ความสามัคคีกัน ทำให้การทำงานเป็นทีม พบกับความล้มเหลว	2.65	0.55	มาก	9

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ความขัดแย้งในโรงเรียน	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
18	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ใช้เล่ห์เหลี่ยมในการทำงาน จนทำให้เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่	1.98	0.82	น้อย	21
19	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่นำความขัดแย้งอย่างหนึ่ง ไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ	2.07	0.83	น้อย	18
20	โรงเรียนของท่านมีการบิดเบือนข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำให้เกิดความเสียหายในการบริหาร สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน และองค์กรไร้เสถียรภาพ	2.81	0.52	มาก	6
21	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ทำงานไม่ตรงกับความสามารถ ทำให้องค์กรเสียเวลาและงบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า	3.02	0.73	มาก	3
22	โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศมุ่งเอาชนะกัน ถกเถียงหรือวิวาทกัน จนละเลยการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้	1.84	0.86	น้อย	22
รวม		2.57	0.63	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงน้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มุ่งหวังผลประโยชน์ในการทำงานที่แตกต่างกัน โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากโครงสร้างทางสังคม และ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ทำงานไม่ตรงกับความสามารถ ทำให้องค์กรเสียเวลาและงบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศมุ่งเอาชนะกัน ถกเถียงหรือวิวาทกัน จนละเลยการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ	2.64	0.56	มาก	4
2. ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร	2.86	0.64	มาก	3
3. ปัจจัยด้านการสื่อสาร	2.97	0.79	มาก	1
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	2.96	0.68	มาก	2
รวม	2.88	0.66	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ข้อที่	ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน	n = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	SD		
1	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการใช้อำนาจ เผด็จการสูง	3.13	0.42	มาก	4
2	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้ความไว้วางใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย	3.38	0.56	มาก	2
3	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านบังคับบัญชา แบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย	3.23	0.48	มาก	3
4	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อ สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบทางเดียว จากบนลงล่าง	3.60	0.49	มากที่สุด	1
5	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการตัดสินใจ อยู่ในระดับเบื้องบนมาก	3.02	0.14	มาก	5
6	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อ สื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่างบ่อยครั้ง	2.28	0.45	น้อย	
7	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเป็นที่ปรึกษา ในทุกฝ่ายงานหรือในการปฏิบัติงาน ทุกด้าน	2.11	0.82	น้อย	12
8	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือการตัดสินใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	2.19	0.63	น้อย	11
9	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	2.27	0.66	น้อย	9
10	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการให้รางวัล ตอบแทนโดยคำนึงถึงความมั่นคง ทางเศรษฐกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.10	0.74	น้อย	13

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
11	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน และมีการประเมินความก้าวหน้าร่วมกัน	2.22	0.71	น้อย	10
12	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งจากระดับบน และระดับล่าง ทั้งในระดับบริหาร และในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	2.39	0.76	น้อย	7
13	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค	2.42	0.53	น้อย	6
รวม		2.64	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงน้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาแบบทางเดียวจากบนลงล่าง ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเล็กน้อย และผู้บริหารโรงเรียนของท่านบังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการให้รางวัลตอบแทนโดยคำนึงถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้ได้บังคับบัญชา

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ข้อที่	ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม มุ่งหวังจะได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่ออำนาจที่มากขึ้นในการตัดสินใจ เรื่องต่าง ๆ ในองค์กร	3.01	0.74	มาก	12
2	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม ขี้อแย้งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรร หันมาให้การสนับสนุน	3.07	0.65	มาก	9
3	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม พึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่ติดมา กับตำแหน่งของทางการ	3.04	0.66	มาก	11
4	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม ใช้ความรู้สึกหรืออคติในการประเมิน ผลงานของตนเองต่อผู้ประเมิน	3.60	0.49	มากที่สุด	1
5	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม ประจบ เอาใจผู้ประเมินผลงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลตามที่ตนเองต้องการ	3.12	0.66	มาก	6
6	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม ก้าวก้าวและพยายามเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลงานของตนเอง	2.49	0.54	น้อย	13
7	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบ	3.11	0.66	มาก	7

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
8	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมเอาใจใกล้ชิด เพื่อเป็นคนพิเศษหรือคนวงในของผู้บริหาร	3.09	0.61	มาก	8
9	บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ	1.47	0.69	น้อยที่สุด	17
10	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมขาดความมั่นคงทางอารมณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน	3.19	0.81	มาก	3
11	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมขาดความรู้ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่หรือในความรับผิดชอบ	3.05	0.58	มาก	10
12	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมอยู่เหนือกฎระเบียบหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	2.39	0.55	น้อย	14
13	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมหาประโยชน์จากคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกหรือผิด	2.32	0.50	น้อย	15
14	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมใช้คำสั่งของผู้บังคับบัญชาบีบบังคับให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ	3.13	0.72	มาก	5
15	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหารและส่งผลถึงตนเอง	3.17	0.60	มาก	4

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
16	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งให้ความสนใจหรือความต้องการของตนเองขณะคู่กรณีที่ขัดแย้งกันในประเด็นต่าง ๆ	3.20	0.59	มาก	2
17	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมโน้มน้าวผู้บริหารให้ใช้อำนาจตัดสินใจสนับสนุนตนเองให้บรรลุผลที่ต้องการ	2.20	0.84	น้อย	16
รวม (<i>X</i> ₂)		2.86	0.64	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในสามอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมใช้ความรู้สึกหรืออคติในการประเมินผลงานของตนเองต่อผู้ประเมิน บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งให้ความสนใจหรือความต้องการของตนเองขณะคู่กรณีที่ขัดแย้งกันในประเด็นต่าง ๆ และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมขาดความมั่นคงทางอารมณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านการสื่อสาร
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ข้อที่	ปัจจัยด้านการสื่อสาร	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหา ในการส่งและรับสาร ทำให้เกิด ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง	3.08	0.83	มาก	5
2	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีการพูด โดยใช้ภาษาที่ยาก ไม่ชัดเจน เข้าใจได้ยาก	3.00	0.92	มาก	9
3	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหา ในการแสดงสีหน้าท่าทางระหว่างพูด ทำให้ท่วงทำนองในการพูดไม่น่าฟัง มีลักษณะก้าวร้าว	2.94	0.74	มาก	11
4	บุคลากรในโรงเรียนของท่านเขียน สื่อความด้วยถ้อยคำและสำนวน ไม่สละสลวย ทำให้ไม่น่าอ่าน มีลักษณะแกล้งเขียน	3.04	0.77	มาก	8
5	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหา ในการฟังภาษาที่ผู้ส่งพูดมาไม่รู้เรื่อง ไม่สามารถจับใจความข้อความที่ส่งมา ให้เข้าใจได้ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน	3.06	0.91	มาก	7
6	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีทัศนคติ ที่ไม่ดีต่อกันในการสื่อสารระหว่างกัน	3.08	0.91	มาก	6
7	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมี ความนิยมชมชอบในบุคคลใดก็จะ คล้อยตามความคิดเห็นของบุคคลนั้น	3.56	3.56	มากที่สุด	1
8	บุคลากรในโรงเรียนของท่าน ไม่มี ความนิยมชมชอบในบุคคลใดก็จะ ไม่คล้อยตามความคิดของบุคคลนั้น	3.53	3.53	มากที่สุด	4

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านการสื่อสาร	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
9	บุคลากรในโรงเรียนของท่านไม่พยายามที่จะแก้ไขการสื่อสารที่ผิดให้ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ผิด	3.55	0.59	มากที่สุด	2
10	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการใช้คำศัพท์ทางวิชาการและภาษาต่างประเทศแตกต่างกัน ทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน	3.54	0.60	มากที่สุด	3
11	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการใช้ถ้อยคำยาว ๆ และสำนวนที่สลับซับซ้อน ทำให้เข้าใจข้อมูลต่างกัน	2.97	0.80	มาก	10
12	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อการมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	1.88	0.81	น้อย	13
13	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการเข้าใจข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน	1.85	0.94	น้อย	14
14	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางภาษาและศาสนา ซึ่งส่งผลต่อการเข้าใจข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน	2.60	0.81	มาก	12
	รวม	2.97	0.79	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงน้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในสามอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความนิยมชมชอบในบุคคลใดก็จะคล้อยตามความคิดเห็นของบุคคลนั้น บุคลากรในโรงเรียนของท่านไม่พยายามที่จะแก้ไขการสื่อสารที่ผิดให้ถูกต้องส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ผิด และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการใช้คำศัพท์ทางวิชาการและภาษาต่างประเทศ แตกต่างกันทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อการเข้าใจข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ข้อที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัย จากการทำงาน แต่ไม่มีความชำนาญในการทำงานในหน้าที่	3.11	0.74	มาก	10
2	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างบุคลากรเพศหญิงกับเพศชาย	2.42	0.62	น้อย	18
3	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างความแตกต่างทางอายุ	3.02	0.75	มาก	14
4	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีอายุมาก มีประสบการณ์การทำงานมาก แต่ไม่สามารถทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย	2.25	0.61	น้อย	24

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
5	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างบุคคลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน	2.39	0.57	น้อย	19
6	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างบุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน	2.29	0.55	น้อย	22
7	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนสูงจะทุ่มเทให้งานในหน้าที่มากกว่าบุคลากรที่มีเงินเดือนน้อยซึ่งต้องทำงานอื่นเพิ่มนอกเวลางาน	2.33	0.62	น้อย	21
8	โรงเรียนของท่านมีลักษณะงานที่ไม่ท้าทาย ทำให้โอกาสที่จะเรียนรู้ศึกษาจากงานน้อย ส่งผลให้ไม่เกิดความผูกพันต่องาน	2.92	0.57	มาก	17
9	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ไม่รับผิดชอบ ไม่รู้หน้าที่ จนไม่สามารถควบคุมงานและวิธีการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์	3.62	0.52	มากที่สุด	1
10	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในการทำงานแต่ทำงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน	3.54	0.52	มากที่สุด	2
11	โรงเรียนของท่านเป็นหน่วยงานที่มีขนาดไม่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน	2.35	0.61	น้อย	20

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
12	โรงเรียนของท่านบุคลากรมีความรู้สึกไม่เป็นกันเอง ส่งผลต่อการไม่ช่วยเหลือกันซึ่งกันและกัน	3.09	0.84	มาก	12
13	โรงเรียนของท่านมีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่ไม่เอื้อต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับชุมชน ส่งผลต่อการขาดความอบอุ่นและการร่วมมือกัน	3.08	0.62	มาก	13
14	โรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านโครงสร้างและเป้าหมายของงาน ส่งผลต่อมาตรฐานในการทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย	3.12	0.82	มาก	9
15	โรงเรียนของท่านมีปัญหาต่อความมั่นคงของบุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการเกี่ยวกับการสอบบรรจุหรือศึกษาต่อ	3.15	0.84	มาก	8
16	โรงเรียนของท่านมีปัญหาต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรที่เป็นข้าราชการ เกี่ยวกับการเลื่อนวิทยฐานะหรือศึกษาต่อ	3.18	0.73	มาก	7
17	โรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านภูมิทัศน์แวดล้อมทั้งในห้องทำงาน ห้องเรียนที่ส่งผลต่อสภาพการทำงานของบุคลากรขาดประสิทธิภาพ	2.99	0.84	มาก	16
18	โรงเรียนของท่านบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม	3.40	0.73	มาก	3

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	<i>n</i> = 320		ระดับ	อันดับที่
		\bar{X}	<i>SD</i>		
19	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์สูง แต่ไม่มีความรับผิดชอบในงาน เนื่องจากมีระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน และตำแหน่งที่สูงแล้วเป็นผลให้เกิดความไม่ยุติธรรมกับบุคคลกลุ่มอื่น	3.11	0.75	มาก	11
20	โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการจัดให้มีการนิเทศการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.23	0.69	มาก	6
21	โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้บริหารถึงการปฏิบัติงานเพื่อจะปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	3.25	0.80	มาก	5
22	โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	2.27	0.57	น้อย	23
23	โรงเรียนของท่านบุคลากรมีอคติในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน	3.29	0.78	มาก	4
24	โรงเรียนของท่านผู้บริหารกับบุคลากรมีปัญหา ความเข้าใจไม่ดีระหว่างกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย	3.01	0.77	มาก	15
รวม		2.96	0.68	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงน้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยในสามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ไม่รับผิดชอบ ไม่รู้หน้าที่ จนไม่สามารถควบคุมงานและวิธีการทำงานได้

อย่างสร้างสรรค์ โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในการทำงาน แต่ทำงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน และโรงเรียนของท่านบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีอายุมากมีประสบการณ์ทำงานมากแต่ไม่สามารถทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งกับความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งกับความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ปัจจัยของโรงเรียน	ความขัดแย้งในโรงเรียน (Y)		
	r	p	ระดับ
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ (X_1)	.270**	.000	ค่อนข้างต่ำ
2. ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร (X_2)	.216**	.000	ค่อนข้างต่ำ
3. ปัจจัยด้านการสื่อสาร (X_3)	-.153**	.006	ต่ำ
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (X_4)	.125*	.026	ต่ำ

* $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความขัดแย้งในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .270 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .216 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และปัจจัยด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .153 มีความสัมพันธ์ในทางลบอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .125 มีความสัมพันธ์ในทางลบอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 การสร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้งจากปัจจัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ในการสร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้งจากปัจจัยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จากตัวแปรปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ (X_1) ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร (X_2) ปัจจัยด้านการสื่อสาร (X_3) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (X_4) โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด เพื่อพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน แสดงได้ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความแข็งแกร่งของปัจจัย (X) และความขัดแย้งในโรงเรียน (Y) พิจารณาจากฮิสโทแกรม พบว่า ปัจจัยมีการแจกแจงแบบเป็นเส้นโค้งปกติ
2. การทดสอบความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง (Linear) ระหว่างปัจจัยในโรงเรียน (X) และความขัดแย้งในโรงเรียน (Y) พบว่า ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง
3. วิเคราะห์ค่า *Tolerance* หากมีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรพยากรณ์ไม่มีความคลาดเคลื่อนสูง จึงจะเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย แสดงในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละปัจจัยต่อความขัดแย้งในโรงเรียนโดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ (X_1)	.981	1.019
2. ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร (X_2)	.763	1.310
3. ปัจจัยด้านการสื่อสาร (X_3)	.943	1.061
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (X_4)	.772	1.296

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

4. การตรวจสอบความเป็นอิสระกันของค่าความคลาดเคลื่อน Durbin-Watson เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 แสดงในตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้ พยากรณ์ความขัดแย้งใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

รูปแบบที่	ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	เปอร์เซ็นต์พยากรณ์
1	X_1	.270	0.70	7.0
2	X_1, X_2	.341	.111	11.1
3	X_1, X_2, X_3	.406	.165	16.5

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ (X_1) ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร (X_2) และปัจจัยด้าน การสื่อสาร (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมทั้ง 3 ปัจจัย เท่ากับ 1.65 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยทั้ง 3 รวมกันสามารถพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ได้ 16.50 เปอร์เซ็นต์

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จากปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบ ความเป็นเส้นตรงของคะแนนโดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ F -test แสดงในตารางที่ 11 และตารางที่ 12 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

แหล่งข้อมูล	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	3	.989	.330	20.844**	.000
ความคลาดเคลื่อน	316	4.996	.016		
รวม	319	5.985			

***p* < .01

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ (X_1) ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร (X_2) และปัจจัยด้านการสื่อสาร (X_3) สามารถพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 12 แสดงค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด 3 ปัจจัย ที่ใช้พยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

ตัวแปรพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
1. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ (X_1)	.347	.064	.277	5.384**	.000
2. ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร (X_2)	.208	.042	.257	4.887**	.000
3. ปัจจัยด้านการสื่อสาร (X_3)	.136	.032	.226	4.293**	.000
ค่าคงที่ (<i>a</i>)	1.429	.216		6.589**	.000
<i>R</i> = .406	<i>R</i> ² = .165			<i>S.E.est</i> = .125	

***p* < .01

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ปัจจัย กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .406 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องมาจากการพยากรณ์เท่ากับ .165 และพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นราชสีมา เขต 3 ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.429 + .347 (X_1) + .208 (X_2) + .136 (X_3)$$

และรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .277 (Z_1) + .257 (Z_2) + .226 (Z_3)$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความความขัดแย้งในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 เพื่อ 1) ศึกษาระดับของความขัดแย้งในโรงเรียน 2) ศึกษาระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในโรงเรียน กับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 4) สร้างสมการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนจากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 320 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 2 ฉบับ ฉบับแรก สอบถามความขัดแย้งในโรงเรียน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.42-0.78 และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ฉบับที่ 2 สอบถามปัจจัยต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.42-0.63 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.38-0.69 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 ปัจจัยด้านการสื่อสาร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.37-0.69 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.41-0.63 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับของความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมาก สามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มุ่งหวังผลประโยชน์ในการทำงานที่แตกต่างกัน โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากโครงสร้างทางสังคม และโรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ ทำงานไม่ตรงกับความสามารถ ทำให้องค์กรเสียเวลาและงบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า ส่วนอันดับ

สุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศมุ่งเอาชนะกัน ถกเถียงหรือวิวาทกัน จนเลยเถิด
การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อยู่ในระดับน้อย

2. ระดับของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้าน
การสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมาก สามอันดับแรก
ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบทางเดียวจากบนลงล่าง
ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย และผู้บริหาร โรงเรียนของ
ท่านบังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน
มีการให้รางวัลตอบแทนโดยคำนึงถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับน้อย

2.2 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามอันดับแรก ได้แก่
บุคลากรใน โรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมใช้ความรู้สึกหรืออคติในการประเมินผลงานของตนเอง
ต่อผู้ประเมิน บุคลากรใน โรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งให้ความคิดเห็นหรือความต้องการของ
ตนเองชนะคู่กรณีที่ขัดแย้งกันในประเด็นต่าง ๆ และบุคลากรใน โรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม
ขาดความมั่นคงทางอารมณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรใน โรงเรียนของ
ท่านได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่
ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามอันดับแรก
ได้แก่ บุคลากรใน โรงเรียนของท่านมีความนิยมชมชอบในบุคคลใดก็จะคล้อยตามความคิดเห็น
ของบุคคลนั้น บุคลากรใน โรงเรียนของท่านไม่พยายามที่จะแก้ไขการสื่อสารที่ผิดให้ถูกต้องส่งผล
ให้เกิดความเข้าใจที่ผิด และบุคลากรใน โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการใช้คำศัพท์ทางวิชาการ
และภาษาต่างประเทศ แตกต่างกันทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากร
ใน โรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติซึ่งส่งผลต่อ
การเข้าใจข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน อยู่ในระดับน้อย

2.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สามอันดับแรก
ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ไม่รับผิดชอบ ไม่รู้หน้าที่ จนไม่สามารถควบคุมงานและวิธีการ

ทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในการทำงาน แต่ทำงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน และโรงเรียนของท่านบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีอายุมากมีประสบการณ์ทำงานมาก แต่ไม่สามารถทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย อยู่ในระดับน้อย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 กับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ โดยปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ และปัจจัยด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. สมการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในภาพรวมมี 3 ปัจจัย เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด เรียงตามอันดับ ดังนี้ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร และปัจจัยด้านการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 3 ปัจจัย เท่ากับ .165 และสามารถพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน ได้ร้อยละ 16.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้สมการพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้ $\hat{Y} = 1.429 + .347 (X_1) + .208 (X_2) + .136 (X_3)$ และรูปสมการคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z} = .277 (Z_1) + .257 (Z_2) + .226 (Z_3)$

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผู้วิจัยได้อภิปรายตามความมุ่งหมาย และสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะ โครงสร้างการทำงานของครูเมื่อเทียบกับขนาดโรงเรียน มีอัตรากำลังที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมากภาระงานหน้าที่

แตกต่างกัน ระบบการทำงานไม่ซ้ำซ้อน ไม่เกิดภาวะเครียดต่องาน ความคาดหวังในประสิทธิภาพของงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในโรงเรียนมีความแตกต่างกัน จึงส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายมีจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายต่างกัน สอดคล้องกับ จุฑามาศ รุจิรัตนนท์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพของสถานศึกษา เมื่อศึกษาเป็นรายข้อย่อยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งสูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านองค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัยใจคอ ด้านปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านของสภาพของสถานศึกษา คือ การให้ข้อยกเว้นหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ เฉพาะกลุ่มหรือบุคคล ดังที่ สุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำชะโนด จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีทั้งสิ้น 13 สาเหตุ โดยสามารถเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมส่วนตัว 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน 3) การพึ่งพาการทำงาน 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ 5) โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน 6) ผลประโยชน์ส่วนตัว 7) กำนินิม ทศนคติ ความเชื่อ 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 9) การตั้งเป้าหมาย 10) พื้นฐานการศึกษา/อบรม 11) ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน 12) การเมืองท้องถิ่น และ 13) การประสานงานภายในองค์กร

2. ปัจจัยความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายจำแนกข้อค้นพบในแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบทางเดียวจากบนลงล่าง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโครงสร้างองค์การราชการเป็นปรัมาติของการใช้อำนาจ ผู้บริหารมีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน ส่งถ่ายอำนาจมาตามสายบังคับบัญชา ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้วางใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่าง

ผู้นำและผู้ตามจึงต่ำ สอดคล้องกับ ลูเนนเบอร์ก และออสติน (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 128-129) ได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-centered leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน และ 2) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน (Job-centered leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น และคล้ายคลึงกับ จูทามาสุ รุจิรตานนท์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก 3 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีประนีประนอม วิธีไกล่เกลี่ย และวิธีเผชิญหน้า เลือกใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง 2 วิธี เรียงตามลำดับ คือ วิธีบังคับ และวิธีหลีกเลี่ยง

2.2 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีพฤติกรรมใช้ความรู้สึกหรืออคติในการประเมินผลงานของตนเองต่อผู้ประเมิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนจากสาเหตุที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร สอดคล้องกับ คิม (Kim, 2004) ที่กล่าวว่า การเมืองในองค์กร คือ การใช้อำนาจเพื่อต่อรองผลประโยชน์ที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิกขององค์กร ในขณะที่พยายามรักษาผลประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งในระยะปัญหาบางอย่างขององค์กร หากเปรียบอำนาจเป็น เช่น ทรัพยากรการเมือง ก็คือ การกระทำเพื่อพัฒนาอำนาจนั้น ดังนั้น และยังสอดคล้องกับ วิโกดา และคาพุน (Vigoda & Kapun, 2005, p. 252) ที่มองเรื่องของการเมืองในองค์กรในเชิงลบ โดยอธิบายว่าการเมืองในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ถูกออกแบบเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง และเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร และผลประโยชน์ของคนอื่น ๆ

2.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในโรงเรียนมีความนิยมชมชอบในบุคคลใดก็จะคล้อยตามความคิดเห็นของบุคคลนั้น บุคลากรในโรงเรียนไม่พยายามที่จะแก้ไขการสื่อสารที่ผิดให้ถูกต้อง บุคลากรในโรงเรียนมีปัญหาในการใช้คำศัพท์ทางวิชาการและภาษาต่างประเทศ และบุคลากรในโรงเรียนไม่มีความนิยมชมชอบในบุคคลใดก็จะคล้อยตามความคิดของบุคคลนั้น ทั้งนี้

อาจเป็นเพราะครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีความแตกต่างกันด้านอายุ ระดับการศึกษา ภูมิสำเนาเดิม ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร ซึ่งบางครั้งระดับภาษาการสื่อสารเป็นอุปสรรคในการส่งสารได้ สอดคล้องกับ กิลเมอร์ (Gilmer, 1971) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การให้ข่าวสารในองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์กร ข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่ และกำลังจะทำในอนาคต การรับรู้เกี่ยวกับสายการทำงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบายและกระบวนการทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ส่งผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังคงสอดคล้องกับ สุพัตรา จิตตเสถียร (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แบบจำลองความคิดการจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับจังหวัด: กรณีศึกษาสถานพยาบาลของรัฐจังหวัดพิษณุโลก โดยใช้แนวทางการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในสถานพยาบาลรัฐเกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุ 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) การจัดสรรผลประโยชน์และงบประมาณ 2) ค่านิยม การรับรู้ และความคาดหวัง 3) โครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหาร 4) ความสัมพันธ์ 5) ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านข้อมูล และการติดต่อสื่อสาร

2.4 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรไม่รับผิดชอบ ไม่รู้หน้าที่ จนไม่สามารถควบคุมงาน และวิธีการทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ บุคลากรมีทักษะและความชำนาญในการทำงาน แต่ทำงานไม่สอดคล้องกับตำแหน่งและระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน และมีความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบราชการที่ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล โรงเรียนสามารถสร้างกฎระเบียบแบบแผนที่กำหนดขึ้นเองได้ ในบางครั้งบุคลากรบางคนไม่อาจยอมรับได้ สอดคล้องกับ โฮเวอร์ (Hoover, 1998, p. 1942) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งและบรรยากาศขององค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนดีขึ้น คือ สภาพโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดเผยเป็นกันเอง การแก้ปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานของความเข้าใจและประนีประนอมช่วยลดสภาพความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งกับความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 พบว่า ปัจจัยโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งในโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวก มีความสัมพันธ์

ในระดับค่อนข้างต่ำและต่ำ ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวที่ตรงกับสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีพฤติกรรมในการปฏิบัติของผู้บริหารและบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน และจำนวนบุคลากรภายในโรงเรียนนั้น ๆ ส่วนปัจจัยด้านการสื่อสาร ที่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย อาจเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานที่เหมือนกันในการสร้างความขัดแย้งในโรงเรียนที่มีความแตกต่างด้านขนาดของโรงเรียนและจำนวนบุคลากร สอดคล้องกับ ศุภกร อิมวัฒน์กุล (2553) ได้ศึกษากรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์กรบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในการปฏิบัติราชการขององค์กรบริหารส่วนตำบลนั้นมีทั้งสิ้น 13 สาเหตุ โดยสามารถเรียงลำดับจากสาเหตุที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) พฤติกรรมส่วนตัว 2) สายการบังคับบัญชาที่ต่างระดับกัน 3) การพึ่งพาการทำงาน 4) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ 5) โครงสร้างที่ขึ้นต่อกัน 6) ผลประโยชน์ส่วนตัว 7) ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ 8) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร 9) การตั้งเป้าหมาย 10) พื้นฐานการศึกษาอบรม 11) ปัจจัยบริหารที่ขาดแคลน 12) การเมืองท้องถิ่น และ 13) การประสานงานภายในองค์กร

4. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสามารถพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 2) ปัจจัยด้านการเมืองภายในองค์กร และ 3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร ผลการศึกษาในครั้งนี้ จากการพยากรณ์แบบขั้นตอน โดยเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดในการนำเสนอพบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองภายในองค์กร และปัจจัยด้านการสื่อสารเป็นตัวพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนที่ดีที่สุด ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายในแต่ละปัจจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ สามารถร่วมพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ดำเนินงานให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยนำเอาพลังของกลุ่มประกอบกับการร่วมกันให้บรรลุดูวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2537, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารจะเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจมีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพคุณภาพของโรงเรียนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกมานั้น นอกจากจะมีพื้นฐานความรู้ความสามารถบุคลิกลักษณะเฉพาะตน การฝึกฝนทักษะผู้นำของตนอยู่เสมอแล้วยังมีส่วนสัมพันธ์กับธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน คุณค่าและชื่อเสียงของโรงเรียนและลักษณะของสังคมที่แวดล้อมอยู่ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นและ

สำคัญมาก และยังสอดคล้องกับ ภูริวรราช คำอ้ายกาวิน (2551) ได้ศึกษาการสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนจากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม 6 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำด้านงานบุคลากร และพฤติกรรมผู้นำด้านงานงบประมาณ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านวิชาการ พฤติกรรมผู้นำด้านการบริหารทั่วไป มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร สามารถร่วมพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การแต่งตั้งโยกย้าย และการจัดสรรทรัพยากร ล้วนก่อให้เกิดความขัดแย้ง อันเป็นบ่อเกิดของการเมืองในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เครียทเนอร์ และคินิกิ (Kreitner & Kinicki, 2004, p. 575) กล่าวว่า การเมืองในองค์กรเกิดจากสาเหตุหลัก 5 ประการด้วยกัน คือ เป้าหมายขององค์กรที่ไม่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่คลุมเครือ กระบวนการตัดสินใจที่บงกชพร่อง การแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และยังสอดคล้องกับ ดูบริน (DuBrin, 2010, pp. 211-212) เห็นว่า ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมของการเมืองขึ้นในองค์กร สรุปได้ 6 สาเหตุ คือ 1) การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์กร 2) การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน 3) สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง 4) การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ 5) ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี และ 6) ความต้องการการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 ปัจจัยด้านการสื่อสาร สามารถร่วมพยากรณ์ความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การติดต่อสื่อสารด้วยการพูดหรือลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการนำข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารก็มักจะพบว่าตนนั้นอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคำพูด อย่างไรก็ตามก็ยังมีปรากฏปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ภาษาอยู่เสมอ ๆ หรือปัญหาเกี่ยวกับการใช้คำที่ใช้เฉพาะในหน่วยงาน เฉพาะกลุ่ม คำเทคนิคเฉพาะสาขา คำย่อหรือรหัส เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Berlo (1960) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับแปล

ความหมายและมีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร ทฤษฎี SMCR ประกอบด้วย 1) ผู้ส่ง 2) ข้อมูลข่าวสาร 3) ช่องทางในการส่ง และ 4) ผู้รับ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขีดความสามารถของผู้ส่งและผู้รับ คือ 1) ทักษะในการสื่อสาร 2) ทักษะคิด 3) ระดับความรู้ และ 4) ระบบสังคมและวัฒนธรรม และยังสอดคล้องกับ ชลากร เทียนส่องใจ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง ผลของการศึกษา พบว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ สาเหตุของปัญหาความขัดแย้งสามารถแบ่งตามปัจจัยภายนอกออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล 2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ 3) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ 4) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง และ 5) ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ถือได้ว่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีบุคคลที่สามหรือคนกลางเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาบทบาทหน้าที่ของคนกลางจะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ และพร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาความขัดแย้งเพื่อที่จะให้คู่กรณีสามารถบรรลุข้อตกลงได้โดยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้คนกลางจะไม่มีอำนาจบังคับให้คู่กรณีต้องปฏิบัติตามคำแนะนำแต่อย่างใด

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การนำเสนอข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการศึกษา พบว่า จากกรณีที่โรงเรียนมีบรรยากาศมุ่งเอาชนะกัน ตกเตียงหรือวิวาทกัน จนละเลยการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มุ่งหวังผลประโยชน์ในการทำงานที่แตกต่างกัน หมายความว่า เป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย และวิธีในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการทำงานกับคนหมู่มาก หากแต่ละโรงเรียนสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ทำให้บุคลากรรู้ว่าการทำงานตามวิธีนั้น ๆ จะส่งผลอย่างไรกับตัวบุคลากรเองในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ก็จะสามารถลดสภาวะความขัดแย้งได้อย่างมาก
2. ผลการศึกษา พบว่า จากปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมีผลมาจากผู้บริหาร โรงเรียน มีการให้รางวัลตอบแทน โดยคำนึงถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง ควรรับฟังความคิดเห็น และให้บุคลากรมีส่วนร่วม รับรู้ วางแผน และลงมือปฏิบัติด้วยกัน ก็จะสามารถลดสภาวะความขัดแย้งในโรงเรียนได้
3. ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กรเกิดจากบุคลากรในโรงเรียน ได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารเมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่

ความรับผิดชอบ ส่งผลให้บุคลากรได้รับการคุ้มครองจากผู้บริหารเมื่อทำงานผิดพลาด ทำให้ระบบการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในตัดสินใจในการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อลดการขัดแย้งได้เช่นกัน

4. ผลการศึกษา พบว่า จากปัจจัยด้านการสื่อสารมีผลมาจากบุคลากรในโรงเรียนมีความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการเข้าใจข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งโรงเรียนควรจัดให้มีนโยบาย ระเบียบแบบแผนและแนวปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะสามารถช่วยลดสถานะความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างมาก

5. ผลการศึกษา พบว่า จากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมไม่ใช่ตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด แต่การบริหารโรงเรียนก็จะละเอียดไม่ได้ ซึ่งมีผลมาจากโรงเรียนมีบุคลากรที่มีอายุมาก มีประสบการณ์การทำงานมาก แต่ไม่สามารถทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย ส่งผลให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเบื่อหน่าย เป็นการสร้างบรรยากาศที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งโรงเรียนควรจัดประชุมแบ่งหน้าที่และภาระงานให้ชัดเจน และสร้างระบบในการทำงานให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับอย่างเหมาะสม ก็จะช่วยลดสถานะความขัดแย้งในโรงเรียนได้อีกทางหนึ่ง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งของบุคลากรเฉพาะด้าน เช่น ด้านการสื่อสาร ด้านการเมืองในองค์กร เป็นต้น
2. ควรศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งของบุคลากรโดยแยกขนาดของโรงเรียนและจำนวนบุคลากรที่มีไม่เท่ากัน
3. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรครูที่มีประสิทธิผล ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

บรรณานุกรม

- กระทรวงสาธารณสุข. (2557). *ลักษณะพื้นฐานขององค์กรและการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). *ทฤษฎีการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- จุฬามาศ รุจิรตานนท์. (2547). *การศึกษาศาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ฉันทนา บรรพศิริ โชติ. (2541). *ความขัดแย้งในสังคมไทย: ช่องว่างของการรับรู้และความเข้าใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). *การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร และขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชลากร เทียนส่องใจ. (2553). *การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชลิดา ด้วงแก้ว. (2542). *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ศึกษาเฉพาะกรณี: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชุติมา มาลัย. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศรีสมิติเวช*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จี กราฟฟิค.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2530). *องค์กรและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรส โชติกาญจน. (2519). *มนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ.

- ประชุม โปธิกุล. (2529). *การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร*
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประไพพรรณ เวชรักษ์. (2532). *พฤติกรรมการตัดสินใจในสายงานปฏิบัติการของผู้บริหารกับ*
ระดับความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดภาคกลาง.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรีชา จำสิงห์. (2548). *การจัดการความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน*
เขตพื้นที่การศึกษามอแกน เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พจนานุกรมของเว็บสเตอร์. (1981). *Webster's third new international dictionary.* ม.ป.ท.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง.* กรุงเทพฯ: ว.สกุลเพ็ชร.
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. (2545). *ศาสตร์แห่งการวิจัยทางการเมืองและสังคม.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิถีไทย
และสมาคมรัฐศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7).*
กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภิญโญ สาธร. (2526). *หลักบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ภูริวรรษ คำอ้ายกาวิณ. (2551). *การสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน*
จากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน
จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและสถิติ
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มณีทิพย์ เดชอดิษฐ์. (2541). *ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการเมืองในองค์การของ*
ข้าราชการอำเภอหนองม่อม จังหวัดสงขลา. สงขลา: เอกสารเชิงวิชาการประกอบ
การเรียนรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เยาวลักษณ์ กุลพานิช. (2533). *สภาพแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน. วารสารข้าราชการ,*
6, 16-18.

- รัตกัมพล พันธุ์เพ็ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเหนื่อยล้าทางจิตใจและสุขภาพของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเลนซ์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ราชบัณฑิตยสถาน.
- วงศา คงดี และสุวิทย์ เลหาศิริวงศ์. (2539). *การสังเคราะห์ประสบการณ์และงานเอกสารการวิจัย การจัดการความขัดแย้งในประเทศไทย*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย มีชาติ. (2544). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2547). *ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ไวพจน์ กุลาชัย. (2552). *การเมืองในองค์การและทัศนคติของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพขององค์การ*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เทคนิค.
- ศิริอนันต์ จูฑะเตมีย์. (2529). ความเครียดหรือสนุกกับงาน. *พยาบาลสาร*, 13, 53-55.
- ศุภกร อิมวัฒนกุล. (2553). *กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี.
- สกุลนารี กาแก้ว. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศังคม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง. *รัฐประศาสนศาสตร์*, 1(3), 9-45.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2534). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

- สมร นาคประสิทธิ์. (2529). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2537). ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมุทพร ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3. (2555). สรุปผลการดำเนินงานของงานนิตกร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในรอบปีการศึกษา 2555. นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3.
- สิทธิพงษ์ สิทธิขจร. (2535). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ: จงเจริญการพิมพ์.
- สุพัตรา จิตตเสถียร. (2550). การจัดการความขัดแย้งในสถานพยาบาลของรัฐระดับจังหวัด. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย. (2546). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสน่ห์ โสมนัส. (2548). กรณีศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- แสงมณี ทรัพย์เมือง. (2546). การจัดการความขัดแย้งของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- อรุณ รักธรรม. (2526). *การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). *Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors*. California: Management Review.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Barnard, C. I. (1966). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R.A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (3rd ed.). Toronto: Allyn & Bacon.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication: An introduction to theory and practice*. Holt, NY: Rinehart & Winston.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bradley, D. N. (1984). A comparative study of the conflict management style uses by women and men in middle management in the denver metropolitan area. *Dissertation Abstracts International*, 45(1), 66.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behavior. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Campbell, J. P., & Beaty, J. P. E. (1976). The effects of organizational climate on managerial performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(2), 277-298.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial university: Organizational pathways of transformation*. Oxford, England: Pergamon.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1994). *Management and organizational behavior*. Burr Ridge, Ill: Austen Press.
- Coser, L. A. (1956). *The function of social conflict*. New York: The Free Press.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.

- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationships of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (8th ed.). Thomson: South-Western.
- Dubrin, J. A. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Chennai: All India Publishers and Distributors Regd.
- DuBrin, J. A. (2003). *Essentials of management* (6th ed.). Mason, OH: South-Western.
- DuBrin, J. A. (2010). *Principles of leadership*. Canada: South-Western.
- Erickson, H. L. (1984). Female public school administrators and conflict management. Doctoral dissertation. *Dissertation Abstracts International*, 45(5), 1251.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20, 59-71.
- Gibson, J., Ivancevich, M., & Donnelly, J. H. (1979). *Organizations: Behavior structure process* (3rd ed.). Dallas, TX: Business Publications.
- Gilmer, V. H. B. (1971). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group & Organization Management*, 21(4), 481-494.
- Graham, P. (1990). *Mary parker follett-prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press.
- Halpin, A. W. (1959). *The leadership behavior of school superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chicago.
- Harrell, T. W. (1949). *Industrial psychology*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1967). *The management of organizations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 44-57.
- Hoover, I. J. (1998). Leadership in the 21 Century. *Principal Managing*, 1(3), 1942.

- Hoy, W., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Johan, G. (1990). Culture violent. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305.
- Johan, G. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. Canada: Sage.
- Kamarulzaman, A. (2001). *Management and resolution of inter-state conflict in Southeast Asia*. Penang, Malaysia: Southeast Asian Conflict Studies Network.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, H. (2004). *The influence of organizational politics and power on training transfer*. Retrieved from <http://www.idea.iupui.edu/bitstream/1805/265/1/kim>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour*. Sydney: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Krell, T. C. (1984). An inquiry into the nature of organizational politics and its relationship to individual achievement in organizations. *Dissertation Abstract International*, 8(2), 56-59.
- Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of organizational politics: Examination of a situational antecedent and consequences among Nigeria's extension personnel. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 255-281.
- Leung, K., & Tjosvold, D. (1998). *Conflict management in the Asia Pacific: Assumptions and approaches in diverse cultures*. Singapore: Wiley.
- Likert, R. (1967). The method of constructing and attitude scale. In Reading in Fishbein, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.
- Likert, R. (1978). *Organization and management: A systems approach* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices* (2nd ed.). Belmont: Wadsworth.
- Mann, S. (1995). Politics and power in organizations: Why women lose out. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(2), 9-15.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- McShane, M. R., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organization behavior*. New York: Irwin.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). *Organization behavior: Managing people and organizations* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Moos, R. H. (1986). *Work environment scale manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting.
- Morris, C. (2004). *Managing conflict in health care settings: Principles, practices and policies*. Bangkok, Thailand: Prepared for a workshop at King Prajadhikop's Institute.
- Mosca, G. (1972). *A short history of political philosophy*. New York: Crowell.
- Muhammad, A. H. (2007). Antecedents of organizational politics perceptions in Kuwait business organizations. *Competitiveness Review*, 17(4), 234-247.
- Newman, W. H., & Kirby, E. W. (1977). *The process of management* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F. P. (1960). *Administrative organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2000). *Leader and leadership process* (2nd ed.). Boston: Irwin.
- Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Management Psychology*, 18(2), 138-155.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, F. P. (1987). *Organization theory: Structure, design and applications* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sam, M. P. (1999). Patterns of organizational politics in national sport organizations: Accounts and perceptions of executive directors. *Dissertation Abstract International*, 5(2), 65-73.
- Steers, R. M. (1980). When is an organization effective?. A process approach to understanding effectiveness. *Organizations Dynamics*, 5, 50-63.

- Stephen, R. P. (1983). *Organizational behavior-concepts, controversies, and applications* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1989). *Management* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Terry, S. (1977). *Principle of management* (7th ed.). Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. (7th ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Tjosvold, D. (1993). *Learning to manage conflict: Getting people to work together productively*. New York: Lexington books.
- Valle, M. (1995). *Individual determinants of organizational politics: Perceptions and actions*. Unpublished doctorate dissertation. Florida: Florida State University.
- Valle, M. (2006). Do politics perceptions relate to political behaviors, Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53, 359-386.
- Van Slyke, E. J. (1999). *Listening to conflict: Finding constructive solution to workplace disputes*. New York: Amacom.
- Vigoda, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.
- Webster's ninth new collegiate dictionary*. (1983). Springfield, Mass: Merriam-Webster.
- Whitloke, R. A. (1984). *A comparative study of the conflict management style*. Sussex: The Harvester Press.
- Wirawan, N. (1992). *The relationship between power bases and conflict management styles of Indoneaia's formal leaders*. Doctor of Education Departm ent of Educational Leadership, Kalamazoo, Michigan: Western Michigan University.
- Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2004). The role of age in reactions to organizational politics perception. *Organizational Analysis*, 12(1), 39-52.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 4151

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ. เมือง จ.ชลบุรี 20131

24 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เล้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวฐิติชญา ชินโชติ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 089-010-5036

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 2468

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ. เมือง จ.ชลบุรี 20131

24 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวฐิติชญา ชินโชติ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดของท่าน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 089-010-5036

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ 2433

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ. เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวฐิติชญา ชิน โขติ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในสถาบันของท่าน ทั้งนี้เพื่อนำไปประกอบการขออนุมัติพิจารณาจริยธรรมวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อให้ นิสิตได้ขออนุญาตสถานที่ก่อนที่จะเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 089-010-5036

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่าน เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นจะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

แบบสอบถามการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมืองในองค์กร
ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นางสาวจิตติชญา ชินโชติ

หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

เขต 3

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งในโรงเรียนของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ลงใน ตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ 4 ระดับ ดังนี้

- 4 หมายถึง พฤติกรรมความขัดแย้งอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง พฤติกรรมความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก
- 2 หมายถึง พฤติกรรมความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	พฤติกรรมความขัดแย้ง	ระดับ			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
1	โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งเมื่อต้องเผชิญเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องบรรลุให้ได้				
2	โรงเรียนของท่านมีความแตกต่างในค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของบุคลากร				
3	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีบุคลิกภาพค่อนข้างก้าวร้าว				
4	โรงเรียนของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันในการทำงาน				
5	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความต้องการหรือพอใจทั้งสองอย่างแต่สามารถเลือกได้เพียงอย่างเดียว				
6	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความไม่ต้องการหรือไม่ปรารถนาทั้งสองอย่างแต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง				

ข้อที่	พฤติกรรมความขัดแย้ง	ระดับ			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
		4	3	2	1
7	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความพอใจ ทั้งสิ่งที่พอใจและไม่พอใจอยู่ร่วมกัน แต่จำเป็นต้องเผชิญหน้าทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน				
8	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีวิธีการคิด ในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน				
9	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีการยอมรับข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน				
10	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มุ่งหวังผลประโยชน์ ในการทำงานที่แตกต่างกัน				
11	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความแตกต่าง ในเทคนิคของการทำงาน				
12	โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งที่มีสาเหตุจาก ความคิดเห็นและการรับรู้ของแต่ละบุคคล				
13	โรงเรียนของท่านมีความขัดแย้งที่มีสาเหตุ มาจากโครงสร้างทางสังคม				
14	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่หมดกำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน				
15	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีความเครียด สุขภาพกายและใจทรุดโทรม ทำให้เจ็บป่วย ทางร่างกายและจิตใจ				
16	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่บั่นทอนมิตรภาพ ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือเกิดความบาดหมาง กับผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความร่วมมือ ในการทำงาน				

ข้อที่	พฤติกรรมความขัดแย้ง	ระดับ			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
		4	3	2	1
17	โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศของความไม่เชื่อใจ เกิดความระแวงกัน ทำลายความสมานฉันท์ ทำให้การทำงานเป็นทีมพบกับความล้มเหลว				
18	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ใช้เล่ห์เหลี่ยม ในการทำงาน จนทำให้เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่				
19	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่นำความขัดแย้ง อย่างหนึ่งไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่น ๆ				
20	โรงเรียนของท่านมีการบิดเบือนข้อมูลเพื่อ ประกอบการตัดสินใจ ทำให้เกิดความเสียหาย ในการบริหาร สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน และองค์กรไร้เสถียรภาพ				
21	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ทำงานไม่ตรงกับ ความสามารถ ทำให้องค์กรเสียเวลาและ งบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า				
22	โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศมุ่งเอาชนะกัน ถกเถียงหรือวิวาทกัน จนละเลยการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้				

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยด้านการเมือง
ในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง
ในโรงเรียนแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์
4 ระดับ ดังนี้

- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านพฤติกรรมผู้นำ					
1	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการใช้อำนาจเผด็จการสูง				
2	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย				
3	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านบังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย				
4	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบทางเดียวจากบนลงล่าง				
5	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก				
6	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่างบ่อยครั้ง				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านพฤติกรรมผู้นำ (ต่อ)					
7	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเป็นที่ปรึกษาในทุกฝ่ายงานหรือในการปฏิบัติงานทุกด้าน				
8	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้ความไว้วางใจและเชื่อถือการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ				
9	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ				
10	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการให้รางวัลตอบแทนโดยคำนึงถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา				
11	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน และมีการประเมินความก้าวหน้าร่วมกัน				
12	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ทั้งในระดับบริหารและในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ				
13	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค				
ด้านการเมืองในองค์กร					
14	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งหวังจะได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่ออำนาจที่มากขึ้นในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร				
15	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมข้อย่อยแย่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรหันมาให้การสนับสนุน				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านการเมืองในองค์กร (ต่อ)					
16	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมพึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่คิดมากกับตำแหน่งของทางการ				
17	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมใช้ความรู้สึกหรืออคติในการประเมินผลงานของตนเองต่อผู้ประเมิน				
18	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมประจบเอาใจผู้ประเมินผลงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลตามที่ตนเองต้องการ				
19	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมก้าวท้าวและพยายามเข้าไปเกี่ยวข้องกับประเมินผลงานของตนเอง				
20	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ				
21	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมเอาใจใกล้ชิด เพื่อเป็นคนพิเศษหรือคนวงในของผู้บริหาร				
22	บุคลากรในโรงเรียนของท่านได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ				
23	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมขาดความมั่นคงทางอารมณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านการเมืองในองค์กร (ต่อ)					
24	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมขาดความรู้ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่หรือในความรับผิดชอบ				
25	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมอยู่เหนือกฎระเบียบหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา				
26	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมหาประโยชน์จากคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกหรือผิด				
27	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมใช้คำสั่งของผู้บังคับบัญชาบีบบังคับให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ				
28	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหารและส่งผลถึงตนเอง				
29	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมมุ่งให้ความคิดเห็นหรือความต้องการของตนเองชนะคู่อริที่ขัดแย้งกันในประเด็นต่าง ๆ				
30	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมโน้มน้าวผู้บริหารให้ใช้อำนาจตัดสินใจสนับสนุนตนเองให้บรรลุผลที่ต้องการ				
ด้านการสื่อสาร					
31	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการส่งและรับสาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง				
32	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีการพูดโดยใช้ภาษาที่ยากไม่ชัดเจน เข้าใจได้ยาก				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านการสื่อสาร (ต่อ)					
33	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการแสดง สีหน้าท่าทางระหว่างพูด ทำให้ท่วงท่าองใน การพูดมีลักษณะก้าวร้าว ไม่น่าฟัง				
34	บุคลากรในโรงเรียนของท่านเขียนสื่อความด้วย ถ้อยคำและสำนวนไม่สละสลวย ทำให้ไม่น่าอ่าน มีลักษณะแกล้งเขียน				
35	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการฟัง ภาษาที่ผู้ส่งพูดมาไม่รู้เรื่อง ไม่สามารถจับใจความ ข้อความที่ส่งมาให้เข้าใจได้ทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน				
36	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีทัศนคติที่ไม่ดี ต่อกันในการสื่อสารระหว่างกัน				
37	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความนิยมชมชอบใน บุคคลใดก็จะคล้อยตามความคิดเห็นของบุคคลนั้น				
38	บุคลากรในโรงเรียนของท่านไม่มีความนิยมชมชอบ ในบุคคลใดก็จะไม่คล้อยตามความคิดของบุคคลนั้น				
39	บุคลากรในโรงเรียนของท่านไม่พยายามที่จะ แก้ไขการสื่อสารที่ผิดให้ถูกต้อง ส่งผลให้เกิด ความเข้าใจที่ผิด				
40	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการใช้ คำศัพท์ทางวิชาการและภาษาต่างประเทศ แตกต่างกัน ทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีต่อกัน				
41	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีปัญหาในการใช้ ถ้อยคำยาว ๆ และสำนวนที่สลับซับซ้อน ทำให้ เข้าใจข้อมูลต่างกัน				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านการสื่อสาร (ต่อ)					
42	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อการมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน				
43	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการเข้าใจข้อมูลการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน				
44	บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางภาษาและศาสนา ซึ่งส่งผลต่อการเข้าใจข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน				
ด้านสภาพแวดล้อม					
45	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่มีประสบการณ์จากการศึกษาวิจัย จากการทำงาน แต่ไม่มีความชำนาญในการทำงานในหน้าที่				
46	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างบุคลากรเพศหญิงกับเพศชาย				
47	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างความแตกต่างทางอายุ				
48	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีอายุมาก มีประสบการณ์การทำงานมากแต่ไม่สามารถทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย				
49	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างบุคคลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน				
50	โรงเรียนของท่านมีอุปสรรคในการทำงานระหว่างบุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านสภาพแวดล้อม (ต่อ)					
51	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนสูงจะ ทุ่มเทให้งานในหน้าที่มากกว่าบุคลากรที่มีเงินเดือน น้อยซึ่งต้องทำงานอื่นเพิ่มนอกเวลางาน				
52	โรงเรียนของท่านมีลักษณะงานที่ไม่ท้าทาย ทำให้ โอกาสที่จะเรียนรู้ศึกษาจากงานน้อย ส่งผลให้ ไม่เกิดความผูกพันต่องาน				
53	โรงเรียนของท่านมีบุคลากรที่ไม่รับผิดชอบ ไม่รู้หน้าที่ จนไม่สามารถควบคุมงานและวิธีการ ทำงานได้อย่างสร้างสรรค์				
54	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีทักษะและ ความชำนาญในการทำงาน แต่ทำงานไม่สอดคล้อง กับตำแหน่ง และระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน				
55	โรงเรียนของท่านเป็นหน่วยงานที่มีขนาด ไม่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน				
56	โรงเรียนของท่านบุคลากรมีความรู้สึกไม่เป็นกันเอง ส่งผลต่อการไม่ช่วยเหลือกันซึ่งกันและกัน				
57	โรงเรียนของท่านมีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่ไม่เอื้อ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับชุมชน ส่งผลต่อการขาดความอบอุ่นและการร่วมมือกัน				
58	โรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านโครงสร้างและ เป้าหมายของงาน ส่งผลต่อมาตรฐานใน การทำงานบรรลุเป้าหมาย				
59	โรงเรียนของท่านมีปัญหาต่อความมั่นคงของ บุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการ เกี่ยวกับการสอบบรรจุ หรือศึกษาต่อ				

ข้อ ที่	ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
		4	3	2	1
ด้านสภาพแวดล้อม (ต่อ)					
60	โรงเรียนของท่านมีปัญหาต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรที่เป็นข้าราชการเกี่ยวกับการเลื่อนวิทยฐานะหรือศึกษาต่อ				
61	โรงเรียนของท่านมีปัญหาด้านภูมิทัศน์แวดล้อมทั้งในห้องพัก ห้องเรียน ที่ส่งผลต่อสภาพการทำงานของบุคลากรขาดประสิทธิภาพ				
62	โรงเรียนของท่านบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม				
63	โรงเรียนของท่านบุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์สูง แต่ไม่มีความรับผิดชอบในงาน เนื่องจากมีระดับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน และตำแหน่งที่สูงแล้วเป็นผลให้เกิดความไม่ยุติธรรมกับบุคคลกลุ่มอื่น				
64	โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการจัดให้มีการนิเทศการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
65	โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้บริหารถึงการปฏิบัติงานเพื่อจะปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ				
66	โรงเรียนของท่านมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย				
67	โรงเรียนของท่านบุคลากรมีอคติในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน				
68	โรงเรียนของท่านผู้บริหารกับบุคลากรมีปัญหาความเข้าใจอันไม่ดีระหว่างกัน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน				

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตารางที่ 13 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามความขัดแย้งในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.65	16	.57
2	.64	17	.68
3	.71	18	.73
4	.73	19	.66
5	.71	20	.69
6	.78	21	.74
7	.47	22	.47
8	.67		
9	.56		
10	.65		
11	.64		
12	.67		
13	.65		
14	.42		
15	.74		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .94

ตารางที่ 14 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อ
ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.58
2	.60
3	.49
4	.62
5	.42
6	.50
7	.50
8	.52
9	.63
10	.49
11	.53
12	.55
13	.54

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .94

ตารางที่ 15 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านการเมืองในองค์กรที่ส่งผลต่อ
ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
14	.45
15	.58
16	.45
17	.53
18	.53
19	.49
20	.49
21	.69
22	.50
23	.55
24	.69
25	.55
26	.47
27	.52
28	.56
29	.48
30	.38

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .90

ตารางที่ 16 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านการสื่อสารที่ส่งผลต่อ
ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
31	.46
32	.47
33	.50
34	.60
35	.47
36	.37
37	.69
38	.55
39	.47
40	.60
41	.40
42	.41
43	.59
44	.47

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .89

ตารางที่ 17 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อ
ความขัดแย้งในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครราชสีมา เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
45	.50	66	.49
46	.51	67	.53
47	.52	68	.47
48	.55		
49	.63		
50	.54		
51	.46		
52	.52		
53	.51		
54	.49		
55	.45		
56	.48		
57	.46		
58	.49		
59	.57		
60	.41		
61	.53		
62	.56		
63	.63		
64	.48		
65	.43		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .96