


ปัจจัยพระคัมภีร์ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้


วัชรินทร์ โตขาว

คุชฉินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กุมภาพันธ์ 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณนิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณนิพนธ์ของ วัชรินทร์ โตขาว ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ)

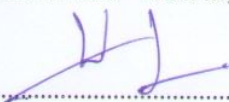
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม)

คณะกรรมการสอบคุณนิพนธ์


  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง เจริญจิต)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ ๒๕ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๐

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม กรรมการที่ปรึกษาร่วม และ ดร.สมุทรา ชำนาญ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา เสนอแนะ แก้ไข ข้อบกพร่อง ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่ง เจริญจิต ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และแก้ไขข้อบกพร่อง จนคุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง เจริญสุข ดร.ศรุตพิงศ์ ภูวัชรสุวรรณนท์ ดร.สถาพร พงษ์พิบูล ผู้อำนวยการไพรซ์ แสงทอง และ ดร.มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล ที่กรุณา รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและช่วยตรวจคุณภาพเครื่องมือเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหาร คณะครูของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ทั้ง 51 โรงเรียน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม การวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่าน ทุกสถาบันที่เคยได้ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อบรมเลี้ยงดู ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ จนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์จากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทั้งหลายแก่ผู้วิจัย

วัชรินทร์ โดขาว

54820017: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน/ ปัจจัยทุกระดับ

วัชรินทร์ โทขาว: ปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ (MULTI-LEVEL FACTORS THAT INFLUENCE ON POLITICAL BEHAVIORS IN SECONDARY SCHOOL UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION IN THE SOUTH OF THAILAND) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ธร สุนทรายุทธ, Ph.D. ไพรัตน์ วงษ์นาม, ค.ด. 152 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู 51 โรงเรียน จำนวน 408 คน โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 6 ระดับ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS หาค่าสถิติพื้นฐานและโปรแกรม HLM 7 วิเคราะห์ทุกระดับ

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย กลวิธีการการเมืองที่ใช้กันมากที่สุด คือ การสร้างเครือข่าย เกมการเมืองที่ใช้กันมากที่สุด คือ เกมสร้างอาณาจักร

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยระดับบุคคล พบว่า บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ การหลบเลี่ยงงานหนัก ความชอบเลี่ยงความต้องการอำนาจ และความคาดหวังในความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ความเชื่อในอำนาจของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ปัจจัยระดับโรงเรียน พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จริยธรรมของผู้บริหาร ส่งผลทางลบต่อสัมประสิทธิ์การถดถอยของความ ต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจริยธรรมของผู้บริหาร ส่งผลทางบวก ต่อสัมประสิทธิ์การถดถอยของความชอบเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

54820017: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: POLITICAL BEHAVIORS IN SCHOOL/ MULTI-LEVEL FACTORS

WATCHARIN TOKHAO: MULTI-LEVEL FACTORS THAT INFLUENCE ON POLITICAL BEHAVIORS IN SECONDARY SCHOOL UNDER THE JURISDICTION OF THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION IN THE SOUTH OF THAILAND. ADVISORY COMMITTEE: DHORN SUNTRAYUTH, Ph.D. PAIRAT WONGNAM, Ph.D. 152 P. 2017.

The purposes of this research were to investigate political behaviors in organization and to investigate factors that influence on political behaviors in secondary schools under the jurisdiction of the Office of the Basic Education in the south of Thailand. The sample, derived by multi-stage random sampling from 51 schools in the south of Thailand, consisted of 408 teachers. Data were collected by 6 point-rating scale questionnaires, reliability .90. The data were analyzed by using descriptive statistics (percentage, mean, and standard deviation). HLM 7 for multi-level analysis.

The study found that:

1. The political behaviors in secondary schools under the jurisdiction of the Office of the Basic Education in the south of Thailand is somewhat low. The most popular political tactic is to build a network. The most popular political game is the empire-building game.

2. Influence factors on political behaviors in school are as follows:

2.1 Individual factors, the study found that Machiavellianism most positive influence on political behaviors in school, avoiding hard work, risk-seeking propensity, need for power, and expectation of success has a statistically significant influence on the political behavior in secondary schools, respectively. ( $p < .05$ ). Morality has a statistically significant most negative influence on the political behaviors in secondary schools, and internal locus of control, respectively. ( $p < .05$ ).

2.2 Organization factors, the study found that hierarchical structure has a statistically significant most influence on the political behaviors in secondary schools, and built-in conflicts of interest, respectively. ( $p < .05$ ). Ethics of administrators have a statistically significant influence on regression coefficient of risk-seeking propensity ( $p < .05$ ), but have a statistically significant negative influence on regression coefficient of the need for power ( $p < .05$ ).

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของงานวิจัย.....	11
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
การบริหารองค์กรทางการศึกษา.....	18
ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและระบบการเมืองในโรงเรียน.....	21
พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร.....	23
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร.....	49
การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน.....	68
การวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel analysis).....	70
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	79
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการกระทำข้อมูล.....	80
การแปลความหมายของคะแนน.....	80
สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	84
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	106
อภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	115
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก.....	123
ภาคผนวก ข.....	127
ภาคผนวก ค.....	129
ภาคผนวก ง.....	149
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	152

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สรุปกลวิธีทางการเมือง..... 40
2	ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร..... 57
3	ปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร..... 65
4	ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง..... 78
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ..... 86
6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ..... 86
7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 87
8	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ..... 87
9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมเชิงการเมืองใน โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ (เรียงตามลำดับจาก มากไปหาน้อย)..... 88
10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยระดับ โรงเรียนและปัจจัยระดับบุคคล..... 90
11	ผลการวิเคราะห์โมเดลว่าง (Null model)..... 92
12	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับ โรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้..... 93
13	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้..... 97
14	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม เชิงการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้..... 100



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	10
2 ลักษณะข้อมูลเชิงลัดหลักระดับ .....	71
3 โมเดลพระคัมภีร์ของปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ .....	96
4 โมเดลพระคัมภีร์ของปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ .....	99
5 โมเดลพระคัมภีร์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ .....	105

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนเป็น “หัวใจ” สำคัญของการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ณ วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2515 ความตอนหนึ่งว่า

“การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนา ความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทัศนคติ ค่านิยมและคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นพลเมืองดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เมื่อบ้านเมือง ประกอบไปด้วยพลเมืองที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศชาติก็ย่อมทำได้ โดยสะดวกราบรื่นได้ผลที่แน่นอนและรวดเร็ว...” (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2555, หน้า 39)

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ต้องทำหน้าที่ เป็นผู้นำสังคม คงสภาพสังคม ตลอดจนพัฒนาสังคมให้เจริญงอกงาม โดยมีหน้าที่สำคัญทั่วไป คือ ต้องเตรียมนักเรียนให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข โดยมีเป้าหมายในการดำเนินงาน คือ อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีความรู้ มีประสบการณ์ มีระเบียบวินัย มีเหตุผล มีความรับผิดชอบ เคารพกฎกติกาต่าง ๆ ให้รู้จักระบอบการปกครองของไทย รู้จักสังคมประชาธิปไตย เพื่อสนับสนุน ในการพัฒนาประเทศในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 87-88)

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของไทยยังไม่ได้คุณภาพตามที่สังคมคาดหวัง ดังที่ วรากรณ์ สามโกเศศ (2553, หน้า 4) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาเป็นปัญหาและเป็นจำเลยของสังคมเรื่อยมา ทั้งยามบ้านเมืองปกติ หรือยามเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอยู่ในภาวะวิกฤติ ต่างก็กล่าวหาว่า เป็นผลพวงมาจากการจัดการศึกษาทั้งสิ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลการทดสอบ โครงการประเมินผล นักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment) หรือ PISA 2012 พบว่า ผลการประเมินยังคงต่ำกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กร เพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for economic co-operation and development) หรือ OECD ทุกวิชา (สถาบันส่งเสริม การสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2556, หน้า 4) ซึ่งตรงกันข้ามกับงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรร ให้ในแต่ละปี โดยพบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กับ กระทรวงศึกษาธิการมากเป็นอันดับหนึ่ง ตกเป็นอันดับสองแค่ครั้งเดียว โดยงบประมาณแต่ละปี

ตกอยู่ประมาณร้อยละ 20 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี (สุกัญญา หาญตระกูล, 2556, หน้า 73) แต่ทั้งนี้คุณภาพการศึกษาก็ไม่ได้ดีขึ้น การยกระดับคุณภาพการศึกษายังคงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องหาวิธีดำเนินการกันต่อไป

การบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน มีระเบียบกฎหมาย มีปัญหาในการบริหารจัดการมากมาย การยกระดับคุณภาพการศึกษามีความจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพตามที่พึงปรารถนา (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 89) ซึ่งผู้บริหารไม่ว่าระดับใดหรือองค์กรใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและดูแลผู้ร่วมงาน พยายามประสานให้บุคลากรเกิดความร่วมมือกันในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะของผู้นำ จัดการเรื่องเวลาให้เป็น บริหารคนให้ได้ ใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องและเหมาะสม และต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้อง รวมถึงพลังอำนาจทางการเมือง เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ (ชร สุนทรายุทธ, 2554, หน้า 325)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพตามจุดมุ่งหมาย และองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมคนได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับธรรมชาติ ปัจจัย สาเหตุ และการแสดงพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะพฤติกรรมเชิงการเมืองนับว่ามีความสำคัญมาก และเป็นความจริงที่เกิดขึ้นกับองค์กรทุกองค์กร (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 2) ซึ่ง Mintzberg (1985, p. 133) เปรียบองค์กรเสมือนเวทีทางการเมือง เพราะองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเมืองและความขัดแย้ง

การเมืองในองค์กรมีความหมายไม่แตกต่างจากการเมืองทั่วไป เพราะเป็นการต่อสู้ให้ได้มาซึ่งอำนาจ และนำอำนาจที่ได้ไปใช้ในการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเองหรือใช้ในการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์กันภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อการสร้างข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการได้มาซึ่งทรัพยากร (จุมพล หนิมพานิช, 2551, หน้า 154; DuBrin, 2009, p. 5) การเมืองในองค์กรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นพฤติกรรมที่มักจะใช้อำนาจนอกเหนือกฎหมายหรืออำนาจตามระบบ 2) เป็นพฤติกรรมเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่ม มักจะทำให้องค์กรเสียหาย 3) เป็นพฤติกรรมโดยเจตนาเพื่อต้องการและรักษาอำนาจ (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2011, p. 352) ซึ่งคำว่า “พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร” กับ “การเมืองในองค์กร” เป็นคำที่ยากในการที่จะอธิบายความแตกต่าง คำสองคำนี้จึงใช้แทนกันได้ (DuBrin, 2009, p. 5)

พฤติกรรมเชิงการเมืองสามารถมองได้ทั้งสองด้าน ด้านแรก คือ ความไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มองว่าเป็นการใช้อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการ และด้านที่สอง คือ เป็นศิลปะในการประนีประนอมในการแข่งขันของกลุ่มผลประโยชน์ เป็นเรื่องมี

ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของบุคคล กลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสีย และผลประโยชน์ขององค์กร (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2011, p. 292) ผลของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรค่อนข้างจะเป็นลบ หากใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของตนเอง หากบุคลากรในองค์กรมีความเห็นแก่ตัวและไม่มีความไว้วางใจกัน องค์กรก็เป็นอันตราย เพราะบุคลากรจะให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่าเป้าหมายขององค์กร และเมื่อบุคลากรเห็นว่า มีพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรมีความรุนแรง ก็จะเกิดความวิตกกังวล เกิดความเครียด ความลำเอียงน้อยหน้าย และหลีกเลี่ยงโดยการลาออก (Nelson & Quick, 2005, p. 241) แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองก่อประโยชน์เป็นการจูงใจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ หากเข้าใจแบบแผนกลยุทธ์ของการเมืองในองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ และไม่ควรกำจัดหรือทำลายคู่ต่อสู้ในทางการเมืองในองค์กรให้หมดไป เพราะหากผู้บริหารมองพฤติกรรมการเมืองในองค์กรให้เป็นบวก และรู้จักประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะเกิดผลดีต่อองค์กร (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 7)

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร อาจจำแนกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ 1) ปัจจัยด้านองค์กร เป็นปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร โครงสร้าง บรรยากาศในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร 2) ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะนิสัย ตลอดจนความต้องการส่วนบุคคล (DuBrin, 2013, p. 352; Robbins & Judge, 2009, pp. 497-500; ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 125-126) ซึ่งปัจจัยด้านองค์กรมีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละองค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่แตกต่างกันไป จึงทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองที่หลากหลาย (Robbins & Judge, 2009, p. 499)

เนื่องจากโรงเรียนเป็นระบบสังคม (Social system) ที่ต้องอาศัยปัจจัยนำเข้าจากภายนอก ได้แก่ บุคลากร วัสดุงบประมาณ เพื่อให้ผลิตผลคือการศึกษาและการบริการ และเป็นระบบเปิด (Open system) คือ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก จึงได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบ การเมือง ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ (Hoy & Miskel, 2013, p. 19) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ก็เช่นเดียวกัน ย่อมได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะจำเพาะ ลักษณะคนภาคใต้มีบุคลิกนิสัยใจคอ เอกลักษณะและอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากคนภาคอื่น เช่น นักเลง พูคาโงมผาง ตรงไปตรงมา โต้ตอบเหยียบแหลม ไม่ยอมรับอะไรง่าย ๆ กล้าได้กล้าเสีย ชอบแสดงตนว่าเป็นคนกว้างขวาง รักในศักดิ์ศรี รักพวกพ้อง รักและผูกพันกับถิ่นกำเนิด ศรัทธาในศาสนา ต่อต้านอำนาจรัฐ เชื่อในไสยศาสตร์และเครื่องรางของขลังและเครื่องครัดในจารีตทางเพศ ลักษณะสังคมเป็นสังคมเครือญาติ (ชวน เพชรแก้ว, 2534, หน้า 103) วัฒนธรรมทางการเมืองในระบบประชาธิปไตยของคนใต้ มีลักษณะเฉพาะออกไปจากภาคอื่น ๆ มาทุกยุคทุกสมัย

จนได้รับการยอมรับว่าคนได้มีความตื่นตัวทางการเมืองสูง และมีทัศนคติทางการเมืองที่ทันสมัย เช่น เลือกลงสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจากพรรคการเมืองเดียวกันเกือบทั้งภาค คือ พรรคประชาธิปัตย์ มาโดยตลอด ระบบสังคมเครือข่ายและระบบอุปถัมภ์เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการสร้างบารมีทางการเมือง (จรรยา หยุทอง-แสงอุทัย, 2559, หน้า 135) บริบทดังกล่าวย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนและพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนด้วย เพราะข้าราชการครูเป็นข้าราชการที่ทำงานใกล้ชิดประชาชนมากที่สุดทั้งในระดับลึกและระดับกว้าง จนบางครั้งมีความผูกพันกับประชาชนเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน (จรรยา หยุทอง-แสงอุทัย, 2559, หน้า 114) ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ การรับรู้ อารมณ์ และความสามารถ เป็นต้น (อำนาจ ชีระวนิช, 2553, หน้า 661-662)

DuBrin (2013, p. 353) กล่าวว่า การจะใช้การเมืองในองค์กรให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องทราบลักษณะเฉพาะของกลวิธีและกลยุทธ์ทางการเมือง (Political tactic and strategies) ซึ่งต้องใช้เวลาศึกษาและสังเกต และจะมีกลวิธีใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กรและมีการแข่งขันกันมากขึ้น Hoy and Miskel (2013, p. 255) กล่าวว่า ทางเดียวที่จะอธิบายการเมืองในองค์กรได้สมบูรณ์ คือ ต้องเข้าใจเกมการเมือง (Political game) ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเล่นกันในองค์กร เกมการเมืองบางเกมมีความชัดเจน บางเกมมีความสลับซับซ้อน บางเกมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ก็มีแนวปฏิบัติโดยรวม ดังนี้ 1) เพื่อการสร้างตำแหน่ง เป็นหนทางไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง สร้างอำนาจเพื่อตำแหน่งของตนเอง 2) เพื่อปิดเรื่องการตัดสินใจและการปฏิบัติให้เป็นไปในหนทางที่ตนต้องการ 3) เพื่อต่อรอง สร้างความร่วมมือ โน้มน้าว หลอกลวง และคุกคามเพื่อให้กระทำในสิ่งที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม หรือในเรื่องที่ไม่เหมาะสม

Hoy and Miskel (2013, p. 259) ตั้งข้อสังเกตว่า แทบจะไม่มีการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเกมการเมืองเลย ส่วนใหญ่ที่มีก็เป็นในหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา และเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับเกมการเมือง ทำให้เกิดข้อสงสัยเล็กน้อยเกี่ยวกับเกมการเมืองที่เล่นกันอยู่ในโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การบริหารงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การเมืองในองค์กรจะส่งผลเสียต่อองค์กร หากผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลวิธีและเกมการเมือง แต่ถ้าหากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรในประเทศไทย แม้จะมีอยู่บ้างแต่ก็ไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นงานชิ้นเล็ก ๆ และไม่เกี่ยวกับโรงเรียน จึงไม่สามารถให้ข้อเท็จจริงที่ต่อเนื่องอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ จึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ศึกษากลวิธีและเกมการเมืองที่ใช้กันในโรงเรียนและศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน โดยศึกษาปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ที่มีรูปแบบการศึกษาและวิเคราะห์ทุกระดับ 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อศึกษาว่ามีการใช้กลวิธีและเกมการเมืองอะไรบ้างและมีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองและระดับพฤติกรรมเชิงการเมืองของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้
2. เพื่อศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้
3. เพื่อสร้าง โมเดลทุกระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้

### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีความสนใจศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงกลวิธีและเกมการเมืองต่าง ๆ ที่ใช้กันในโรงเรียนและสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารงานบุคคลได้อย่างเหมาะสม
2. ทำให้ทราบปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนและแนวทางในการแก้ปัญหา
3. เป็นพื้นฐานสำหรับศึกษาเรื่องพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรต่อไปในอนาคต

### คำถามในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาหาคำตอบของปัญหาการวิจัยในประเด็นดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีกลวิธีทางการเมืองและเกมการเมืองใดบ้างที่บุคลากรใช้กันในโรงเรียน มีปริมาณมากน้อยเพียงใด และระดับพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ระดับใด

2. ปัจจัยระดับบุคคล และปัจจัยระดับโรงเรียน ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้หรือไม่ เพียงใด

3. โมเดลทุกระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มีลักษณะอย่างไร

### สมมติฐานในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีสมมติฐาน ดังนี้

1. ปราบกฏมีพฤติกรรมเชิงการเมือง ได้แก่ การประจบประแจง การจัดการสารสนเทศ การควบคุมวาระการประชุม การสร้างความประทับใจ การสร้างพันธมิตร การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การหาแพะรับบาป การเพิ่มความสำคัญของตนเอง การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา การเยินยอ และการเล่นเกมการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

2. ปัจจัยระดับบุคคล ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ที่ระดับนัยสำคัญ .05

3. ปัจจัยระดับโรงเรียนส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ที่ระดับนัยสำคัญ .05

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยอาศัยแนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร ผู้วิจัยประยุกต์โดยเลือกกลวิธีและเกมการเมืองที่เด่น ๆ หรือที่มีความสอดคล้องกันของนักวิชาการ ดังนี้ Hoy and Miskel (2013, pp. 249-252) ที่กล่าวถึงกลวิธีทางการเมือง (Political tactics) หลัก ๆ ได้แก่ 1) การประจบประแจง (Ingratiation) 2) การสร้างเครือข่าย (Networking) 3) การจัดการสารสนเทศ (Information management) 4) การสร้างความประทับใจ (Impression management) 5) การสร้างพันธมิตร (Coalition building) 6) หาแพะรับบาป (Scapegoating) 7) การเพิ่มความสำคัญของตนเอง (Increasing indispensability) 8) การเยินยอ (Flattering) 9) การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา (Getting attention of superiors (GASing) เกมการเมืองตามแนวคิดของ Mintzberg (1985) ได้แก่

1) เกมสร้างพันธมิตร (Alliance building) 2) เกมสร้างอาณาจักร (Empire building) 3) เกมความชำนาญ (Expertise) 4) เกมเป่านกหวีด (Whistle blowing) กลวิธีทางการเมืองของ Moorhead and Griffin (2010, pp. 369-371) ได้แก่ 1) การควบคุมข้อมูล (Control information) 2) ควบคุมการติดต่อสื่อสาร (Control lines of communication) 3) การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Use out site experts) 4) การควบคุมวาระการประชุม (Control the agenda) 5) การเล่นเกมการเมือง (Playing game) 6) การสร้างภาพลักษณ์ (Building image) 7) การสร้างพันธมิตร (Building coalitions) 8) ควบคุมตัวแปรในการตัดสินใจ (Control decision parameter) แนวคิดกลวิธีทางการเมืองของ Vecchio (2006, pp. 129-132) ได้แก่ 1) การประจบประแจง (Ingratiation) 2) สร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Forming coalitions and networks) 3) การสร้างความประทับใจ (Impression management) 4) การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information management) 5) การสนับสนุนฝ่ายตรงกันข้าม (Promoting the opposition) 6) การหาตำแหน่งที่รับผิดชอบ (Pursuing line responsibility) 7) แบ่งแยกแล้วปกครอง (Divide and conquer) 8) การข้ามสายบังคับบัญชา (Violating the chain of command) 9) การปฏิเสธผู้บริหารระดับสูง (Say no to top management) แนวคิดกลยุทธ์และกลวิธีทางการเมืองของ DuBrin (2013, pp. 353-364) ได้แก่ 1) การติดต่อผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ (Develop power contact) 2) การมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ (Have a compelling vision) 3) การควบคุมข้อมูลสำคัญ (Control vital information) 4) ดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการทางการเมือง (Do what the political environment demands) 5) การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้าร่วมในองค์กร (Bring in outside experts) 6) เป็นคนแรกที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม (Be the first to accept reasonable changes) 7) การมองโลกในด้านบวก (Develop positive psychological capital) 8) การแสดงความจงรักภักดี (Display loyalty) 9) การสร้างความประทับใจ (Manage your impression) 10) หาโอกาสให้ลูกค้าที่พึงพอใจในผลงานได้พบกับผู้บังคับบัญชา (Ask satisfied customers to contact your boss) 11) ใช้ความสุภาพ อ่อนโยน และมีทัศนคติเชิงบวก (Be courteous, pleasant, and positive) 12) ใช้วิธีการขอคำแนะนำ (Ask advice) 13) การส่งบัตรถึงบุคคลต่าง ๆ ในวาระสำคัญ ๆ (Send thank-you notes to large number of people) 14) ยกย่องอย่างสมเหตุสมผล (Flatter others sensibly) 15) หลีกเลี่ยงการวิจารณ์ผู้บังคับบัญชาต่อหน้าสาธารณชน (Criticizing the boss in a public forum) 16) ทำตามขั้นตอนไม่ข้ามสายการบังคับบัญชา (Bypassing the boss) 17) หลีกเลี่ยงการปฏิเสธข้อเสนอของผู้บริหารระดับสูง (Declining an offer from top management) 18) การแต่งเครื่องแบบของหน่วยงาน (Not conforming to the company dress code) 19) การแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing) 20) การใช้กำลังเข้าควบคุม (Embrace or demolish) 21) สร้างบุคคลขึ้นมา



เพื่อทำลาย (Set a person up for failure) 22) การแบ่งแยกแล้วปกครอง (Divide and rule)

23) การใช้อำนาจในทางที่ผิด (Abusing power)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

2.1 ปัจจัยระดับบุคคล ผู้วิจัยใช้แนวคิดและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในระดับบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Robbins and Judge (2009, pp. 497-500) ได้แก่ 1) มีการตรวจสอบตนเองสูง (High self-monitors) 2) เชื่อว่าตนเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตโดยตนเอง (Internal locus of control) 3) บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมสูง (High mach personality) 4) การลงทุนในองค์กร (Organization investment) 5) การรับรู้ทางเลือกของงาน (Perceived job alternative) 6) การคาดหวังในความสำเร็จ (Expectations of success) แนวคิดของ DuBrin (2009, pp. 16-19) ได้แก่ 1) ธรรมชาติของมนุษย์กับการเมือง (The political side of human nature) 2) ปัจจัยบุคลิกภาพโน้มเอียง (Predisposing personality factors)

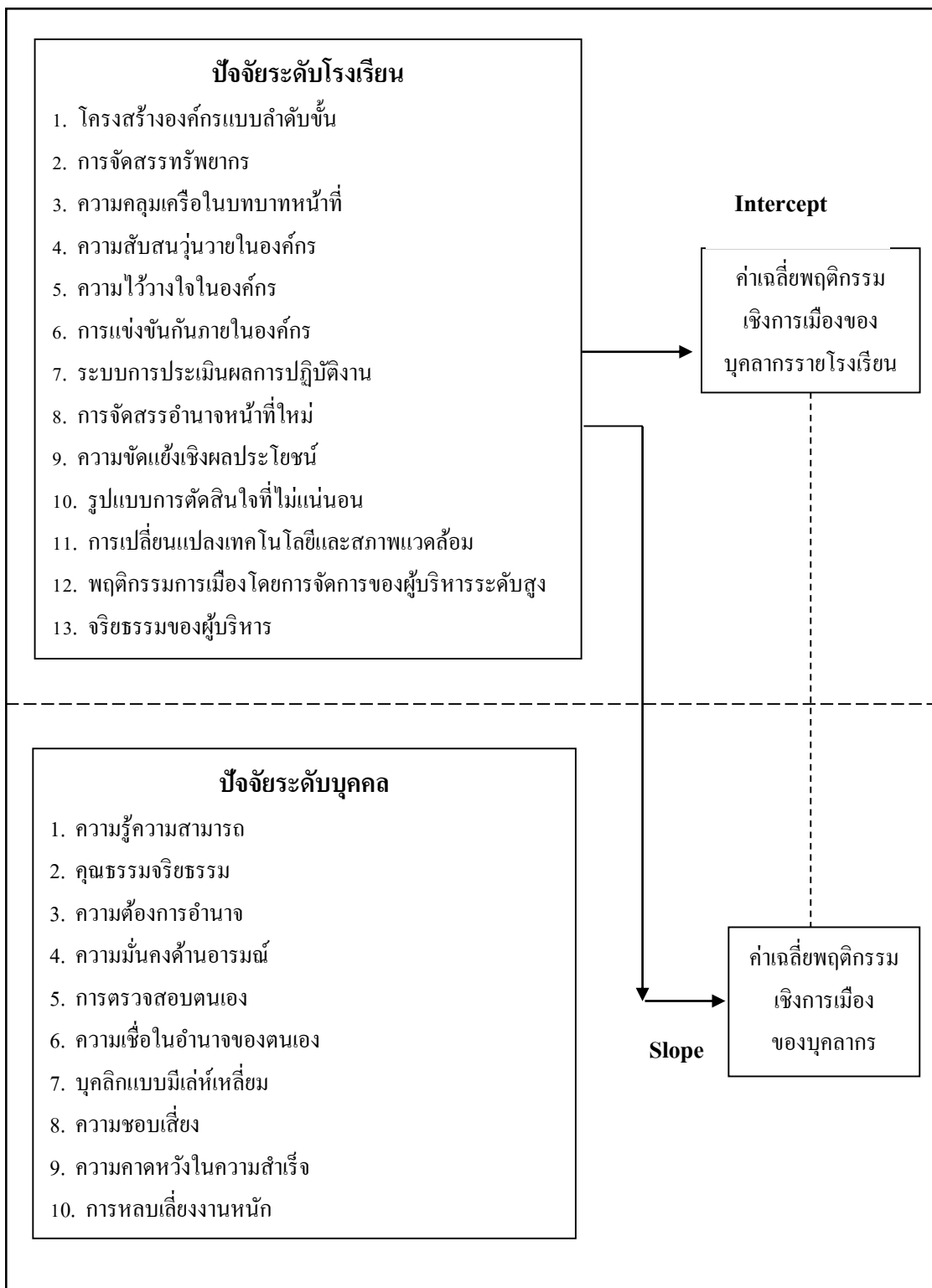
2.1) ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) 2.2) ลักษณะแนวโน้มนิยมเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellian tendencies) 2.3) คุณลักษณะการจัดการตนเอง (Self-monitoring trait) 2.4) ความไม่มั่นคงด้านอารมณ์ (Emotion insecurity) 3) การหลบเลี่ยงงานหนัก (Desire to avoid hard work) แนวคิดของธรสุนทรายุทธ (2556, หน้า 125-126) ได้แก่ 1) อารมณ์ไม่มั่นคง บุคลิกขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดทักษะหรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง 2) คนมีเล่ห์เหลี่ยมเพื่อหวังประโยชน์จึงเล่นการเมือง เพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตัว 3) การไม่เห็นด้วยในประเด็นที่สำคัญ

แนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 314-320) ได้แก่ 1) บุคคลไร้จริยธรรม คุณธรรม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี 2) บุคคลที่มีกิเลสหรือมีความต้องการในอำนาจสูง ต้องการมีตำแหน่ง 3) มีบุคลิกภาพแบบคนเจ้าเล่ห์ (Machiavellian) 4) บุคลิกในแบบตนเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตโดยตนเอง (Internal locus of control) 5) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถต่ำ จึงรู้สึกไม่มั่นคง ต้องประจบประแจงเอาใจเจ้านายไว้ก่อน 6) พวกที่ชอบเสี่ยง (Risk-seeking propensity) 7) พวกเจ้าคิดเจ้าแค้น

2.2 ปัจจัยระดับโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในระดับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Robbins and Judge (2009, pp. 497-500) ได้แก่ 1) การปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากร (Reallocation of resources) 2) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion opportunities) 3) ความไว้วางใจในองค์กรต่ำ (Low trust) 4) ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (Role ambiguity) 5) ระบบการประเมินผลงานที่ไม่ชัดเจน (Unclear performance evaluation system) 6) การให้รางวัลแบบแพ้-ชนะ (Zero-sum reward practices) 7) การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย (Democratic decision making)

8) แรงกดดันในองค์กรสูง (High performance pressures) 9) ผู้บริหารระดับสูงมุ่งผลประโยชน์ของตนเอง (Self-serving senior managers) แนวคิดของ DuBrin (2009, pp. 12-19) ได้แก่ 1) ธรรมชาติการเมืองในองค์กร (The political nature of organization) 2) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (The competitive work environment) 3) โครงสร้างลำดับชั้นและการลดขนาดองค์กร (Hierarchical structure and downsizing) 4) ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (Built-in conflicts of interest) 5) การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard of performance) 6) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีความผันผวนสูง (Environment uncertainty and turbulence) 7) พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง (Political behavior by senior management) 8) การสนับสนุนให้เกิดการยกย่องชมเชยจากลูกน้อง (Encouragement of admiration from subordinates) แนวคิดของ Dalf (2001, pp. 459-460) ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 2) การแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่ง 3) การจัดสรรทรัพยากร แนวคิดของธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 125-126) ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรที่เป็นยอดแหลม มีลักษณะคล้ายปิรามิด 2) มาตรฐานการทำงานขององค์กรมักกำหนดขึ้นเองจากผู้มีอำนาจและมาตรฐานการปฏิบัติงานขาดความยุติธรรม มีการเลื่อนตำแหน่งแบบพรรคพวก แต่ทำเป็นเหมือนมีกฎเกณฑ์ 3) ความสับสนวุ่นวายหรือความไม่แน่นอน แนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 314-320) ได้แก่ 1) เป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 2) ปัญหาด้านข้อมูล เช่น ข้อมูลกำกวม ไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน 3) ทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด 4) สถานการณ์ที่องค์กรต้องลดกำลังคน หรือต้องการลดทรัพยากรต่าง ๆ หรือองค์กรมีบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกัน ไม่จริงจังต่อกัน บทบาทหน้าที่ไม่ชัด กำกวม ไม่รู้แน่ชัดงานใครเป็นงานใคร 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน 6) นโยบายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจน

จากกรอบทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรข้างต้น ได้นำมาสังเคราะห์เป็นกรอบความคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคใต้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ได้แก่

1.1 ปัจจัยระดับบุคคล ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความมั่นคงด้านอารมณ์ การตรวจสอบตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ความชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก

1.2 ปัจจัยระดับโรงเรียน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น การจัดสรรทรัพยากร ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ความสับสนวุ่นวายในองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร การแข่งขันกันภายในองค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง และจริยธรรมของผู้บริหาร

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้จัดตัวแปรอิสระแบบพหุระดับเป็น 2 ระดับ ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่

3.1.1.1 โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น

3.1.1.2 การจัดสรรทรัพยากร

3.1.1.3 ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่

3.1.1.4 ความสับสนวุ่นวายในองค์กร

3.1.1.5 ความไว้วางใจในองค์กร

3.1.1.6 การแข่งขันกันภายในองค์กร

3.1.1.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1.1.8 การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่

3.1.1.9 ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์

3.1.1.10 รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน

- 3.1.1.11 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม
- 3.1.1.12 พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง
- 3.1.1.13 จริยธรรมของผู้บริหาร
- 3.1.2 ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่
  - 3.1.2.1 ความรู้ความสามารถ
  - 3.1.2.2 คุณธรรม จริยธรรม
  - 3.1.2.3 ความต้องการอำนาจ
  - 3.1.2.4 ความมั่นคงด้านอารมณ์
  - 3.1.2.5 การตรวจสอบตนเอง
  - 3.1.2.6 ความเชื่อในอำนาจของตนเอง
  - 3.1.2.7 บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม
  - 3.1.2.8 ความชอบเสี่ยง
  - 3.1.2.9 ความคาดหวังในความสำเร็จ
  - 3.1.2.10 การหลบเลี่ยงงานหนัก

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ประกอบด้วย

- 3.2.1 การประจบประแจง
- 3.2.2 การสร้างเครือข่าย
- 3.2.3 การจัดการสารสนเทศ
- 3.2.4 การควบคุมวาระการประชุม
- 3.2.5 การสร้างความประทับใจ
- 3.2.6 การสร้างพันธมิตร
- 3.2.7 การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก
- 3.2.8 การหาแพะรับบาป
- 3.2.9 การเพิ่มความสำคัญของตนเอง
- 3.2.10 การยื่นขอ
- 3.2.11 การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา
- 3.2.12 การเล่นเกมการเมือง
  - 3.2.12.1 เกมก่อจลาจล
  - 3.2.12.2 เกมสร้างผู้สนับสนุน

- 3.2.12.3 เกมสร้างอาณาจักร
- 3.2.12.4 เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย
- 3.2.12.5 เกมเป่านกหวีด
- 3.2.12.6 เกมขุนนาง
- 3.2.12.7 เกมยังเติร์ก
- 3.2.12.8 การแอบแทงข้างหลัง
- 3.2.12.9 การปิดสวະ
- 3.2.12.10 การล้างบาป
- 3.2.12.11 การแก่งโง
- 3.2.12.12 การคว่ำบาตร

### ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองจากการรับรู้ (Perception) ของครูผู้สอน ที่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบของกลยุทธ์หรือเกมการเมืองต่าง ๆ ในโรงเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษา
2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานสอนนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. พฤติกรรมเชิงการเมือง หมายถึง พฤติกรรมแสวงหาอำนาจ อิทธิพล ข้อได้เปรียบ หรือผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่มตน เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจของกฎหมายหรือ บทบาทหน้าที่ปกติที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลอื่นหรือองค์กร สามารถจำแนกเป็นกลยุทธ์ทางการเมืองแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย การประจบประแจง การจัดการ สารสนเทศ การควบคุมวาระการประชุม การสร้างความประทับใจ การสร้างพันธมิตร การใช้ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การหาแพะรับบาป การเพิ่มความสำเร็จของตนเอง การทำให้ได้รับความสนใจ จากผู้บังคับบัญชา การเินยขอ และการเล่นเกมการเมือง

- 4.1 การประจบประแจง หมายถึง การเอาอกเอาใจหรือทำให้เป็นที่โปรดปรานของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ
- 4.2 การสร้างเครือข่าย หมายถึง การตีสนิทหรือสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญ ทั้งในระดับเดียวกันและในระดับที่เหนือกว่า เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ
- 4.3 การจัดการสารสนเทศ หมายถึง ความคุมข้อมูลเพื่อให้ตนเองได้เปรียบหรือได้ประโยชน์จากข้อมูล สามารถควบคุมการตัดสินใจ ทำให้มีอำนาจ มีความสำคัญ เช่น ปกปิดข้อมูล บิดเบือนข้อมูล การค่อย ๆ ปล่อยข้อมูลสำคัญออกมา
- 4.4 การควบคุมวาระการประชุม หมายถึง จัดการกับระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ
- 4.5 การสร้างความประทับใจ หมายถึง การทำให้ภาพลักษณ์ภายนอกดูดีในสายตาคนอื่น เป็นที่ชื่นชอบของคนอื่น
- 4.6 การสร้างพันธมิตร หมายถึง การตกลงร่วมมือกันสร้างทีมหรือแนวร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4.7 การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หมายถึง การใช้ผู้มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนับสนุน
- 4.8 การหาแพะรับบาป หมายถึง การกล่าวโทษหรือโจมตีบุคคลอื่นเมื่อมีความผิดพลาดหรือเกิดเรื่องที่ไม่ดี เพื่อโยนความผิดให้คนอื่น หลีกเลียงหรือลดการเกี่ยวพันกับความล้มเหลว
- 4.9 การเพิ่มความสำคัญของตนเอง หมายถึง ทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญ จำเป็น มีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้องค์กรขาดไม่ได้
- 4.10 การเยินยอ หมายถึง พูดยกย่อง ชมเชย บอชยอ แบบมีการต่อเติม หรือบางครั้งอาจเกินความจริงเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- 4.11 การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา หมายถึง ทำให้เป็นที่สังเกตเห็นจดจำ ชื่นชอบของผู้บังคับบัญชา
- 4.12 การเล่นเกมการเมือง หมายถึง เป็นวิธีการใช้วิธีหรือเล่ห์เหลี่ยมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับสถานการณ์
5. เกมการเมือง หมายถึง การใช้วิธีการหรือเล่ห์เหลี่ยมรูปแบบต่าง ๆ มีเหตุผลเพื่อต่อต้านอำนาจ ตอบโต้ฝั่งตรงข้าม สร้างฐานอำนาจ เอาชนะคู่แข่ง และเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 5.1 เกมก่อจลาจล หมายถึง การต่อต้านอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารโดยก่อจลาจลสร้างความวุ่นวาย สร้างปัญหาในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนกำลังมีปัญหาภายใน

5.2 เกมสร้างผู้สนับสนุน หมายถึง การนำตนเองไปผูกพันหรืออิงกับผู้บริหารระดับสูงกว่า ผู้เชี่ยวชาญ โดยไปแสดงความจงรักภักดี และขอการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้มีอิทธิพล

5.3 เกมสร้างอาณาจักร หมายถึง เป็นการสะสมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มภายใต้การควบคุม และทรัพยากรต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด

5.4 เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย หมายถึง สองกลุ่มหรือสองกลุ่มพันธมิตร เผชิญหน้ากันเพื่อเอาชนะกัน เพื่อที่จะหยั่งยื่นในโรงเรียน

5.5 เกมเป่านกหวีด หมายถึง การนำข้อมูลภายในองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม ผิดบรรทัดฐานแนวปฏิบัติ ผิดจริยธรรม หรือหลีกเลี่ยงกฎหมาย ไปแจ้งแก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีอิทธิพล เพื่อให้มีตรวจสอบหรือกดดันให้แก้ไขให้ถูกต้อง

5.6 เกมขุนนาง หมายถึง เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ผิดกฎหมาย

5.7 เกมยังเติร์ก หมายถึง กลุ่มคนรุ่นใหม่ต้องการเปลี่ยนรากเหง้าขององค์กร โดยจะทำทลายความเชื่อหรือฐานคติเดิมขององค์กร โดยใช้ความรู้และความชำนาญที่มีในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

5.8 การแอบแทงข้างหลัง หมายถึง เป็นการแสดงหรือแกล้งทำดีต่อหน้าเพื่อให้ตายใจ แต่ได้วางแผนร้ายไว้ เช่น ปลอมข่าวลือ บัทรสนเทห์ โจมตี กลิปวีดีโอ

5.9 การปิดสวะ หมายถึง เป็นการปิดความรับผิดชอบ ผลักภาระงานของตนเองที่ยากหรือล้มเหลวไปให้คนอื่น และบังคับให้คนอื่นต้องรับผิดชอบในความล้มเหลว

5.10 การล้างบาป หมายถึง เป็นการปกป้องนโยบายผิดพลาด หรือการทำงานที่ล้มเหลว โดยแสดงความมุ่งมั่น ทุ่มเทการทำงาน ทุ่มเทพทรัพยากรเพื่อสร้างความมั่นใจและปกปิดเรื่องดังกล่าว รวมถึงการทำการตรวจสอบพอเป็นพิธี หรือการนำเสนอข้อมูลที่เบี่ยงเบนเพื่อให้พ้นผิด

5.11 การแกล้งโง่ หมายถึง เป็นการแกล้งทำเป็นไม่รู้หรือไร้ความสามารถ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่ต้องการจะทำ

5.12 การคว่ำบาตร หมายถึง เป็นการปฏิเสธโครงการหรือการทำงานจนกว่าผลประโยชน์จะเป็นที่พึงพอใจ

6. ปัจจัยระดับ โรงเรียน หมายถึง สาเหตุที่เกิดจากโครงสร้างองค์กร การบรรยากาศการทำงาน การบริหารจัดการศึกษาและผู้บริหารที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น การจัดสรรทรัพยากร ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ความสับสนวุ่นวายในองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร การแข่งขันกันภายในองค์กร ระบบ



การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมการเมือง โดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง และจริยธรรมของผู้บริหาร

6.1 โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น หมายถึง รูปแบบการบริหารองค์กรที่คล้ายปิรามิด โดยผู้มีอำนาจมากจะอยู่ชั้นบนสุดและลดหลั่นกันไปตามลำดับ ชั้นล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด

6.2 การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การจัดแบ่งงบประมาณ คน วัสดุ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน

6.3 ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรกำกวม ไม่รู้แน่ชัดว่าเป็นหน้าที่ใคร แต่ละคนต้องทำอะไร ทำให้เกิดความสับสนหรือมองไม่เห็นวัตถุประสงค์ในการทำงาน

6.4 ความสับสนวุ่นวายในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความผันผวนสูง ไม่เป็นระเบียบ ไม่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ไม่มีความแน่นอน

6.5 ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความน่าเชื่อถือหรือเชื่อใจต่อกันของคนในโรงเรียน ทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และโรงเรียน

6.6 การแข่งขันกันภายในองค์กร หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเอาชนะกัน จึงดีชิงเด่นกัน เพื่อรางวัล ความก้าวหน้า หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

6.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจคุณค่าการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน และการพิจารณาความดีความชอบ

6.8 การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ หมายถึง มีการย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนฐานะ หรือกำหนดตำแหน่งใหม่ภายในโรงเรียน

6.9 ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ หมายถึง ความต้องการของบุคคลไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

6.10 รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

6.11 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม หมายถึง รูปแบบ เครื่องมือ และวิธีการทำงานมีการปรับเปลี่ยนหรือสลับซับซ้อนขึ้น มีการใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอกโรงเรียน

6.12 พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพฤติกรรมเชิงการเมืองหรือเล่นเกมการเมืองเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ทำให้มีบรรยากาศการเมืองในโรงเรียน

6.13 จริยธรรมของผู้บริหาร หมายถึง สำนึกในเรื่องของศีลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา การคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนมากกว่าเป้าหมายของตนเอง

7. ปัจจัยระดับบุคคล หมายถึง สาเหตุที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวครูที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความมั่นคงด้านอารมณ์ การตรวจสอบตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ความชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก

7.1 ความรู้ ความสามารถ หมายถึง องค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับตำแหน่ง

7.2 คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง สำนึกในเรื่องของศีลธรรม คุณงามความดี บาบบุญคุณ โทษการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

7.3 ความต้องการอำนาจ หมายถึง ต้องการมีอิทธิพล มีตำแหน่ง ต้องการควบคุมหรือเป็นใหญ่เหนือกว่าคนอื่น ๆ และชอบเป็นผู้นำ

7.4 ความมั่นคงด้านอารมณ์ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจที่แน่นอน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

7.5 การตรวจสอบตนเอง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ ไวต่อความรู้สึกและปรับตัวได้หลากหลายตามสถานการณ์

7.6 ความเชื่อในอำนาจของตนเอง หมายถึง เชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้ ไม่ได้เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกหรืออยู่เหนือการควบคุม

7.7 บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม หมายถึง เป็นการใช้ชั้นเชิง อุบาย กลโกง หรือบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งต้องการหรือเป็นประโยชน์แก่ตน โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง

7.8 ชอบเสี่ยง หมายถึง กล้าทดลองทำ กล้าได้กล้าเสีย ทั้งที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลได้

7.9 ความคาดหวังในความสำเร็จ หมายถึง ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทุกวิถีทางเพื่อให้งานสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ และทำนองคลองธรรม

7.10 การหลบเลี่ยงงานหนัก หมายถึง หาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ทำงานในตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสบายกว่า

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. การบริหารองค์กรทางการศึกษา
2. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและระบบการเมืองในโรงเรียน
3. พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร
5. การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน
6. การวิเคราะห์พหุระดับ

#### การบริหารองค์กรทางการศึกษา

##### องค์กรทางการศึกษา

องค์กรทางการศึกษาของประเทศไทย มีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2553, หน้า 50)

องค์กรทางการศึกษามีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) เป็นองค์กรคุณธรรม (Normative) คือ สมาชิกจะอยู่เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์กรและจะปฏิบัติตามให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร คำนึงถึงความถูกต้องดีงามและเป็นธรรม ต้องปฏิบัติไม่ให้มัวหมอง ไม่มีการทุจริต หากทำผิดจะถูกลงโทษเชิงสังคมสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ 2) เป็นองค์กรให้บริการ (Service) คือ บริการตามผู้เลือกใช้ที่บ่งบอกถึงผู้ให้บริการและการเลือกของสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารต้องให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรด้วย 3) เป็นองค์กรรักษาคุณภาพทางสังคม (Maintenance) คือ เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่รักษา หรือคง หรือพุงสภาพสังคม ให้ค่านิยมและปทัสถานทางสังคม ในระบบสังคมอยู่ได้ 4) องค์กรทางการศึกษาเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit) เป็นการทำอย่างพอเพียง มิได้มุ่งหวังกำไรเป็นหลัก มุ่งทำเพื่อคุณธรรม จริยธรรม และอย่างมีจรรยาบรรณ (จร สุนทรายุทธ, 2557, หน้า 20-22) และ โรงเรียนเป็นระบบสังคมแบบระบบเปิด (Open social

system) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) โครงสร้าง (Structural) ที่ถูกออกแบบและมีความคาดหวังเรื่องเป้าหมายหรือหน้าที่อย่างเป็นทางการ 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual) ซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการเป้าหมาย ความเชื่อ ความรู้ความสามารถในการทำงาน 3) วัฒนธรรม (Cultural) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนมีส่วนร่วมและเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร 4) การเมือง (Political) คือ ระบบของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ที่แสดงออกมาเพื่อต่อต้านระบบควบคุมต่าง ๆ ที่เป็นทางการ 5) การเรียนการสอน (Pedagogical) ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียน ความเป็นองค์กรที่เป็นทางการและเป็นระบบเปิด มักจะทำให้ต้องแก้ปัญหาเรื่องการปรับตัวเป้าหมายของความสำเร็จ ความร่วมมือ และปัจจัยแฝงต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญขององค์กร (Hoy & Miskel, 2013, pp. 25-26)

### การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนให้เป็นคนดี มีคุณภาพ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเป็นศาสตร์หนึ่งของการศึกษา อันได้แก่ ปรัชญาการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน จิตวิทยา การวัดและวิจัย เพื่อให้ผลผลิตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (ชร สุนทรายุทธ, 2550, หน้า 20)

สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษา รอบ 3 (พ.ศ. 2554-2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษาไว้ในตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษามี 3 ข้อ ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555, หน้า 60-65)

ข้อที่ 1 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบที่กฎหมายกำหนด เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่า ตามแนวทางของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตลอดจนกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 หรือระเบียบกฎหมายตามที่ต้นสังกัดกำหนด โดยสามารถจัดระบบบริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การใช้ระบบบริหารคุณภาพ (PDCA) การบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการแบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

1. ด้านวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการจัดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจน การประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้และท้องถิ่น มีการพัฒนางาน วิชาการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ ภายในและใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

2. ด้านงบประมาณ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริหารงบประมาณ ที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุม กับการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน/ บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ส่วนรวม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุ อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบ กฎหมาย หรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด

3. ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการบริหาร บุคลากรอย่างเป็นระบบ ในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

4. ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็น หมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และต่อการนำไปใช้ในการ กำหนดนโยบาย และวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งมีระบบ การกำกับติดตาม และการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา

ข้อที่ 2 ประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานปฏิบัติตามกฎกระทรวงฯ ตั้งแต่การได้มาของคณะกรรมการ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ

หลักเกณฑ์วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ และกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543

ข้อที่ 3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษามีความสะอาด ถูกสุขลักษณะและสวยงาม ดังต่อไปนี้

1. สะอาด หมายถึง ไม่รก มีระเบียบ รักษาง่าย ใช้สะดวก
2. สุขลักษณะ หมายถึง สะอาด ปลอดภัย ไร้มลภาวะ สุขกายสบายใจ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3. สวยงาม หมายถึง มีการจัดแต่งอาคาร สภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับพื้นที่ แวดล้อม ไม่สิ้นเปลือง และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนให้เป็นคนดี มีคุณภาพ โดยอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยอาศัยความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา และการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

### ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและระบบการเมืองในโรงเรียน

วิถีชีวิตในโรงเรียนจะมีความสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งมีรากฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ครูกับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Hoy & Miskel, 2013, p. 230)

Weber (1947, pp. 325-328 อ้างถึงใน ฐร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 127) ได้แบ่งอำนาจของผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้น ๆ ได้ 3 แบบ ได้แก่

1. อำนาจบารมี (Charismatic authority) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากคุณงามความดีของผู้บริหาร การมีบุคลิกภาพที่ดีและความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร
2. อำนาจตามประเพณี (Tradition authority) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากการยอมรับตำแหน่งนั้น ๆ ตกทอดสืบต่อกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ เช่น คนไทยยกย่องผู้บริหารเป็น “เจ้านายคน” ครั้นเมื่อบุคคลนั้นเข้าสู่ตำแหน่งก็ย่อมได้รับการยอมรับไปด้วย
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legal authority) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากระเบียบ กฎหมายที่กำหนดให้ผู้บริหารในตำแหน่งนั้น ๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 142-144) ได้แบ่งแหล่งและประเภทของอำนาจไว้ ดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) เป็นอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นอำนาจที่ได้รับเนื่องจากดำรงตำแหน่งในองค์กรนั้น ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคคลในระดับสูงขององค์กรจะมีอำนาจมากกว่าบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้อำนาจของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ มีขีดจำกัด

1.2 อำนาจให้รางวัล (Reward power) เป็นอำนาจจากการมีตำแหน่งหน้าที่ในการให้รางวัล

1.3 อำนาจจากการข่มขู่บังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลัวและยอมรับ ได้แก่ อำนาจด้านการลงโทษ

1.4 อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information power) เป็นอำนาจซึ่งมาจากการเข้าถึงการควบคุมอย่างเป็นทางการเหนือข้อมูลของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลโดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กร โดยมีแหล่งที่มาของอำนาจ 3 แหล่ง ดังนี้

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับ เนื่องจากทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคคลนั้น

2.2 อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ ความพึงพอใจ ความปรารถนาที่จะใช้ผู้นำเป็นแบบอย่าง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาริบัติปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

2.3 อำนาจจากชื่อเสียง (Prestige power) เป็นอำนาจที่มาจากสถานภาพและความมีชื่อเสียงของบุคคล

3. อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ (Power stemming from ownership) เป็นอำนาจของผู้นำที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นของบริษัทเป็นจำนวนมาก

4. อำนาจที่มาจากการจัดสรรทรัพยากร (Power stemming from providing resources) เป็นอำนาจที่มาจากผู้มีหน้าที่ควบคุม จัดสรร หรือครอบครองทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นอำนาจที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร เช่น คน เงิน ลูกค้า เทคโนโลยี วัสดุ

5. อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส (Power stemming from capitalizing on opportunity) เป็นอำนาจที่เกิดจากการอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม มีการแสวงหาโอกาส โดยบุคคลจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่เหมาะสมด้วยเพื่อลงทุนให้เกิดโอกาส

6. อำนาจที่มาจากจัดการกับปัญหาสำคัญ (Power stemming from managing critical problems) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแก้ปัญหาสำคัญให้ลุล่วงไปได้

7. อำนาจที่มาจากใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ (Power stem from being close to power) บุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจจะมีอำนาจมากขึ้น ผู้นำที่มีความต้องการแสวงหาอำนาจมากขึ้น จะพยายามแทรกตัวเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นเพิ่มอำนาจขึ้น ระบบการเมืองเกิดขึ้นได้ทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะความต้องการของบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ บุคคลจะรวมเป็นกลุ่มเพื่อมีอำนาจต่อรองมากขึ้น บางครั้งอาจมีการรวมกลุ่มกันลับ ๆ และไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะเป็นการรวมเพื่อผลประโยชน์หากบรรยากาศของโรงเรียนแบบปิด ปราศจากการสื่อสารย้อนกลับ มีอุปสรรคในการทำงานสูง ความเห็นห่างของผู้บริหารกับครู สิ่งเหล่านี้มีแนวโน้มทำให้เกิดระบบการเมืองในโรงเรียนและนำไปสู่ความขัดแย้ง (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 137)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับอำนาจ ทั้งระหว่างครูกับผู้บริหาร และระหว่างครูด้วยกัน และอำนาจมีความสัมพันธ์กับการเมืองอย่างมาก เพราะการเมืองเป็นเรื่องของการใช้และแสวงหาอำนาจ จึงเกิดระบบการเมืองขึ้นในโรงเรียนและเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับวิถีชีวิตบุคลากรทุกคน

## พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

### ความหมายของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

DuBrin (2009, p. 5) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร (Political behavior in organizations) หมายถึง พฤติกรรมที่หลากหลาย รวมถึงแต่การเมืองในองค์กร (Organizational politics) กระบวนการใช้อิทธิพล (Influence process) และความพยายามในการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบหรือให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในองค์กร คำว่า “พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร” กับ “การเมืองในองค์กร” เป็นคำที่ยากในการที่จะอธิบายความแตกต่าง คำสองคำนี้จึงใช้แทนกันได้

Robbins and Judge (2009, p. 495) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างเป็นทางการหรือเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร แต่มีอิทธิพลหรือพยายามใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบเรื่องผลประโยชน์ในองค์กร พฤติกรรมเชิงการเมือง



อยู่นอกเหนือขอบเขตของภาระงาน และเกี่ยวข้องกับการพยายามที่จะสร้างฐานอำนาจเพื่อส่งอิทธิพลต่อเป้าหมาย หลักเกณฑ์ กระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร รวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์ต่าง ๆ

Schermerhorn et al. (2011, p. 292) กล่าวว่า สามารถมองพฤติกรรมเชิงการเมืองได้สองด้าน ด้านแรก คือ ความไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มองว่าเป็นการใช้อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ถูกทำนองคลองธรรม และด้านที่สอง คือ เป็นศิลปะในการประนีประนอมในการแข่งขันของกลุ่มผลประโยชน์ เป็นเครื่องมือในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยรักษาสัมดุลระหว่างผลประโยชน์ของบุคคล กลุ่ม ผู้มีส่วนได้เสีย และผลประโยชน์ขององค์กร

Nelson and Quick (2005, p. 240) กล่าวว่า คล้ายกับอำนาจ แต่พฤติกรรมเชิงการเมืองมักจะทำให้คนส่วนใหญ่เกิดภาพลบในใจ ซึ่งพฤติกรรมเชิงการเมืองไม่จำเป็นต้องมองภาพลบเสมอไป เป็นเพียงการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร เมื่อคนต้องการอำนาจและขยายฐานอำนาจของตน มักจะใช้กลวิธี ซึ่งบางครั้งก็ถูกทำนองคลองธรรม (ได้รับการยอมรับในองค์กร) และบางครั้งก็ไม่ถูกทำนองคลองธรรม พฤติกรรมเชิงการเมืองจึงเป็นการกระทำที่ใช้อำนาจอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล

Ivancevich et al. (2011, p. 352) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการ คือ 1) เป็นพฤติกรรมที่มักจะใช้อำนาจนอกเหนือกฎหมายหรืออำนาจตามระบบ 2) เป็นพฤติกรรมเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่ม มักจะทำให้องค์กรเสียหาย 3) เป็นพฤติกรรมโดยเจตนาเพื่อต้องการและรักษาอำนาจ

จุมพล หนิมพานิช (2551, หน้า 154) กล่าวว่า การเมืองในองค์กรมีความหมายไม่แตกต่างจากการเมืองทั่วไป เพราะเป็นการต่อสู้ให้ได้มาซึ่งอำนาจ และนำอำนาจที่ได้ไปใช้ในการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มของตน หรือในบางครั้งนำอำนาจที่ได้มาไปใช้ในการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์กันภายในองค์กร

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 235-236) กล่าวว่า เป็นเรื่องการแสวงหาอำนาจและใช้อำนาจมีอิทธิพลในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดผลในทางที่ตนหรือฝ่ายของตนต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องของใครได้อะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร และการตัดสินใจก็เป็นการจัดสรรสิ่งที่มีค่าในสังคมการศึกษาการเมืองในองค์กรในอดีตมักมีทัศนคติต่อการเมืองในองค์กรไปในทางลบ ทั้งที่สภาพความเป็นจริงแล้วหากมองการเมืองเป็นเรื่องที่จัดสรรสิ่งที่ดี มีคุณค่าให้กับสังคม กระบวนการทางการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองก็เป็นเรื่องปกติ และเกิดขึ้นในทุกองค์กรตลอดเวลา

สุพานี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 322) กล่าวว่า การดำเนินการในรูปแบบไม่ปกติ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจหรือเพิ่มอำนาจ หรือเพื่อใช้อำนาจให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้องและก่อให้เกิดผลเสียแก่คนอื่น

ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 3) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองอาจมองได้ทั้งบวกและลบ แต่ทั้งบวกและลบทำเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและกลุ่มที่ตน โดยพฤติกรรมเชิงการเมืองมี 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจตามกฎหมายหรือระบบอำนาจที่ยอมรับกันตามปกติขององค์กร 2) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือหน่วยงานตน โดยไม่คำนึงถึงความชอบธรรมที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นพึงได้รับ 3) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจ และจงใจใช้เพื่อแสวงหาอำนาจหรือรักษาอำนาจของตน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรเป็นพฤติกรรมแสวงหาอำนาจ อิทธิพล ข้อได้เปรียบ หรือผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่มตน เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจของกฎหมายหรือบทบาทหน้าที่ปกติที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลอื่นหรือองค์กร

#### ความสำคัญของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้งานสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมคนได้ ซึ่งปัจจุบันพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก (ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 7) พฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่องค์กรจะปราศจากการเมือง เพราะองค์กรประกอบด้วย บุคลากรและกลุ่มที่หลากหลาย ทั้งในเรื่องค่านิยม เป้าหมาย และผลประโยชน์ กิจกรรมต่าง ๆ ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรในองค์กร หากองค์กรมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ บุคลากรก็จะประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ในความเป็นจริง ทรัพยากรในองค์กรมีจำกัด จึงทำให้เกิดการแข่งขันและขัดแย้งกันในการจัดสรรทรัพยากร (Robbin & Judge, 2009, p. 496)

ผลของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรค่อนข้างจะเป็นลบ หากใช้กลวิธีในการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของตนเอง หากบุคลากรในองค์กรมีความเห็นแก่ตัวและไม่มีความไว้วางใจกัน องค์กรก็เป็นอันตราย เพราะบุคลากรจะให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่าเป้าหมายขององค์กรและเมื่อบุคลากรเห็นว่ามิพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรที่รุนแรงก็จะเกิดความวิตกกังวล เกิดความเครียดเหนื่อยหน่าย ท้อถอย และหลีกเลี่ยงโดยการลาออก (Nelson & Quick, 2005, p. 241)

อย่างไรก็ตาม การเมืองในองค์กรมิได้มีผลในด้านลบเท่านั้น บางครั้งผู้บริหารสามารถใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองก่อประโยชน์เป็นการจูงใจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรศึกษาและวิเคราะห์แบบแผน กลวิธีของการเมืองในองค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบ และไม่ควรถูกจำกัดหรือทำลายคู่ต่อสู้ในทางการเมืองในองค์กรให้หมดไป เพราะการเมืองในองค์กรมิได้มีแต่ด้านลบ หากผู้บริหารมองพฤติกรรมการเมืองในองค์กรให้เป็นบวก และรู้จักประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็จะเกิดผลดีต่อองค์กร (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 7)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547, หน้า 43) เสนอว่า ขาดการจัดการบริหารมีปัญหาและเป็นสาเหตุมาจากเกมการเมือง ต้องแก้ด้วยเกมการเมือง ขาดการจัดการบริหารมีปัญหาจากความบกพร่องทางการบริหาร ควรให้หลักการบริหารแก้ไข มิใช่ต้องใช้เกมการเมืองเสมอไป

สรุปได้ว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร เพราะองค์กรประกอบด้วยบุคลากรที่หลากหลาย ทั้งในเรื่องค่านิยม เป้าหมาย และผลประโยชน์ ผลของพฤติกรรมเชิงการเมืองมีทั้งด้านที่เป็นบวกและเป็นลบ หากมีความเข้าใจพฤติกรรมเชิงการเมืองก็จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กรและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ก็จะทำให้เกิดผลดีกับองค์กรได้

#### **ผู้บริหารกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร**

ผู้บริหารองค์กรมักจะให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรแตกต่างกัน การเมืองในองค์กรเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันในทัศนะของผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนชื่นชอบพฤติกรรมเชิงการเมือง บางคนมองว่าเป็นอันตรายต่อองค์กร ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารของ Allen, Madison, Renwick, Porter, and Mayes (1979 cited in Nelson & Quick, 2005, p. 241) พบว่าผู้บริหาร ร้อยละ 53 เห็นว่า การเมืองมีผลในทางบวกต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรและผู้บริหาร ร้อยละ 44 เห็นว่า การเมืองเป็นเรื่องรบกวนสมาชิกขององค์กร ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาของ Gandz and Murray (1980 cited in Nelson & Quick, 2005, p. 241) พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่ขัดแย้งกันเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ผู้บริหารมากกว่าร้อยละ 89 ยอมรับว่า การเมืองในสถานที่ทำงานเป็นเรื่องปกติของทุกองค์กรและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเป็นนักการเมืองที่ดี และร้อยละ 59 เห็นว่า สถานที่ทำงานต้องปลอดการเมือง จึงจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาทั้งหมดแสดงให้เห็นถึงทัศนะที่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

พฤติกรรมเชิงการเมืองมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหาร และส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงาน ดังที่ สมุทพร ชำนาญ (2554, หน้า 73) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้นำในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้นำเป็นแหล่งที่มาของอำนาจเชิงการเมือง อำนาจเชิงการเมืองมีที่มาจากความสามารถของผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลอื่น คือ

สามารถชักจูง ควบคุม กำกับบุคคลอื่น แม้อาจเป็นบุคคลที่มีแนวคิดสอดคล้องกันหรือตรงข้ามกัน ก็ตาม และ Westphal and Stern (2006, pp. 169-204 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 4) สรุปว่า ปัจจุบันความสำเร็จของงาน ขึ้นอยู่กับทักษะการเมืองค่อนข้างมาก และมากกว่าทักษะคุณลักษณะอื่น ๆ

ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 4) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองเป็น “ศาสตร์” ที่เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมองค์กร จึงมีความสำคัญและประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยตรง โดยสรุปดังนี้

1. สร้างความเข้าใจเพื่อการคาดการณ์ และควบคุมพฤติกรรมของผู้บริหารโดยตรง
2. ทำให้เกิดความเข้าใจเพื่อสามารถทำนาย และควบคุมพฤติกรรมพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้เกิดความเข้าใจ เพื่อสามารถทำนาย และควบคุมพฤติกรรมเพื่อนร่วมงาน
4. สร้างความเข้าใจเพื่อสามารถคาดการณ์สภาวะการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีหลายระดับ ทั้งสูงกว่าและต่ำกว่าตน ย่อมเกี่ยวข้องต่อการกำหนดนโยบายและกลวิธีขององค์กร

Robbins and Judge (2009, p. 507) ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะยอมรับธรรมชาติของการเมืองในองค์กร โดยต้องสามารถทำนายการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้อื่น โดยการประเมินพฤติกรรมนั้น ๆ ภายในกรอบหรือบริบททางการเมืองภายในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและมีทักษะต่อพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรแตกต่างกัน หากผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรก็จะสามารถเข้าใจ คาดการณ์ และควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้

#### **กลวิธีทางการเมืองและเกมการเมือง (Political tactics and political game)**

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า คำว่า “การเมืองในองค์กร (Organization politics)” และ “พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร (Organization political in organization)” เป็นคำที่มีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ พฤติกรรมเชิงการเมืองสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์ทางการเมือง (Political strategies) หรือกลวิธีทางการเมือง (Political tactics) และสามารถแบ่งย่อยเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงได้อีกเป็นเกมการเมือง (Political game) ซึ่งเกมการเมืองมีหลากหลาย มีความสลับซับซ้อน และมีเกมใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา กลวิธีกับเกมการเมืองค่อนข้างจะหาเส้นแบ่งที่ชัดเจนยาก สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดหลักของ Daft (2001) Dubrin (2013) Hoy and Miskel (2013)

Mintzberg (1985) Moorhead and Griffin (2010) และ Vecchio (2006) ซึ่งสรุปกลวิธีทางการเมืองได้ดังนี้

### 1. การประจบประแจง (Ingratiation)

การประจบประแจงเป็นกลวิธีที่ทำให้ได้รับความโปรดปรานจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา โดยการดูแลเอาใจใส่ และให้ความช่วยเหลือ ซึ่งอยู่บนฐานความเชื่อของนักสังคมวิทยาที่เรียกว่า บรรทัดฐานของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่แพร่หลายของสังคมอเมริกัน การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่มีตำแหน่งเหนือกว่าหรือบุคคลสำคัญ ทำให้เป็นที่โปรดปรานและได้รับผลตอบแทนในเชิงบวก ครุมนมักจะพยายามให้มองคูดี และมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเกินกว่าหน้าที่ โดยการช่วยเหลือสิ่งต่าง ๆ Griffiths (1965) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมครูในนิวยอร์ก เพื่ออธิบายการใช้กลวิธีของครูกับผู้บริหาร ครูส่วนใหญ่จะอาสาในการทำงานมากกว่าที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความไม่พอใจ เช่น รับผิดชอบห้องอาหารกลางวัน ประสานงานต่าง ๆ ซึ่งงานเหล่านี้ไม่ได้ผลตอบแทน แต่พวกเขาจะมองคูดีและได้รับความสนใจจากคนที่มีตำแหน่งสูงกว่า และส่วนใหญ่จะได้เลื่อนหรือได้รับตำแหน่งสำคัญ เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ช่วยประธาน (Hoy & Miskel, 2013, p. 250)

Vecchio (2006, p. 129) กล่าวว่า คนส่วนใหญ่อยากที่จะปฏิเสธความก้าวหน้า การประจบประแจงจึงถูกใช้กันจนกว่าเป้าหมายจะรับการตอบสนอง และใช้กันอย่างโจ่งแจ้งเห็นได้ชัด

สรุปได้ว่า การประจบประแจง เป็นกลวิธีที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ เป็นการเอาใจเอาใจ หรือทำให้เป็นที่โปรดปรานของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

### 2. การสร้างเครือข่าย (Networking)

เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอิทธิพล เช่น บุคคลที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ เช่น ครูบางคนจะไปสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทนสหภาพครูหรือผู้บริหารที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ หรือครุมนจะไปติดต่อหรือสร้างความสัมพันธ์กับคูครองผู้บริหารหรือบุคคลที่มีความสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่าต่าง ๆ (Hoy & Miskel, 2013, p. 250) นอกจากนี้ Daft (2001, p. 462) ได้เสนอแนะวิธีการขยายเครือข่ายว่าทำได้ 2 วิธี คือ 1) เพิ่มจำนวนสมาชิก ทำได้โดยโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง จ้างบุคลากรเพิ่ม 2) เอาฝ่ายที่คัดค้านมาเป็นพวก

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่าย เป็นการตีสนิทหรือสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญ ทั้งในระดับเดียวกันและในระดับที่เหนือกว่า เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ

### 3. การจัดการสารสนเทศ (Information management)

เป็นกลวิธีที่ใช้ควบคุมบุคคลอื่นหรือรักษาสถานะของตนเอง โดยการจัดการข้อมูลเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ เช่น เก็บข้อมูลสำคัญไว้ใช้เพื่อตนเอง เก็บข้อมูลบางอย่างที่สำคัญไว้ฝึกฝนจนชำนาญ และนำออกมาใช้ยามที่องค์กรมีความจำเป็น ทำให้ตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ทำให้ถูกมองว่าเป็นผู้จริง ครูที่มีเครือข่ายจะสะสมข้อมูลสำคัญและจัดการกับข้อมูลไว้เสมอเพื่อเสริมความสามารถในการเล่นเกมการเมืองในโรงเรียน (Hoy & Miskel, 2013, p. 250)

Moorhead and Griffin (2010, p. 369) กล่าวว่า การควบคุมข้อมูลที่สำคัญไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้คนส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมีข้อมูลสำคัญ เมื่อมีข้อมูลสำคัญก็จะทำให้มีอำนาจและอิทธิพล และสามารถควบคุมการตัดสินใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrim (2013, p. 357) ที่กล่าวว่าอำนาจเกิดจากการควบคุมข้อมูลสำคัญ แม้ปัจจุบันจะมีกูเกิ้ล (Google) ที่คนสามารถเข้าถึงได้ แต่ยังมีข้อมูลที่ไม่มีการบันทึกเป็นระบบหรือเป็นทางการ ซึ่งต้องหาวิธีการที่จะได้รับและรักษาข้อมูลสำคัญไว้

Vecchio (2006, p. 130) กล่าวว่า การจัดการข้อมูลไม่ใช่การโกหกหรือปล่อยข่าวลวง เพราะหากทำเช่นนั้นก็จะทำให้ขาดความเชื่อถือในอนาคต แต่เป็นการวางแผนค่อย ๆ ปล่อยข้อมูลที่ถูกต้องออกมา

สรุปได้ว่า การจัดการสารสนเทศ เป็นกลวิธีในการจัดการและควบคุมข้อมูลเพื่อให้ตนเองได้เปรียบหรือได้ประโยชน์จากข้อมูล สามารถควบคุมการตัดสินใจ และทำให้มีอำนาจ มีความสำคัญ เช่น ปกปิดข้อมูล ค่อย ๆ ปล่อยข้อมูลสำคัญออกมา

### 4. การควบคุมวาระการประชุม (Control the agenda)

หากไม่ต้องการให้คณะกรรมการตัดสินใจในเรื่องใด สามารถทำได้โดยไม่นำเรื่องเข้าระเบียบวาระการประชุม ถอดถอนออกจากระเบียบวาระการประชุม โดยอ้างว่ายังไม่เรียบร้อยเพื่อการพิจารณาหรือนำไว้ในระเบียบวาระหลัง ๆ เอาประเด็นที่ต้องถกเถียงกันหลาย ๆ ประเด็นมาไว้ก่อน เพื่อถ่วงเวลาและเกิดความเหนื่อยล้าหรือเวลาไม่พอ และต้องการให้ปิดการประชุม ทำให้เรื่องดังกล่าวยังไม่ได้รับการพิจารณา (สมยศ นาวิกาน, 2549, หน้า 264; Daft, 2001, p. 462; Moorhead & Griffin, 2010, p. 369)

สรุปได้ว่า การควบคุมวาระการประชุม เป็นกลวิธีในการควบคุมการตัดสินใจและเป็นการจัดการกับระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ

### 5. การสร้างความประทับใจ (Impression management)

เป็นกลวิธีที่ทุกคนใช้กันเกือบตลอดเวลาเพื่อให้ภาพลักษณ์ภายนอกดูดี เป็นที่ชื่นชอบ เป็นการสร้างภาพเชิงบวกตั้งแต่แรกเจอ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วทุก ๆ องค์กรมักชอบคนที่มีลักษณะ

มีความภักดี เอาใจใส่ ซื่อสัตย์ เรียบร้อย เป็นกันเอง คนที่สร้างภาพลักษณ์ได้ดีมักจะเป็นที่จดจำและให้ความสำคัญจากองค์กร กลวิธีนี้รวมไปถึงการแต่งตัวและพฤติกรรมที่เหมาะสม ให้จดจำภาพความสำเร็จ ทำให้ดูว่ามีความน่าเชื่อถือ ให้ความสำคัญกับการสร้างความประทับใจในสิ่งต่าง ๆ เครื่องมือที่จะช่วยในการสร้างภาพ เช่น การนำเสนอความคิดที่ดี ทำให้ดูว่ามีความรู้ พูดยาชัดเจน มีเหตุผล ไวต่อความรู้สึก และปรับตัวเข้ากับสังคมได้ (DuBrin, 2013, p. 359; Moorhead & Griffin, 2010, p. 369; Hoy & Miskel, 2013, p. 250; Vecchio, 2006, p. 129)

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 265) กล่าวว่า การสร้างภาพพจน์หรือความประทับใจ เป็นพฤติกรรมทางการเมืองที่ฉลาด ส่วนใหญ่เป็นวิถีทางเพิ่มฐานอำนาจของบุคคลเพื่อกิจกรรมในอนาคต

สรุปได้ว่า การสร้างความประทับใจ เป็นกลวิธีที่ทำให้ภาพลักษณ์ภายนอกดูดี ในสายตาคนอื่น เป็นที่ชื่นชอบของคนอื่น เป็นวิถีทางในการเพิ่มฐานอำนาจเพื่อประโยชน์ในอนาคต

#### 6. การสร้างพันธมิตร (Coalition building)

เป็นกระบวนการที่บุคคลร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ครุฑมักจะร่วมมือกันเพื่อต่อต้านนโยบาย ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือเพื่อเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของครูที่จะสนับสนุนหรือต่อต้าน คน ๆ เดียวมักมีอิทธิพลน้อยกว่ากลุ่ม กลุ่มอำนาจจะมีอำนาจมากขึ้นถ้าเขาเป็นพันธมิตรกัน ครูที่มีความสามารถในการสร้างพันธมิตรภายในโรงเรียน จะมีความสามารถในการเล่นการเมืองในโรงเรียน (Hoy & Miskel, 2013, pp. 250-251; Moorhead & Griffin, 2010, p. 370)

Daft (2001, p. 462) กล่าวว่า การสร้างพันธมิตรเป็นกลวิธีในการใช้อำนาจ เพราะการตัดสินใจเรื่องสำคัญบางครั้งไม่ได้เกิดในห้องประชุมที่เป็นทางการ มีการพูดคุยกันนอกกรอบจนมีความเห็นตรงกัน ผู้บริหารบางคนมีการประชุมกลุ่มย่อยสองถึงสามคนเพื่อแก้ปัญหาสำคัญ ความสำคัญของการสร้างพันธมิตร คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งต้องเกิดจากความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ การร่วมมือกันก็ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างพันธมิตร เป็นกลวิธีในการใช้อำนาจที่มีการตกลงร่วมมือกัน สร้างทีมหรือแนวร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลเพิ่มขึ้น

#### 7. การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Use out site experts)

การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก เช่น ที่ปรึกษา ผู้บริหารมักจะเลือกหรือจ้างคนที่มีความเห็นสอดคล้องกันมาเป็นที่ปรึกษา ที่ปรึกษามักจะเกรงใจผู้จ้าง สิ่งที่ได้จากที่ปรึกษาอาจจะเป็นความเชี่ยวชาญหรือสิ่งธรรมดา แต่การใช้ที่ปรึกษาทำให้เกิดการยอมรับและเป็นไปตามที่ผู้จ้างต้องการ (Moorhead & Griffin, 2010, p. 369)

สรุปได้ว่า การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก เป็นกลวิธีที่ใช้ผู้มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนับสนุน

#### 8. หาแพะรับบาป (Scapegoating)

การหาแพะรับบาป เป็นการกล่าวโทษหรือโจมตีบุคคลอื่นเมื่อมีความผิดพลาดหรือเกิดเรื่องที่ไม่ดี ผู้บริหารมักจะตำหนิครูเมื่อผลการทดสอบของนักเรียนมีคะแนนต่ำ และครูก็พยายามหาใครสักคนที่จะตำหนิเหมือนกัน เช่น ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนผู้ปกครอง หรือครูคนอื่น ๆ การตำหนิคนอื่นเมื่อมีข้อผิดพลาดพบทั่วไปในทุกองค์กร โรงเรียนก็ไม่มีข้อยกเว้น การหาแพะรับบาปทำให้คนที่มีความสามารถในเชิงการเมืองสามารถเปลี่ยนแปลงความสนใจและหาคนมารับผิดแทนตนได้ (Hoy & Miskel, 2013, p. 251)

สรุปได้ว่า การหาแพะรับบาป เป็นกลวิธีในการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดของตนเองหรือลดการเกี่ยวพันกับความล้มเหลว โดยการกล่าวโทษหรือโจมตีบุคคลอื่น โยนความผิดให้คนอื่น

#### 9. การเพิ่มความสำคัญของตนเอง (Increasing indispensability)

การเพิ่มความสำคัญของตนเอง เป็นกลวิธีที่บุคคลหรือกลุ่มทำให้ตนเองมีความสำคัญหรือจำเป็นต่อองค์กร ผู้บริหารที่เจ้าเล่ห์มักจะพัฒนาทักษะเฉพาะ หรือกลุ่มที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น ในช่วงวิกฤตขององค์กรต้องการคนที่มีความรู้พิเศษ เช่น คอมพิวเตอร์ การเงิน ดังนั้น เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้และทักษะเหล่านี้ เขาจึงเตรียมความพร้อมที่จะอธิบายหรือจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ตนเองเป็นบุคคลที่จำเป็นเพิ่มสถานะ และมีคุณค่าต่อองค์กร (Hoy & Miskel, 2013, p. 251)

สรุปได้ว่า การเพิ่มความสำคัญของตนเอง เป็นกลวิธีที่ทำให้ตนเองเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร โดยการทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญจำเป็น มีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้องค์กรขาดไม่ได้

#### 10. การเยินยอ (Flattering)

การเยินยอ เป็นอีกกลวิธีหนึ่งที่ทำให้ได้อำนาจหรืออิทธิพล เพราะคนส่วนใหญ่จะรู้สึกดีเมื่อได้รับคำเยินยอ คือ เขาประสบความสำเร็จ คำเยินยอมีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และมีส่วนในการเพิ่มการจูงใจในการทำงานด้วย (Hoy & Miskel, 2013, p. 251)

DuBrin (2013, p. 360) กล่าวว่า การเยินยอ การชม หรือยกย่องด้วยใจจริงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ มีส่วนสนับสนุนการทำงานและเกิดการยอมรับในตัวผู้นำ

สรุปได้ว่า การเยินยอ เป็นกลวิธีหนึ่งที่ทำให้ได้อำนาจหรืออิทธิพล โดยการยกย่อง ชมเชยบุคคลอื่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

11. การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา (Getting attention of superiors (GASing))



การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาเป็นกลวิธีหนึ่งที่ทำให้ได้รับอิทธิพล และเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะอยู่ในองค์กรที่มีการแข่งขัน เพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า และเป็นสิ่งที่สังเกตเห็น จดจำ และนำไปสู่การเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร กลวิธีเหล่านี้ เช่น อาสาสมัครทำงาน ที่ไม่มีคนอยากทำ การทำลายกฎที่ไม่มีมีความสำคัญ และทำงานให้สำเร็จมากกว่าที่เขามอบหมาย (Hoy & Miskel, 2013, pp. 251-252)

สรุปได้ว่า การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา เป็นกลวิธีที่ทำให้ได้รับอิทธิพล และการแข่งขันเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า โดยทำให้เป็นที่สังเกตเห็น จดจำ ขึ้นชอบของผู้บังคับบัญชา

## 12. การเล่นเกมการเมือง (Playing game)

เป็นวิธีการที่ซับซ้อนและมีหลายรูปแบบ ต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสถานการณ์ (Moorhead & Griffin, 2010, p. 370)

Hoy and Miskel (2013, pp. 255-259) เสนอว่า ทางเดียวที่จะอธิบายการเมืองในองค์กร ได้สมบูรณ์ คือ ต้องเข้าใจเกมการเมือง (Political game) ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเล่นกันในองค์กร เกมการเมืองบางเกมมีความชัดเจน บางเกมมีความสลับซับซ้อน บางเกมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ก็มีแนวปฏิบัติโดยรวม ดังนี้ 1) เพื่อการสร้างตำแหน่งเป็นหนทางไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง สร้างอำนาจเพื่อตำแหน่งของตนเอง 2) เพื่อบิบบเรื่องการตัดสินใจและการปฏิบัติให้เป็นไปในหนทางที่ตนต้องการ 3) เพื่อต่อรอง สร้างความร่วมมือ โน้มน้าว หลอกลวง และคุกคามเพื่อให้กระทำ ในสิ่งที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม หรือในเรื่องที่ไม่เหมาะสม และได้อธิบายถึงเกมการเมืองต่าง ๆ ที่อ้างอิงมาจากแนวคิดของ Mintzberg (1983) และยกตัวอย่างที่เกี่ยวกับโรงเรียน ดังนี้

**เกมก่อจลาจล (Insurgency games)** มักจะเล่นเมื่อต่อต้านอำนาจที่เป็นทางการ มักจะเริ่มตั้งแต่การต้าน ก่อวินาศกรรมไปจนถึงก่อกบฏ ผู้ร่วมขบวนการระดับล่างขององค์กรจะมีอำนาจไม่มากนัก บางครั้งเขาพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการก่อวินาศกรรมและจัดการกับโครงสร้างที่เป็นทางการ ครูที่เป็นผู้เชี่ยวชาญสามารถต่อต้านการกระทำที่เป็นทางการของผู้บริหารได้ ในกรณี ที่บรรยากาศโรงเรียนไม่ดีและคล้าย ๆ จะมีการก่อจลาจล ซึ่งแสดงว่า โรงเรียนกำลังเริ่มมีปัญหา ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจเข้าต่อสู้กับอำนาจที่ต่อต้าน เช่น เมื่อมีการทะเลาะหรือขัดขืนกฎเกณฑ์ ผู้บริหารจะตอบสนองโดยพัฒนากฎเกณฑ์ บังคับใช้ดูแลอย่างใกล้ชิดและลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งมักจะล้มเหลว เพราะไม่ได้ช่วยในการแก้ที่สาเหตุ เพียงแต่เป็นการออกอาการของผู้บริหารเท่านั้น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะแก้ปัญหาการก่อจลาจลให้สำเร็จต้องใช้ทักษะทางการเมือง (Political skill) ควบคู่ไปกับการใช้อำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) โดยต้องใช้ทั้งการเกลี้ยกล่อม หว่านล้อมและการต่อรอง ความสำเร็จของการแก้ปัญหาการก่อจลาจลอยู่ที่การต่อรองและใช้รูปแบบ ที่ไม่เป็นทางการ

**เกมสร้างอำนาจ (Power-building games)** ใช้เมื่อผู้ร่วมขบวนการต้องการสร้างฐานอำนาจ เกมนี้เล่นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้ดังนี้

1. เกมสร้างผู้สนับสนุน (The sponsorship game) เป็นการนำตนเองไปผูกพันหรืออิงกับผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้เชี่ยวชาญ โดยไปแสดงความจงรักภักดี ตัวอย่างเช่น ครูหนุ่มสาวมักจะพยายามขอการสนับสนุนจากรองผู้บริหารที่มีอิทธิพล หรือผู้บริหาร

Kanter (1977, p. 181) ให้ข้อสังเกตว่า สิ่งที่ผู้สนับสนุนจะให้แก่ผู้ที่ได้รับการสนับสนุน 3 ประการสำคัญ ได้แก่ ผู้สนับสนุนต่อสู้เพื่อพวกเขาในการตอบคำถาม ต่อสู้และยื่นหยัดเพื่อพวกเขาในที่ประชุมเมื่อมีข้อโต้เถียงหรือความขัดแย้ง และสนับสนุนในเรื่องของโอกาสในอนาคต ซึ่งทำให้พวกเขามีอำนาจ

อย่างไรก็ตาม การเล่นเกมนี้ก็ถือว่ามีความเสี่ยง เมื่อใดที่ขาดผู้สนับสนุนก็อันตราย และจะอันตรายยิ่งขึ้น ถ้าวันหนึ่งต้องกลับมาต่อสู้กับคนที่เคยสนับสนุน หรือไม่มีวิธีการป้องกันตัวที่ดี เกมสร้างผู้สนับสนุนจะหมดพลังหรืออำนาจถ้านำมาใช้บ่อย ๆ เพราะทุกคนต่างก็สามารถที่จะหาผู้สนับสนุนได้ สุดท้ายก็ทำให้มีการแบ่งพลังอำนาจจากการสนับสนุนกันเอง

2. เกมการสร้างพันธมิตร (Alliance-building game) เป็นเกมที่มักเล่นกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่ละคนจะมีการรวมกลุ่มหรือพยายามหาผู้สนับสนุน และมีผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่มีสถานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม บางกลุ่มสลายไปเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไข บางกลุ่มยังคงอยู่เพราะผู้เล่นยังมีปัญหาอีกมากให้แก้ไข และหากกลุ่มมีพลังอำนาจไม่เพียงพออาจจะมีการขอความช่วยเหลือจากกลุ่มอื่นและเป็นการขยายฐานอำนาจให้มากขึ้นอีก พันธมิตรจะยังคงอยู่จนกระทั่งผู้เล่นหยุดร่วมมือกัน หรือมีการครอบงำกัน หรือพันธมิตรกลายเป็นคู่แข่ง

3. เกมสร้างอาณาจักร (Empire-building game) เป็นเกมที่เล่นกันมากในผู้บริหารระดับกลางในการสร้างฐานอำนาจ โดยการสะสมผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มภายใต้การควบคุมซึ่งทำได้ โดยทำให้มีหน่วยงานภายใต้การควบคุมให้มากขึ้น ในระบบโรงเรียนมักเล่นกันด้วยในเรื่องของงบประมาณ เพราะผู้บริหารระดับกลางแต่ละกลุ่มจะได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เท่าเทียมกัน จึงมีการแข่งขันกันในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่จะดึงทรัพยากรต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นว่า ตนเองขาดแคลนครู ผู้สนับสนุนการสอน คอมพิวเตอร์ พื้นที่ และขาดแคลนอีกหลาย ๆ อย่างที่จำเป็นในการแข่งขัน เป้าหมายของเกมนี้ชัดเจน คือ ดึงทรัพยากรมาให้ได้เท่าที่จะมากได้ วิธีการ คือ ขอมมาให้มากกว่าที่ต้องการเพื่ออาจจะถูกตัด และอ้างเหตุผลต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ถูกตัด ซึ่งส่วนใหญ่งบประมาณที่ได้มาก็ใช้เป็นปีและบางครั้งก็ใช้ในสิ่งที่ฟุ่มเฟือย ในความเป็นจริง

ยังมีผู้บริหารบางคนที่ใช้จ่ายงบประมาณติดลบเล็กน้อย (Little in the red) เพื่อแสดงให้เห็นว่า งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาไม่เพียงพอ แต่วิธีนี้เป็นวิธีที่เสี่ยงที่อาจจะถูกตรวจสอบค่าใช้จ่าย

4. เกมความชำนาญ (Expertise game) เป็นอีกเกมหนึ่งที่ใช้ในการสร้างอำนาจ เป็นเกมที่เล่นกันในระดับผู้เชี่ยวชาญที่ได้พัฒนาทักษะ และความชำนาญในเรื่องที่เป็นที่ต้องการขององค์กร เป็นเกมอำนาจที่เล่นกันรุนแรงโดยใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอย่างเต็มที่ โดยจะเน้นให้เห็นว่า องค์กรอยู่ไม่ได้ถ้าขาดเขา บางครั้งครูต้นแบบ (Master teacher) จะพยายามพัฒนาชื่อเสียงของตัวเอง ระดับอำเภอเพื่อให้เป็นครูที่มีความโดดเด่นอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการสร้างฐานอำนาจที่นอกจากใช้ ความชำนาญแล้ว ยังเป็นการเล่นเกมพันธมิตรและเกมผู้สนับสนุนด้วย

5. เกมขุนนาง (Lording game) เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ผิดกฎหมาย บุคคลที่มีอำนาจจำกัดมักจะถูกปล่อยวาง ไปเล่นเกมนี้

Kanter (1977, p. 189) ยืนยันว่า เมื่อใดที่การใช้อำนาจของคนถูกขัดขวาง หรือถูกบดบัง เมื่อนั้นเขาจะมาแสดงอำนาจในสังเวียนที่ใหญ่ขึ้น พวกเขามีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นตอบสนองพลัง ความต้องการที่พวกเขามี ถึงแม้จะมีอำนาจเพียงน้อยนิด ครูที่อึดอัดกับความเข้มงวดของระบบ ราชการและความเผด็จการของผู้บริหาร มักจะมาแสดงออกกับนักเรียน เพื่อแสดงให้เห็นว่า ตนก็สามารถคืนต่ออำนาจของผู้บริหารได้ และผู้บริหารที่โดนกำปั้นเหล็กมาจากผู้บริหารระดับสูง ก็มักจะมาแสดงออกกับครู พฤติกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ไม่มีทางที่จะสร้างฐานอำนาจ ได้มั่นคง

เกมเอาชนะคู่แข่ง (Rival game) เป็นเกมที่ใช้ในการต่อสู้หรือกำจัดคู่แข่งแบ่งย่อยได้ดังนี้

1. เกมงานหลักและงานสนับสนุน (Line and staff game) เป็นเกมในรูปแบบที่เผชิญหน้า กันระหว่างผู้บริหารระดับกลางที่มีอำนาจกับฝ่ายสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในโรงเรียน มักจะมีความขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหารกับฝ่ายสนับสนุนการสอนหรือฝ่ายพัฒนาและประสานงาน หลักสูตร ซึ่งฝ่ายพัฒนาและประสานงานหลักสูตรมีความเชี่ยวชาญ แต่ฝ่ายผู้บริหารมีอำนาจ จึงเป็น เกมการต่อสู้กันระหว่างฝ่ายที่มีอำนาจกับฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญ

2. เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย (Rival-camps game) เป็นเกมระหว่างสองกลุ่มหรือ สองกลุ่มพันธมิตรเผชิญหน้ากันเพื่อเอาชนะอีกฝ่าย เป็นเกมที่ค่อนข้างยากที่จะหยุดหรือหาผู้แพ้และ ชนะที่แท้จริง เป็นเกมที่จะเกิดขึ้นระหว่างสองกลุ่มบุคคล สองหน่วยงาน หรือสองกองกำลัง เพื่อการยืนหยัดหรือเพื่อจะเปลี่ยนแปลง โรงเรียนมักจะรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายที่เป็นประเพณี นิยม คือ สอนทักษะพื้นฐานกับเป้าหมายที่เป็นความก้าวหน้า คือ พัฒนาการทางด้านอารมณ์และ สังคม แต่ขณะที่รักษาสมดุลบางครั้งก็อาจไปทางใดทางหนึ่ง การต่อสู้กันก็เกิดขึ้น

เกมการเปลี่ยนแปลง (Change game) เป็นเกมที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือแนวปฏิบัติเดิม ๆ แบ่งย่อยได้ดังนี้

1. เกมกลยุทธ์ผู้ทำชิง (Strategic-candidates game) เป็นเกมที่สามารถเล่นได้กันทุกคน ในองค์กร โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามแสวงหากลวิธีที่จะเปลี่ยนแปลง โดยใช้อำนาจที่ ถูกกฎหมายในการสนับสนุนข้อเสนอหรือโครงการ พวกเขาที่ประสบความสำเร็จในการเริ่มต้น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จะทำให้ได้รับอำนาจในองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจในองค์กรไม่แน่นอน และไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน การเล่นเกมนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องใช้เกมอื่นร่วมด้วย เช่น การสร้างพันธมิตร หาผู้สนับสนุน

2. เกมเป่านกหวีด (Whistle-blowing game) เป็นเกมที่มีแนวโน้มที่เล่นกันมากขึ้น ในทุกองค์กร เป็นการนำข้อมูลภายในองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม ผิดบรรทัดฐาน แนวปฏิบัติ ผิดจริยธรรม หรือหลีกเลี่ยงกฎหมาย ไปแจ้งแก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีอิทธิพล เพื่อหวังว่าบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก จะช่วยในการตรวจสอบหรือกดดันให้แก้ไขให้ถูกต้อง บางครั้งอาจส่งข้อมูลกันทางลับ เช่น แจ้งไปยังหนังสือพิมพ์ และอ้างแหล่งข่าวที่ไม่เปิดเผยได้ เกมเป่านกหวีด เป็นเกมที่น่าทึ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่เป็นเกมที่เสี่ยง และเป็นเกม ที่ไม่ได้รับการยกย่อง

3. เกมยังเติร์ก (Young turks game) เป็นเกมที่มีความเข้มข้น เล่นกันด้วยกลุ่มคนรุ่นใหม่ มีเดิมพันสูง เพราะเป้าหมายไม่ใช่เพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านผู้มีอำนาจโดยตำแหน่ง แต่ต้องการเปลี่ยนรากเหง้า (Fundamental) ขององค์กร กลุ่มคนรุ่นใหม่จะทำทลายความเชื่อหรือ ฐานคติเดิมขององค์กร โดยใช้ความรู้และความชำนาญที่มีลักษณะเป็นการขบถและผลที่ตามมา มีความรุนแรง เกมนี้เป็นเกมที่มีผลแพ้ชนะ ถ้าคนรุ่นใหม่ชนะก็เกิดการเปลี่ยนแปลง ถ้าแพ้กี้จะ อ่อนแอลง และอาจต้องออกจากองค์กรในที่สุด

Chang (2013) ได้ศึกษาการใช้เกมการเมืองที่ใช้กันใน โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information system project development) เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อผลผลิตของ โครงการ (Information system project out comes) โดยศึกษาจาก 56 กรณีศึกษา พบว่า มีเกมการเมือง 192 เกม สามารถจัดกลุ่มเป็นเกมการเมืองได้ 23 ชนิดดังนี้

1. การช่วงชิงเข้าควบคุม (Up for grabs) เป็นการเข้าควบคุมโครงการก่อนที่เป้าหมาย จะเป็นรูปธรรมหรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทิศทาง เปลี่ยนเป้าหมายของโครงการออกจากทิศทางหรือ เจตนาเดิม เป็นเกมการเมืองที่ใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือสร้างวิกฤตทางการบริหาร

2. การเพิ่มขึ้นตอนโดยไม่จำเป็น (Keeping other on the trot) เมื่อโครงการใกล้สำเร็จ เพิ่มสิ่งที่ไม่จำเป็นเข้าไปมาก ๆ เพื่อให้โครงการเสร็จตรงเวลาตามกำหนด หรือเพื่อหวังให้โครงการเสร็จช้ากว่ากำหนด เป็นเกมการเมืองที่สร้างวิกฤตทางการบริหาร และทำให้สิ้นเปลืองพลังงาน
3. การหยุดการสนับสนุน (Leaving other in the lurch) เป็นการปฏิเสธที่จะเห็นความสำเร็จของโครงการและต่อต้านการให้การสนับสนุนที่จำเป็นเป็นเกมการเมืองที่ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า และพยายามยุติโครงการ เป็นการสร้างวิกฤตทางการบริหาร
4. การไม่เร่งรีบ (Leading an easy life) เป็นการชะลอการการออกคำสั่งเพื่อชะลองานเพื่อหลบเลี่ยงงานหรือความรับผิดชอบ ทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างล่าช้า
5. การสนับสนุนแบบไม่จริงใจ (Providing lip service) แกล้งทำเป็นสนับสนุน แต่แท้จริงแล้วมีส่วนสนับสนุนเพียงเล็กน้อย เป้าหมายเพื่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการ เป็นการสร้างวิกฤตทางการบริหาร
6. การปกป้องอาณาจักรตนเอง (Protecting one's territory) เป็นการเล่นเกมในช่วงที่โครงการใกล้จะสำเร็จ จะต่อสู้กับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมาก ๆ โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร เป็นการเล่นเกมเพื่อเรียกร้องความสนใจ เพื่อให้โครงการล่าช้า สูญเสียพลังงาน และสร้างวิกฤตทางการบริหาร
7. การสร้างสถานการณ์เกินจริง (Over-icing the cake) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความยากลำบากเกินความจริง แสดงให้เห็นความมานะของฝ่ายตนเอง ต้องการทรัพยากรมาก ต้องการขยายเวลา ต้องการความร่วมมือจากฝ่ายอื่น เป็นการเล่นเกมเพื่อปกป้องตนเอง รักษาผลประโยชน์ของตนเอง และบิดเบือนการจัดสรรทรัพยากร
8. การคว่ำบาตร (Boycotting) เป็นการปฏิเสธโครงการจนกว่าจะมีอะไรที่พึงพอใจ เป็นการเรียกร้องทรัพยากร ทำให้เสียเวลาในการเจรจาต่อรอง ทำให้โครงการดำเนินการไม่ราบรื่น สร้างวิกฤตทางการบริหาร ทำให้สิ้นเปลืองพลังงาน
9. การปิดสวะ (Passing the buck) ผลักดันปัญหายาก ๆ ไปให้คนอื่นทำ ให้คนอื่นต้องรับผิดชอบในความล้มเหลว
10. การแสวงทำ (Being hypocritical) แสร้งทำเป็นคนดี เพื่อไม่ให้ใครร้องเรียน แต่สิ่งที่เห็นกับสิ่งที่ทำคนละอย่างกัน เป็นเกมการเมืองเพื่อรักษาอำนาจของตนเอง บิดเบือนเป้าหมายของโครงการ
11. การรักษาความลับ (Playing cards close to one's chest) เป็นการจงใจปกปิดข้อมูลสำคัญ เพื่อชะลอโครงการและรักษาอำนาจของตนเอง

12. การสร้างเงื่อนไข (Setting terms) เป็นการกำหนดเงื่อนไขเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ทำให้ได้รับความสนใจ และมีการเบี่ยงเบนทรัพยากร

13. การปฏิบัติตามระเบียบทุกตัวอักษร (Keeping within the letter of the law) เป็นการปฏิบัติตามระเบียบทุกขั้นตอน เพื่อให้ยากในการดำเนินโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการล่าช้า

14. การแกล้งโง่ (Playing dumb) ทำเป็นไม่รู้หรือไร้ความสามารถเพื่อหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่ต้องการจะทำ

15. การเตะถ่วง (Stalling) เป็นการหาข้ออ้างเพื่อไม่ให้เกิดการสนับสนุน หรือพยายามสนับสนุนให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

16. การเล่นเกมปลอดภัยไว้ก่อน (Play safe) เลือกทำเฉพาะในโครงการที่คิดว่าประสบความสำเร็จ ทำงานตามกรอบ เน้นการป้องกันตนเอง

17. การล้างบาป (White-washing) เป็นการปกปิดนโยบายที่บกพร่องหรือการกระทำที่ล้มเหลว แสดงความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อกลบเกลื่อน ใช้ทรัพยากรมากมายเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด เป็นยัคิดการทรัพยากรมาเป็นของตน และทำให้เกิดการสูญเปล่าของทรัพยากร

18. การปกปิดข้อเท็จจริง (Hiding the facts) เป็นการพยายามซ่อนข้อเท็จจริงและไม่ทำอะไรเลย จนกว่าหัวหน้าที่ไม่คุ้นเคยกับสถานการณ์จะค้นพบความจริง เป็นการกระทำเพื่อบิดเบือนเป้าหมาย และทำให้ระบบการทำงานของโครงการล่าช้า

19. การหาแพะรับบาป (Finding a scapegoat) พยายามหาคนรับผิดชอบเมื่อระบบการทำงานผิดพลาด

20. การสร้างพันธมิตร (Forming coalitions) เป็นการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มที่เชื่อถือได้ ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

21. การสร้างภาพลักษณ์ (Building a favorable image) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้คนอื่นมองดูดี โดยมีทัศนคติเชิงบวก มีคุณค่า มีทักษะและความสามารถ

22. การทำลายคนที่หมดความจำเป็น (Burning the bridge that brought one over) เป็นการดูหมิ่นหรือหักหน้าเพื่อนร่วมงานที่มีประโยชน์เล็กน้อย หรือหมดความจำเป็นเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ หรือเมื่อบรรลุเป้าหมาย

23. การอ้างคำสั่งที่น่าเกรงขาม (Raising a false alarm) เป็นการอ้างคำสั่งของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของโครงการให้เป็นไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ

Hoy and Miskel (2013, p. 259) กล่าวว่า แทบจะไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเกมการเมืองเลย ตัวอย่างที่ขยี้มากก็เป็นในหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา และเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป

เกี่ยวกับเกมการเมือง ทำให้เกิดข้อสงสัยเล็กน้อยเกี่ยวกับเกมการเมืองที่เล่นกันอยู่ในโรงเรียน แต่อย่างไรก็มีลักษณะร่วมกันของการเมือง คือ การใช้วิธีการที่ถูกกฎหมายของผู้มีอำนาจ โดยตำแหน่ง ไม่มีอะไรนอกเหนือจากนั้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 319) กล่าวว่า ในเกมการเมืองกลุ่มที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ เกมยังเวิร์กเป็นเกมที่ผู้บริหารระดับต้นนิยมเล่น โดยพยายามสร้างเครือข่ายและพยายามกุมอำนาจในระดับปฏิบัติการให้มาก เพื่อลิดรอนอำนาจผู้บริหารระดับสูง และจะได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจากเกมทั้งหมด เกมเป่านกหวีด เป็นเกมที่อาจนับได้ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อองค์กร โดยรวมถ้าผู้ทำมีเจตนาดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 263-265) ได้กล่าวถึงกลวิธีของพฤติกรรมทางการเมืองสรุปได้ว่า กลวิธีหลายอย่างถูกใช้เป็นพฤติกรรมทางการเมือง แต่กลวิธีเหล่านี้ไม่ได้ศึกษาอย่างเป็นระบบ จึงอยู่บนพื้นฐานของการสังเกตและอ้างอิงอย่างไม่เป็นทางการ ปัญหาที่จะซับซ้อนขึ้นเมื่อผู้บริหารไม่รู้ว่ากำลังใช้กลวิธีของพฤติกรรมทางการเมืองบางอย่างอยู่ ตัวอย่าง พฤติกรรมทางการเมือง ได้แก่ การควบคุมข้อมูล ควบคุมช่องทางการติดต่อสื่อสาร การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การควบคุมวาระการประชุม การเล่นเกม การสร้างภาพพจน์ การสร้างพันธมิตร การควบคุมการตัดสินใจ

ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 237) กล่าวว่า เกมการเมืองในองค์กรนับวัน มีความสำคัญมากขึ้น เพราะองค์กรเป็นระบบเปิด มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีความแตกต่างของบุคคลทั้งเพศชาติ และศาสนา โดยหลักการแล้วเกมการเมืองต้องทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ไม่ใช่เพราะศัตรูรอบด้านหรือเอาเปรียบคู่แข่ง ผู้บริหารต้องรู้เกมการเมืองเพื่อได้เท่าทันและวางแผนอย่างรอบด้าน และควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเชิงการเมืองที่ไร้จริยธรรมหรือ “จริตกรรม” การใช้เกมการเมืองเพื่อเอาชนะคู่แข่งนั้นคงยาก เพราะไม่มีใครอยากแพ้ แต่ที่ขอมรับกันนั้นอาจเป็นการใช้กลล่ห้เหลี่ยมที่จะกลับมาเอาชนะอย่างอื่นที่ซ่อนอยู่ ไม่มีใคร โง่สนิท หรือฉลาดเลิศ เพราะฉะนั้นต้องไวต่อความรู้สึกและเข้าใจวัฒนธรรมค่านิยมของบุคลากร

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า กลวิธีกับเกมการเมืองค่อนข้างจะหาเส้นแบ่งที่ชัดเจนยาก นักวิชาการแต่ละคนใช้คำแตกต่างกันไป แต่พอจะสรุปได้ว่า เกมการเมืองเป็นส่วนย่อยของกลวิธี ซึ่งมีหลากหลาย มีความสลับซับซ้อน และแตกต่างกันไปตามลักษณะบุคคล เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และวัตถุประสงค์ของการใช้ บางครั้งต้องใช้หลาย ๆ เกมผสมกัน เกมการเมืองยังไม่ได้ศึกษากันเป็นระบบมากนัก โดยเฉพาะในสถานศึกษามีการศึกษากันน้อยมาก สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกเฉพาะบางเกมที่สอดคล้องกับบริบทของระบบราชการและ โรงเรียนมัธยมศึกษาของไทย โดยใช้แนวคิดของ Hoy and Miskel (2013) และ Mintzberg (1985) ดังกล่าวข้างต้น แนวคิดของ

DuBrin (2013) และแนวคิดเกมการเมืองจากงานวิจัยของ Chang (2013) สรุปเกมการเมืองในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

1. **เกมก่อจลาจล (Insurgency games)** เป็นการต่อต้านอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหาร โดยก่อจลาจล สร้างความวุ่นวาย สร้างปัญหาในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนกำลังมีปัญหาภายใน (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

2. **เกมสร้างผู้สนับสนุน (The sponsorship game)** เป็นการนำตนเองไปผูกพันหรืออิงกับผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้เชี่ยวชาญ โดยไปแสดงความจงรักภักดี และขอการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้มีอิทธิพล (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

3. **เกมสร้างอาณาจักร (Empire-building game)** เป็นการสะสมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มภายใต้การควบคุม ซึ่งทำได้โดยทำให้มีหน่วยงานภายใต้การควบคุมให้มากขึ้น มีงบประมาณเพิ่มขึ้น ดึงทรัพยากรต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

4. **เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย (Rival-camps game)** เป็นเกมระหว่างสองกลุ่มหรือสองกลุ่มพันธมิตร เชนิษย์หน้ากันเพื่อเอาชนะกัน เพื่อที่จะหยั่งยื่นใน โรงเรียน (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

5. **เกมเป่านกหวีด (Whistle-blowing game)** เป็นการนำข้อมูลภายในองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม ผิดบรรทัดฐานแนวปฏิบัติ ผิดจริยธรรม หรือหลีกเลี่ยงกฎหมายไปแจ้งแก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีอิทธิพล เพื่อหวังว่าบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกจะช่วยในการตรวจสอบหรือกดดันให้แก้ไขให้ถูกต้อง (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

6. **เกมขุนนาง (Lording game)** เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ผิดกฎหมาย (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

7. **เกมยังเติร์ก (Young turks game)** เป็นเกมที่กลุ่มคนรุ่นใหม่ต้องการเปลี่ยนรากเหง้า (Fundamental) ขององค์กร กลุ่มคนรุ่นใหม่จะทำทลายความเชื่อหรือฐานคติเดิมขององค์กร โดยใช้ความรู้และความชำนาญที่มีในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Hoy & Miskel, 2013; Mintzberg, 1985)

8. **การแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing)** เป็นการแสดงหรือแกล้งทำดีต่อหน้าเพื่อให้ตายใจ แต่ได้วางแผนร้ายไว้ เช่น ปลอมข่าวลือ บัตรสนเท่ห์ โจมตี คลิปวีดีโอ (ชร สุนทรายุทธ, 2556; DuBrin, 2013)

9. **การปิดสวระ (Passing the buck)** เป็นการปิดความรับผิดชอบ ผลักภาระงานของตนเองที่ยากหรือล้มเหลวไปให้คนอื่น และบังคับให้คนอื่นต้องรับผิดชอบในความล้มเหลว (Chang, 2013)



**10. การล้างบาป (White-washing)** เป็นการปกป้องนโยบายผิดพลาด หรือการทำงานที่ล้มเหลว โดยแสดงความมุ่งมั่น ทุ่มเหตุการณ์งาน ทุ่มเทพพยากรณ์เพื่อสร้างความมั่นใจและปกปิดเรื่องดังกล่าว (Chang, 2013) สำหรับในทางการเมืองหรือในองค์กรของรัฐ วิธีการล้างบาปที่นิยมใช้กันมาก คือ การทำการตรวจสอบเพื่อเป็นพิธี หรือการนำเสนอข้อมูลที่เบี่ยงเบนเพื่อให้พ้นผิด (Wikipedia)

**11. การแกล้งโง่ (Playing dumb)** เป็นการแกล้งทำเป็นไม่รู้หรือไร้ความสามารถ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่ต้องการจะทำ (Chang, 2013)

**12. การคว่ำบาตร (Boycotting)** เป็นการปฏิเสธ โครงการหรือการทำงานจนกว่าผลประโยชน์จะเป็นที่พึงพอใจ (Chang, 2013)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้วัดพฤติกรรมเชิงการเมืองจากกลวิธีทางการเมืองที่ผู้บริหารและครูใช้กันในโรงเรียน ประกอบด้วย การประจบประแจง การจัดการสารสนเทศ การควบคุมวาระการประชุม การสร้างความประทับใจ การสร้างพันธมิตร การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การหาแพะรับบาป การเพิ่มความสำคัญของตนเอง การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา การยินยอมและการเล่นเกมการเมือง สำหรับการเล่นเกมการเมือง ในการวิจัยครั้งนี้ใช้เกมการเมือง 12 เกม ประกอบด้วย เกมก่อจลาจล เกมสร้างผู้สนับสนุน เกมสร้างอาณาจักร เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย เกมเป่านกหวีด เกมขุนนาง เกมยังเติร์ก การแอบแทงข้างหลัง การปิดสวาท การล้างบาป การแกล้งโง่ และการคว่ำบาตร สรุปดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปกลวิธีทางการเมือง

กลวิธีทางการเมือง (Political tactics)	นักวิชาการ	ความหมาย
1. การประจบประแจง (Ingratiation)	Hoy & Miskel (2013) Vecchio (2006)	การเอาอกเอาใจหรือทำให้เป็นที่โปรดปรานของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ
2. การสร้างเครือข่าย (Networks)	Daft (2001) Hoy & Miskel (2013) Vecchio (2006)	ตีสนิทหรือสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญ ทั้งในระดับเดียวกัน และในระดับที่เหนือกว่า เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ
3. การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information management)	Dubrin (2013) Hoy & Miskel (2013) Moorhead & Griffin (2010) Vecchio (2006)	ควบคุมข้อมูลเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ เช่น ปกปิดข้อมูล บิดเบือนข้อมูล ค่อย ๆ ปล่อยข้อมูลสำคัญออกมา

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลวิธีทางการเมือง (Political tactics)	นักวิชาการ	ความหมาย
4. การควบคุมวาระการประชุม (Control the agenda)	Daft (2001) Moorhead & Griffin (2010)	จัดการกับระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ
5. การสร้างความประทับใจ (Impression management)	Dubrin (2013) Hoy & Miskel (2013) Moorhead & Griffin (2010) Vecchio (2006)	การทำให้ภาพลักษณ์ภายนอกดูดีในสายตาคนอื่น เป็นที่ชื่นชอบของคนอื่น
6. การสร้างพันธมิตร (Coalition building)	Daft (2001) Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985) Moorhead & Griffin (2010)	การตกลงร่วมมือ สร้างทีมหรือแนวร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
7. การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Use out site experts)	Moorhead & Griffin (2010)	การใช้ผู้มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนับสนุน
8. หาแพะรับบาป (Scapegoating)	Hoy & Miskel (2013)	การกล่าวโทษหรือโจมตีบุคคลอื่นเมื่อมีความผิดพลาดหรือเกิดเรื่องที่ไม่ดีเพื่อโยนความผิดให้คนอื่น หลีกเลียงหรือลดการเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์
9. เพิ่มความสำคัญของตนเอง (Increasing indispensability)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	ทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญ มีความจำเป็น มีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้องค์กรขาดไม่ได้
10. การเยินยอ (Flattering)	Hoy & Miskel (2013)	พูดคุยยอชมเชย ป้อยอ แบบมีการต่อเติมหรือบางครั้งอาจเกินความจริง
11. การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา (Getting attention of superiors (GASing))	Hoy & Miskel (2013)	ทำให้เป็นที่สังเกตเห็น จดจำ ชื่นชอบของผู้บังคับบัญชา
12. การเล่นเกมการเมือง (Playing game)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985) Moorhead & Griffin (2010)	เป็นวิธีการใช้กลวิธีหรือเล่นเหลี่ยมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับสถานการณ์

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลวิธีทางการเมือง (Political tactics)	นักวิชาการ	ความหมาย
12.1 เกมก่อจลาจล (Insurgency games)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	การต่อต้านอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหาร โดยก่อจลาจล สร้างความวุ่นวาย สร้างปัญหา ในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนกำลัง มีปัญหาภายใน
12.2 เกมสร้างผู้สนับสนุน (The sponsorship game)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	การนำตนเองไปผูกพันหรืออิงกับผู้บริหาร ระดับสูงกว่า ผู้เชี่ยวชาญ โดยไปแสดง ความจงรักภักดี และขอการสนับสนุนจาก ผู้บริหารหรือผู้มีอิทธิพล
12.3 เกมสร้างอาณาจักร (Empire-building game)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	เป็นการสะสมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ภายใต้การควบคุม และทรัพยากรต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุด
12.4 เกมแข่งขันกันระหว่าง ค่าย (Rival-campsgame)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	เป็นเกมระหว่างสองกลุ่ม หรือสองกลุ่ม พันธมิตร เผชิญหน้ากันเพื่อเอาชนะกัน เพื่อที่จะหยั่งชัยในโรงเรียน
12.5 เกมเป่านกหวีด (Whistle-blowing game)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	เป็นการนำข้อมูลภายในองค์กรที่เกี่ยวกับ เรื่องที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม ผิดบรรทัดฐาน แนวปฏิบัติ ผิดจริยธรรม หรือหลีกเลี่ยง กฎหมาย ไปแจ้งแก่บุคคลหรือหน่วยงาน ภายนอกที่มีอิทธิพล เพื่อให้มีตรวจสอบ หรือกดดันให้แก้ไขให้ถูกต้อง
12.6 เกมขุนนาง (Lording game)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ประโยชน์จาก ผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ผิดกฎหมาย
12.7 เกมยังเติร์ก (Young turks game)	Hoy & Miskel (2013) Mintzberg (1985)	กลุ่มคนรุ่นใหม่ต้องการเปลี่ยนรากเหง้าของ องค์กร โดยจะทำทลายความเชื่อหรือฐานคติ เดิมขององค์กร โดยใช้ความรู้และความ ชำนาญที่มีในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
12.8 การแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing)	ชร สุนทรายุทธ (2556) Dubrin (2013)	เป็นการแสดงหรือแกล้งทำดีต่อหน้าเพื่อให้ ตายใจ แต่ได้วางแผนร้ายไว้ เช่น ปลอมข่าว ลือ บัตรสนเท่ห์ โจมตี คลิปวิดีโอ

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลวิธีทางการเมือง (Political tactics)	นักวิชาการ	ความหมาย
12.9 การปิดสวະ(Passing the buck)	(Chang, 2013)	เป็นการปิดความรับผิดชอบ ผลักภาระงานของตนเองที่ยากหรือลึ้มเหลวไปให้คนอื่น และบังคับให้คนอื่นต้องรับผิดชอบในความลึ้มเหลว
12.10 การล้างบาป (White-washing)	(Chang, 2013)	เป็นการปกป้องนโยบายผิดพลาดหรือการทำงานที่ลึ้มเหลว โดยแสดงความมุ่งมั่นทุ่มเทการทำงาน ทุ่มเทพยายามเพื่อสร้างความมั่นใจและปกปิดเรื่องดังกล่าว รวมถึงการทำการตรวจสอบพอเป็นพิธี หรือการนำเสนอข้อมูลที่เบี่ยงเบนเพื่อให้พ้นผิด
12.11 การแกล้งโง่ (Playing dumb)	(Chang, 2013)	เป็นการแกล้งทำเป็นไม่รู้หรือไร้ความสามารถ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่ต้องการจะทำ
12.12 การคว่ำบาตร (Boycotting)	(Chang, 2013)	เป็นการปฏิเสธ โครงการหรือการทำงาน จนกว่าผลประโยชน์จะเป็นที่พึงพอใจ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีทางการเมืองและเกมการเมือง

ไวพจน์ กุลราชย์ (2552) ได้ศึกษาการเมืองในองค์กรและทัศนคติของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษากองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยศึกษาจากข้าราชการตำรวจชั้นประทวนและสัญญาบัตร สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 412 นาย ผลการวิจัยเฉพาะด้านการรับรู้การเมืองในองค์กร โดยวัดจากแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 7 ระดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการสร้างภาพพจน์ให้เกิดความประทับใจและการสร้างเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{X} = 4.89$  และ 4.64 ตามลำดับ) การอาศัยความเชี่ยวชาญ การดำเนินและ โจมตีบุคคลอื่น การประจบประแจง การควบคุมข้อมูลข่าวสาร การดึงเข้ามาเป็นพวก การขำหน้าขำตา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการข่มขู่ให้เกิดความกลัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.52, 4.27, 4.21, 4.16, 4.08, 4.08, 4.07, 3.84$  และ 3.56 ตามลำดับ) การอาศัยผู้มีอำนาจและผู้มีอิทธิพล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $\bar{X} = 3.00$ )

Allen et al. (1979) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเมืองในองค์กรโดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 87 คน ของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 30 บริษัท ในเขตเซาท์เทิร์นแคลิฟอร์เนีย (Southern California) พบว่า พฤติกรรมการเมืองที่นำมาใช้มากที่สุด มี 8 พฤติกรรม เรียงลำดับตามพฤติกรรมที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด ดังนี้ 1) การโจมตีหรือตำหนิบุคคลอื่น (Attacking or blaming others) ร้อยละ 54 2) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Use of information) ร้อยละ 54 3) การสร้างภาพพจน์ที่ดี (Impression management) ร้อยละ 53 4) การสร้างฐานสนับสนุน (Support building for ideas) ร้อยละ 37 5) การประจบประแจง (Ingratiation) ร้อยละ 25 6) การสร้างพันธมิตร (Coalitions) ร้อยละ 25 7) การสมาคมกับบุคคลที่มีอิทธิพล (Association with influential) ร้อยละ 24 และ 8) การสร้างหนี้บุญคุณ (Creating obligations) ร้อยละ 13

Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith, and Wilkinson (1984) ได้ศึกษาการใช้พฤติกรรมการเมืองของผู้จัดการ สามารถจำแนกได้เป็น 7 พฤติกรรม ได้แก่ 1) การใช้เหตุผล (Reason) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลมาสนับสนุน 2) การสร้างความเป็นมิตร (Friendliness) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความประทับใจ การยินยอม สร้างภาพลักษณ์ให้ดูดี 3) การสร้างพันธมิตร (Coalition) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร 4) การเจรจาต่อรอง (Bargaining) พฤติกรรมนี้เป็นการเจรจาต่อรองผลประโยชน์หรือความพึงพอใจ 5) การแสดงอำนาจ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่ใช้พลังหรืออำนาจโดยตรง 6) การใช้ผู้มีอำนาจสูงกว่า (Higher authority) เป็นพฤติกรรมที่ใช้ผู้มีอำนาจสูงกว่าในองค์กรมาสนับสนุน 7) การให้โทษ (Sanctions) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษและได้มีการศึกษาวิธีการที่ผู้จัดการใช้พฤติกรรมทั้ง 7 พฤติกรรม ใน 3 ประเทศ คือ อังกฤษ ออสเตรเลีย และอเมริกา พบว่า พฤติกรรมที่ผู้จัดการใช้กับผู้มีตำแหน่งเหนือกว่า เรียงตามลำดับความถี่ ดังนี้ การใช้เหตุผล การสร้างพันธมิตร การสร้างความเป็นมิตร การเจรจาต่อรอง การแสดงอำนาจ และการใช้ผู้มีอำนาจสูงกว่า ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมที่ผู้จัดการใช้กับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า เรียงตามลำดับความถี่ ดังนี้ การใช้เหตุผล การแสดงอำนาจ การสร้างความเป็นมิตร การสร้างพันธมิตร การเจรจาต่อรอง การใช้ผู้มีอำนาจสูงกว่า และการให้โทษ ตามลำดับ

Blase (1989) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเมืองของครูที่ศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาใน 2 มหาวิทยาลัย ทางตอนใต้และตอนเหนือของอเมริกา จากการสอบถามครู 625 คน พบว่า พฤติกรรมการเมืองที่ครูใช้เป็นประจำกับครูใหญ่ ได้แก่ การเจรจาต่อรอง (Diplomacy) ( $n = 382$ ) การคล้อยตาม (Conformity) ( $n = 76$ ) การทำงานพิเศษนอกจากงานปกติ (Extra work) ( $n = 50$ ) การแสดงผลงาน (Visibility) ( $n = 24$ ) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ( $n = 52$ ) การประจบประแจง (Ingratiation) ( $n = 26$ ) การนำเสนอเอกสาร (Documentation) ( $n = 6$ ) การเป็นคนกลาง (Intermediaries) ( $n = 6$ ) และการคุกคาม (Threats) ( $n = 3$ )

Nejad, Abbaszadeh, and Hassani (2011) ได้ศึกษากลวิธีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยทางภาคตะวันตกของประเทศอาเซอร์ไบจาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการ จำนวน 376 จาก 4 มหาวิทยาลัย โดยใช้แนวคิดกลวิธีทางการเมืองของ Hoy and Miskel (2008) โดยเลือกศึกษา 2 กลวิธี คือ การจัดการสารสนเทศ (Information management) และการสร้างพันธมิตร (Coalition building) ใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Questionnaire) จากการศึกษา พบว่า 1) กลวิธีทั้งสองมีการใช้กันทั่วไปในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองกลวิธี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งทางวิชาการ (อาจารย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์, รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์) มีคะแนนระหว่าง 3.1-3.9 มีความแตกต่างของระดับการใช้กลวิธีทางการเมืองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) เมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง พบว่า มีคะแนนกลวิธีทางการเมือง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 4) เมื่อเปรียบเทียบหน้าที่ผู้บริหารกับนักวิชาการ พบว่า มีคะแนนกลวิธีทางการเมืองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 5) เมื่อเปรียบเทียบเพศ พบว่า มีคะแนนกลวิธีทางการเมืองไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 6) กลวิธีทางการเมืองที่ผู้บริหารใช้ โดยวัดจากมุมมองของนักวิชาการมีคะแนน 1.99 -2.17 ถือว่ามีค่าน้อย 7) เมื่อจัดลำดับกลวิธีทางการเมือง พบว่า การจัดการสารสนเทศมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 3.22 รองลงมา คือ การสร้างพันธมิตร มีคะแนนเฉลี่ย 2.87

Zanzi and O'Neill (2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองในสถานที่ทำงาน โดยศึกษาจากความถี่ของการใช้กลวิธีทางการเมือง ทั้งแบบถูกทำนองคลองธรรมและไม่ถูกตามทำนองคลองทำของนักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจ พบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองที่ใช้มากที่สุด 13 ลักษณะ เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การใช้ความเชี่ยวชาญ (Use of expertise) 2) การสร้างภาพพจน์ (Image building) 3) การอ้างเป้าหมายที่สูงกว่า (Super-ordinate goals) 4) การสร้างเครือข่าย (Networking) 5) การชักชวน (Persuasion) 6) การสร้างพันธมิตร (Coalition building) 7) การข่มขู่และการเสียดสี (Intimidation and innuendoes) 8) การควบคุม (Manipulation) 9) การตำหนิและโจมตีบุคคลอื่น (Blaming and attacking other) 10) การใช้ตัวแทน (Using surrogates) 11) การแต่งตั้งคนที่เห็นด้วยกับตนเองในตำแหน่งสำคัญขององค์กร (Organizational placement) 12) การดึงเข้ามาเป็นพวก (Co-optation) และ 13) การควบคุมข้อมูลสารสนเทศ (Control of information)

Chang (2013) ได้ศึกษาโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information system project development) โดยศึกษาจาก 56 กรณีศึกษา โดยใช้ประเภทอำนาจของ McClelland (McClelland's power type) กับเกมการเมือง (Politic game) ที่สัมพันธ์กัน 4 ประเภท คือ 1) ฟังพาคคนอื่น (It will strengthen me) เป็นเกมการเมืองประเภทเป็นผู้ได้บังคับบัญชา 2) เป็นตัวของตัวเอง (I will strengthen myself) เป็นเกมการเมืองประเภทปลีกตัวออกมา 3) ส่งผลกระทบต่อคนอื่น (I will have

an impact on other) เป็นเกมการเมืองประเภทสร้างความขัดแย้ง และ 4) บริการคนอื่น (It will move me to serve other) เป็นเกมการเมืองประเภทสร้างความร่วมมือ ซึ่งงานวิจัยนี้มี 192 เกมการเมือง จาก 56 กรณีศึกษา สามารถจัดกลุ่มเกมการเมืองเป็น 23 ชนิด คือ 1) การช่วงชิงเข้าควบคุม (Up for grabs) 2) การเพิ่มขึ้นตอนโดยไม่จำเป็น (Keeping other on the trot) 3) การหยุดการสนับสนุน (Leaving other in the lurch) 4) การไม่เร่งรีบ (Leading an easy life) 5) การสนับสนุนแบบไม่จริงใจ (Providing lip service) 6) การปกป้องอาณาจักรตนเอง (Protecting one's territory) 7) การสร้างสถานการณ์เกินจริง (Over-icing the cake) 8) การคว่ำบาตร (Boycotting) 9) การปิดสวะ (Passing the buck) 10) การแสร้งทำ (Being hypocritical) 11) การรักษาความลับ (Playing cards close to one's chest) 12) การสร้างเงื่อนไข (Setting terms) 13) การปฏิบัติตามระเบียบทุกตัวอักษร (Keeping within the letter of the law) 14) การแกล้งโง่ (Playing dumb) 15) การเตะถ่วง (Stalling) 16) การเล่นเกมปลอดภัยไว้ก่อน (Play safe) 17) การล้างบาป (White-washing) 18) การปกปิดข้อเท็จจริง (Hiding the facts) 19) การหาแพะรับบาป (Finding a scapegoat) 20) การสร้างพันธมิตร (Forming coalitions) 21) การสร้างภาพลักษณ์ (Building a favorable image) 22) การทำลายคนที่หมดความจำเป็น (Burning the bridge that brought one over) และ 23) การอ้างคำสั่งที่น่าเกรงขาม (Raising a false alarm) จากการศึกษา พบว่า อำนาจที่ใช้กันมีความซับซ้อนและมีความสัมพันธ์กับชนิดของเกมการเมืองตามบริบทของโครงการ นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดผลข้างเคียง 4 กลุ่ม คือ เปลี่ยนแปลงเป้าหมาย สร้างวิกฤตการบริหาร กระเจาพลัง และเบี่ยงเบนทรัพยากร ซึ่งแตกต่างกันไปตามชนิดของเกมการเมืองที่ใช้ทำให้เกิดผลกับโครงการ ซึ่งถูกใช้โดยผู้เล่นมืออาชีพ

Sussman, Adams, Kuzmits, and Raho (2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งข่าวสารของพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรกับช่องทางการส่ง และเป้าหมายในการส่งข่าวสาร โดยใช้ทฤษฎีการสื่อสารพฤติกรรมการเมืองและทฤษฎีการใช้สื่อ (Media usage theory) พบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองที่พบมากที่สุด คือ การประจบประแจง การยกย่องชมเชย (Ingratiation/Praising) และที่พบน้อยที่สุด คือ การใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในทางการเมือง (Using information as a tool) ทิศทางของการสื่อสารการเมืองในองค์กรส่วนใหญ่ส่งถึงเพื่อนในระดับเดียวกัน (Lateral) รองลงมา คือ จากด้านบนลงสู่ด้านล่าง (Downward) และจากด้านล่างขึ้นสู่ด้านบน (Upward) ตามลำดับ การส่งข่าวสารที่เกี่ยวกับงานใช้อีเมลมากที่สุด รองลงมาวิธีตัวต่อตัว (Face-to-face) โทรศัพท์ และจดหมายหรือข้อเขียน แต่การส่งข่าวสารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองใช้วิธีตัวต่อตัวมากที่สุด รองลงมา ใช้อีเมล โทรศัพท์ และจดหมายหรือข้อเขียน การส่งข่าวสารที่เป็นพฤติกรรมเชิงการเมืองจากด้านบนลงสู่ด้านล่างส่วนใหญ่ใช้เพื่อการหาฐานสนับสนุน (Developing a base of support) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Creating a favorable image) และใช้ข้อมูลสารสนเทศ

เป็นเครื่องมือ (Using information as a tool) การส่งข่าวสารที่เป็นพฤติกรรมเชิงการเมืองในระดับเดียวกันส่วนใหญ่ใช้เพื่อสร้างพันธมิตร (Developing allies/ Coalitions) โจมตีหรือโทษคนอื่น (Attacking or blaming others) และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การส่งข่าวสารที่เป็นพฤติกรรมเชิงการเมืองจากด้านล่างขึ้นสู่ด้านบน ส่วนใหญ่ใช้เพื่อ โจมตีหรือโทษคนอื่นและใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า กลวิธีทางการเมืองมีมากมายหลายกลวิธีมีทั้งที่ถูกทำนองคลองธรรมและไม่ถูกทำนองคลองธรรม แต่ละองค์กรมีการใช้ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ของผู้ใช้ และใช้กลวิธีกับใครกลวิธีที่ใช้เป็นส่วนใหญ่จะเป็นกลวิธีที่ถูกทำนองคลองธรรมมากกว่ากลวิธีที่ไม่ถูกทำนองคลองธรรมทิศทางการสื่อสารพฤติกรรมเชิงการเมืองส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกันคือสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งตัวต่อตัว ผ่านเครื่องมือสื่อสาร และสังคมออนไลน์

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, and Gilmore (1996) ได้ศึกษาการตอบสนองต่อการเมืองในองค์กรในสถานที่ทำงานของกลุ่มคนต่าง ๆ โดยศึกษาจากผู้ชายผิวขาว ผู้หญิงผิวขาว และกลุ่มเชื้อชาติอื่น (Racial/ Ethnic minority) โดยศึกษาจากพนักงานที่ไม่ใช่ นักวิชาการของมหาวิทยาลัยเซาท์เวสเทิร์น (Southwestern University) จากการศึกษา พบว่า ความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Understanding of events) จะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การเมืองในองค์กร (Political perception) และการตอบสนองของคนผิวขาว ซึ่งการรับรู้การเมืองในองค์กรซึ่งวัดใน 3 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมการเมืองของผู้บังคับบัญชา (Supervisor political behavior) พฤติกรรมเชิงการเมืองของเพื่อนร่วมงาน (Co-worker political behavior) และนโยบายการเมืองในองค์กรและการปฏิบัติ (Political organization policies and practices) และความเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับความวิตกกังวลในงาน (Job anxiety) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การรับรู้การเมืองในองค์กรจะช่วยลดความวิตกกังวลในงานและเพิ่มความพึงพอใจในงาน และการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในเหตุการณ์กับการเข้าใจทางการเมืองและการตอบสนองในกลุ่มเชื้อชาติอื่น

Vigoda and Cohen (2002) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal design) เกี่ยวกับกลวิธีการสร้างอิทธิพล (Influence tactics) กับ การรับรู้การเมืองในองค์กร (Organizational politics) การศึกษาครั้งนี้ใช้กลวิธีสร้างอิทธิพลเป็นตัวแทนของการเมืองในองค์กรที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นข้อถกเถียงกันเกี่ยวกับการเป็นปัจจัยบ่งชี้ที่สำคัญของการรับรู้ของการเมืองในองค์กร การวิจัยครั้งนี้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีสร้างอิทธิพลกับการเมืองในองค์กรทั้งทางตรง และปัจจัยส่งผ่าน



คือ การพบกับความคาดหวัง (Met expectations) และความสอดคล้องของคนกับองค์กร (Person-organization fit) โดยศึกษาจากพนักงาน 303 คน และผู้จัดการในสององค์กรสาธารณะที่สำคัญของประเทศอิสราเอล ทำการสำรวจสองครั้ง โดยกลวิธีการสร้างอิทธิพลวัดในครั้งแรก ส่วนการรับรู้การเมืองในองค์กร การพบกับความคาดหวัง และความสอดคล้องของคนกับองค์กร วัดอีก 6 เดือนต่อมา ผลการศึกษา พบว่า กลวิธีการสร้างอิทธิพลของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การเมืองในองค์กร การพบกับความคาดหวัง เป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่างกลวิธีการสร้างอิทธิพลกับการรับรู้การเมืองในองค์กร ส่วนความสอดคล้องของคนกับองค์กร ไม่เป็นปัจจัยส่งผ่านของการรับรู้การเมืองในองค์กร เพราะความสอดคล้องของคนกับองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับกลวิธีการสร้างอิทธิพล ผลจากการค้นพบจะเป็นทิศทางในอนาคตในการศึกษาเกี่ยวกับกลวิธีการสร้างอิทธิพล และการเมืองในองค์กรต่อไป

Kolodinsky, Hochwarter, and Ferris (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการเมือง (Political skill) กับผลต่อการทำงาน (Work outcomes) สองด้าน คือ ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) กับความตึงเครียดในงาน (Job tension) จากการศึกษา พบว่า ทักษะทางการเมืองกับความพึงพอใจในงานและความตึงเครียดในงานมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) ทักษะทางการเมืองระดับปานกลางมีความสัมพันธ์กับระดับสูงของความพึงพอใจในงานและระดับต่ำของความตึงเครียดในงาน และในทางตรงข้ามถ้าทักษะทางการเมืองสูงหรือต่ำกว่านี้จะมีผลตรงกันข้าม

Douglas and Ammeter (2004) ได้ศึกษาทักษะทางการเมืองของผู้นำ (Leader political skill) และการส่งผลกระทบต่อคะแนนประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader effectiveness) โดยศึกษาหลายมิติ (Multidimensionality) โดยวิเคราะห์โครงสร้างของทักษะทางการเมืองของผู้นำและวัดคะแนนประสิทธิภาพของผู้นำจากผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนรัฐบาล แถบมิดเวสต์ของสหรัฐอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ศึกษาทักษะทางการเมืองของผู้นำใน 4 มิติ ได้แก่ การสร้างเครือข่าย (Network building/ Social capital) ความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอิทธิพล (Interpersonal influence/ Control) ความฉลาดทางสังคม (Self and social astuteness) และความจริงใจ (Genuineness/ Sincerity) พบว่าการสร้างเครือข่าย และความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอิทธิพล เป็นทักษะที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้และปรากฏอยู่ การรับรู้ทักษะทางการเมืองของผู้นำมีนัยสำคัญในการทำนายคะแนนประสิทธิภาพของผู้นำ หลังจากควบคุมข้อมูลด้านประชากร (Demographic) และทักษะทางสังคม (Social skill)

Treadway et al. (2004) ได้ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุทักษะทางการเมืองของผู้นำ (Leader political skill) กับการตอบสนองของพนักงาน พบว่า 1) ทักษะทางการเมืองของผู้นำส่งผลทางบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived organizational support) 2) การรับรู้การสนับสนุน

ขององค์กรส่งผลทางบวกต่อความไว้วางใจ (Trust) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) แต่ส่งผลทางลบต่อการเยาะเย้ยถากถางองค์กร (Organizational cynicism) 3) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรส่งผลผ่านความไว้วางใจ และความพึงพอใจในงานไปยังความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment)

Kolodinsky, Treadway, and Ferris (2007) ได้ศึกษาเพื่ออธิบายโมเดลของ Ferris and Judge (1991) ซึ่งเกี่ยวกับทักษะทางการเมือง (Political skill) ความมีเหตุผลในการใช้กลวิธีสร้างอิทธิพล (Rationality influence tactic usage) ต่อความชื่นชอบ (Liking) และมีความเห็นคล้ายตาม (Perceived similarity) ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า 1) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทักษะทางการเมืองจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีเหตุผล (Rationality) ในการใช้กลวิธีสร้างอิทธิพล (Influence tactic) 2) ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทักษะทางการเมืองสูงและมีเหตุผลในการใช้ทักษะทางการเมืองสูง จะทำให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชอบและมีความเห็นคล้ายตาม 3) ผู้ได้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาชื่นชอบและมีความเห็นคล้ายตาม จะได้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานสูง

Blickle, Oerder, and Summers (2010) ได้ศึกษาผลกระทบของทักษะทางการเมือง (Political skill) ต่อความสำเร็จในอาชีพของตัวแทนพนักงาน โดยศึกษาจากอาชีพที่ปรึกษา ซึ่งได้รับเลือกเป็นตัวแทนของพนักงานบริษัทในเยอรมัน ซึ่งมีหน้าที่ปกป้องต่อรองผลประโยชน์ของพนักงานบริษัท จำนวน 558 คน โดยวัดความสำเร็จจากการได้รับเลือกเป็นตัวแทน และการไม่ถูกนัดพบจากผู้บังคับบัญชา พบว่า คนที่มีทักษะทางการเมืองที่แข็งแกร่งกว่าจะประสบความสำเร็จในอาชีพมากกว่า เมื่อมีการควบคุมเพศ อายุ และสภาพแรงงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า การศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรส่วนใหญ่จะศึกษาผ่านการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร การรับรู้การเมืองในองค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล คนที่มีทักษะทางการเมืองสูงจะเลือกใช้กลวิธีได้อย่างมีเหตุผล ทักษะทางการเมืองมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความเครียดในการทำงาน คนที่มีทักษะทางการเมืองระดับปานกลางจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและมีความเครียดระดับต่ำ

## **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร**

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร**

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผล หรือทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร ดังนี้

Greenberg and Baron (1993, pp. 424-425) กล่าวว่า สถานการณ์ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้น ได้แก่ สถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรที่กำลังขาดแคลน เกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมายและผลประโยชน์ และแต่ละกลุ่มในองค์กรมีอำนาจพอ ๆ กัน

Daft (2001, p. 460) กล่าวว่า บริเวณที่มีการเล่นเกมการเมืองกันมี 3 บริเวณ คือ บริเวณที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กร บริเวณที่มีการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่ง และบริเวณที่มีการจัดสรรทรัพยากร

Moorhead and Griffin (2010, pp. 368-369) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรเกิดจากสาเหตุ 5 ประการ คือ เป้าหมายมีความคลุมเครือ การขาดแคลนทรัพยากร เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายมีความคลุมเครือ (Ambiguous goals) เป้าหมายที่คลุมเครือ ทำให้มองไม่เห็นทิศทางที่แน่นอน ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรเพราะทำให้คนมองเห็นถึงพฤติกรรมที่หลากหลายที่จะช่วยให้ไปถึงเป้าหมาย

2. การขาดแคลนทรัพยากร (Scarce resource) เมื่อขาดแคลนทรัพยากรแต่มีคนคิดว่าตนเองต้องได้อย่างสมน้ำสมเนื้อหรือตามที่ต้องการ จึงใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งของทรัพยากร ซึ่งตามความเป็นจริงไม่มีองค์กรไหนที่มีทรัพยากรอย่างไม่จำกัด พฤติกรรมเชิงการเมืองจึงมักเกิดขึ้นในทุกองค์กร

3. เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (Technology and environment) ซึ่งมักจะมีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์กรและกิจกรรมภายในองค์กร ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีความความสลับซับซ้อน มักทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองเพราะความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมมีความจำเป็นที่องค์กรต้องตอบสนองเมื่อองค์กรตอบสนองก็ทำให้เกิดพฤติกรรมที่หลากหลายนำไปสู่พฤติกรรมเชิงการเมือง

4. รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน (Nonprogrammed decisions) พฤติกรรมเชิงการเมืองบางครั้งเหมือนต้องการ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน รวมถึงพฤติกรรมที่คลุมเครือ ทำให้มีโอกาสใช้กลวิธีการเมือง

5. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) การเปลี่ยนแปลงองค์กรมักทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ ซึ่งมักทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร นักวิชาการส่วนใหญ่ เช่น ธร สุนทรายุทธ (2556) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) DuBrin (2009) และ Robbins and Judge (2009)

จำแนกเป็นปัจจัย 2 ระดับ คือ ปัจจัยระดับบุคคล (Individual factors) และปัจจัยระดับองค์กร (Organizational factors)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรของประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) ธร สุนทรายุทธ (2556) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556) สุพานี สฤณภู่วานิช (2552) วิภาส ทองสุทธิ (2552) Hellriegel, Slocum, and Woodman (1998) Daft (2001) DuBrin (2009) Moorhead and Griffin (2010) และ Robbins and Judge (2009) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ปัจจัยระดับบุคคล (Individual factors)

#### 1.1 ความรู้ความสามารถ (Knowledge and ability)

การทำงานจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และจัดงานให้เหมาะสมกับคนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งความสามารถทางกายภาพและทางสติปัญญาที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น จะขึ้นกับลักษณะเงื่อนไขของแต่ละงานเป็นสำคัญ (วิภาส ทองสุทธิ, 2552, หน้า 55-56)

ความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 22) กล่าวว่า เมื่อคนขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน จะขาดความมั่นใจ จะหาวิธีการอื่นมาชดเชย เช่น ประจบประแจงผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารักและเมตตา เพื่อให้รู้สึกมั่นคงปลอดภัย สอดคล้องกับสุพานี สฤณภู่วานิช (2552, หน้า 315) กล่าวว่า สาเหตุที่คนมีพฤติกรรมเชิงการเมืองเพราะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถต่ำ จึงรู้สึกไม่มั่นคง ต้องประจบประแจงเอาใจเจ้านายไว้ก่อน

สรุปได้ว่า ความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อคนมีความรู้ความสามารถต่ำ หรือไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหรืองานที่รับผิดชอบ มีแนวโน้มจะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อสร้างความมั่นใจ และรู้สึกปลอดภัย

#### 1.2 คุณธรรมจริยธรรม (Morality)

ปัจจัยด้านตัวบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง หรือชอบเล่นการเมืองในองค์กร คือ บุคคลนั้นไร้จริยธรรม คุณธรรม ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี (สุพานี สฤณภู่วานิช, 2552, หน้า 314)

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2554 คำว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม (ราชบัณฑิตสถาน, 2556, หน้า 303) ส่วนคำว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี (ราชบัณฑิตสถาน, 2556, หน้า 263)

ชร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 156) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกว่าจะไร เป็นเรื่องที่ถูกต้อง และอะไรเป็นเรื่องที่ผิด ถึงรู้ว่าอะไรผิด อะไรถูก บางคนก็ทำได้เสมอ การกระทำ หรือตัดสินใจภายใต้จิตสำนึกที่ขาดความรับผิดชอบ นำมาซึ่งความเลื่อมใสที่ร้ายแรงต่อองค์กร

สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรม เป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในองค์กร โดยเฉพาะบุคคลที่ขาดคุณธรรมจริยธรรม จะมีโอกาสใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในการทำงาน

### 1.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power)

DuBrin (2009, p. 18) กล่าวว่า การเมืองในองค์กรเป็นเรื่องของการต้องการอำนาจ และทรัพยากรในองค์กร คนที่ต้องการอำนาจมากก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองมาก

ความต้องการอำนาจ คือ เหตุจูงใจหรือปรารถนาที่จะมีอิทธิพล เป็นผู้นำคนอื่นและควบคุมสิ่งแวดล้อม ซึ่งคนที่ต้องการอำนาจมากมักจะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร คนที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นคนที่ต้องการอำนาจมาก มีความปรารถนาที่จะควบคุมเหตุการณ์และมีอิทธิพลต่าง ๆ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณธรรมที่สูงขึ้น (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1998, p. 290)

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland ได้อธิบายถึงความต้องการ 3 ประการ สัมพันธ์กันในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความผูกพัน ซึ่งความต้องการอำนาจเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลและควบคุมคนอื่น ๆ บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้ที่ชอบการแข่งขัน ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับสถานภาพ ต้องการมีศักดิ์ศรีและอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมากกว่าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556, หน้า 34)

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 20) กล่าวว่า จากการศึกษาของนักจิตวิทยา พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจที่ต้องการมีอำนาจส่วนมาก จะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ว่าตนเองขาดในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ ทำให้มีความรู้สึกเป็นปมด้อย เมื่อมีปมด้อยก็ต้องพยายามสร้างปมเด่นขึ้นมาชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาดหายไป ปกติผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจสูงกว่าบุคคลอื่นในองค์กร เพราะต้องควบคุมบังคับบัญชาบุคคลและทรัพยากรให้ทำงานตามเป้าหมาย อำนาจเชิงบุคคลของผู้บริหารระดับสูงต้องมากกว่าอำนาจเชิงการเมือง

สรุปได้ว่า ความต้องการมีอำนาจ เป็นปัจจัยหนึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร คนที่ต้องการอำนาจจะมีลักษณะต้องการความสำเร็จในการทำงาน และต้องการที่จะควบคุมบุคคลอื่นและสถานการณ์ต่าง ๆ คนที่ต้องการอำนาจมากจะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองมาก

#### 1.4 ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional stability)

DuBrin (2009, p. 19) กล่าวว่า บางคนใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา เพราะขาดความสามารถหรือทักษะในการทำงาน การเลือกใช้กลยุทธ์ทางการเมืองเป็นการบ่งบอกถึงการขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

คนที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ จะมีลักษณะอดทนต่อความกดดันต่าง ๆ มีความใจเย็นสงบ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกปลอดภัย คนที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ต่ำมาก มักเป็นคน หงุดหงิด กังวลใจ จิตใจหุนหัน และรู้สึกไม่ปลอดภัย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556, หน้า 53)

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 22) สรุปว่า บุคคลที่ขาดความรู้ ความสามารถ จะขาดความมั่นคงทางด้านอารมณ์ จะไม่กล้าขัดแย้งผู้บังคับบัญชา มักหาวิธีประจบประแจงผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ความรักความเมตตา และมีความรู้สึกว่ามีคนปลอดภัย

สรุปได้ว่า เมื่อคนขาดความมั่นคงด้านอารมณ์มักใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อให้รู้สึกว่ามีคนปลอดภัย ความมั่นคงด้านอารมณ์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

#### 1.5 การตรวจสอบตนเอง (Self-monitoring)

การตรวจสอบตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร คุณลักษณะการตรวจสอบตนเองเป็นหนึ่งในห้าปัจจัยในการอธิบายบุคลิกภาพของมนุษย์ เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับการสังเกต ตรวจสอบ ทบทวน และควบคุมตนเอง ให้อยู่ในกฎระเบียบหรือวางตัวเหมาะสม (DuBrin, 2009, p. 19) คนที่ตรวจสอบตนเองสูงมักจะใช้ทักษะเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองมากกว่าคนที่ตรวจสอบตนเองต่ำ (Robbins & Judge, 2009, p. 498)

การตรวจสอบตนเอง หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ คนที่มีการตรวจสอบตนเองสูง (High self-monitors) จะแสดงให้เห็นถึงการปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์มาก จะไวต่อความรู้สึกและปรับตัวได้หลากหลายตามสถานการณ์ และสามารถวางตัวได้เหมาะสมระหว่างบทบาทสาธารณะกับความเป็นส่วนตัว ซึ่งจะตรงข้ามกับบุคคลที่มีการตรวจสอบตนเองต่ำ (Low self-monitors) บุคคลที่ตรวจสอบตนเองสูงมักจะสนใจพฤติกรรมของคนอื่น ๆ และมักเปลี่ยนอาชีพ ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ได้มากกว่าคนอื่น ๆ (Robbins & Judge, 2012, p. 72)

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะการตรวจสอบตนเองที่ด้อย่อมควบคุมพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรได้ดี เพราะเข้าใจการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์

สรุปได้ว่า การตรวจสอบตนเองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร คนที่มีลักษณะตรวจสอบตนเองที่ดีจะมีความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมบุคคล

สถานการณ์ต่าง ๆ และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมคนที่ตรวจสอบตนเองสูงจะมีพฤติกรรมเชิง  
การเมืองมากกว่าคนที่ตรวจสอบตนเองต่ำ

#### 1.6 ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (Internal locus of control)

ความเชื่อที่คนเราจะกำหนดชะตาชีวิตตนเองได้มากน้อยแค่ไหน เราแบ่งคนที่มีความเชื่อแตกต่างกันออกเป็น 2 แบบ คือ พวกที่เชื่อในอำนาจตนเองหรือสภาพการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เชื่อว่า ตนเองสามารถควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้ คนพวกนี้จะพอใจในงาน ขาดงานน้อย มีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ กระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลใหม่ก่อนการตัดสินใจ และพวกที่เชื่อสภาพการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) เชื่อว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากปัจจัยภายนอก อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น อาจขึ้นกับโชคชะตา หรือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือตน คนเหล่านี้มักไม่พอใจในงาน ขาดงานสูง ก่อนข้างเชื่อฟังตามกฎระเบียบ เหมาะกับการทำงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552, หน้า 103)

Robbins and Judge (2009, p. 498) กล่าวว่า คนที่เชื่อในอำนาจตนเองจะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เพราะเขาเชื่อว่าสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ และมักจะทำงานเชิงรุกเพื่อที่จะจัดการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ความเชื่อในอำนาจตนเองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร คนที่มีความเชื่อในอำนาจของตนเองจะเชื่อว่า ตนเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง จากการกระทำของตนเอง และสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ คนที่เชื่อในอำนาจของตนเองสูงจะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง

#### 1.7 บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellianism)

บุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยมหรือบางที่เรียกย่อว่า Mach เป็นชื่อของ Niccolo Machiavelli ซึ่งเขียนหนังสือในศตวรรษที่ 16 เกี่ยวกับวิธีการให้ได้มาซึ่งอำนาจและวิธีการใช้อำนาจ คนที่มีบุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยมสูง (High mach) จะมีความจริงจังในการปฏิบัติงานควบคุมอารมณ์ และเชื่อว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นเครื่องมือบงบอวิธีการทำงานของคนหรือการใช้วิธีเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพแบบ High mach กับ Low mach โดยพิจารณาจากผลของพฤติกรรมที่แสดงออกมา บุคลิกภาพแบบ High mach คือ คนที่ชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มากกว่า อีกทั้งชอบโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นมากกว่าบุคลิกภาพแบบ Low mach แม้การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องถูกควบคุมจากปัจจัยเชิงสถานการณ์ก็ตาม และบุคลิกภาพแบบ High mach จะใช้ได้ดีหรือประสบความสำเร็จ เมื่อ 1) เมื่อบุคคลมาเผชิญหน้ากัน (Face to face) 2) เมื่อสถานการณ์มีระเบียบข้อบังคับ

น้อยสุด 3) เมื่อการแสดงอารมณ์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้ฝ่ายตรงข้ามเสียสมาธิหรือไขว้เขว (Robbins & Judge, 2012, p. 71)

DuBrin (2009, p. 18) กล่าวว่า บางคนใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพราะเขาต้องการจัดการคนอื่นหรือต้องการความได้เปรียบ เพื่อประโยชน์ของตนเองและมีการศึกษาโดย Biberman (1985) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมกับพฤติกรรมเชิงการเมือง

ทร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 21) กล่าวว่า คนที่นิยมเล่ห์เหลี่ยมมักใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อแสดงอำนาจเหนือ หรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตน โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ซึ่งจะพบมากในประเทศที่ดัชนีความโปร่งใสในการทำงานต่ำ เช่น ประเทศไทย สอดคล้องกับสุพานี สฤญ์วานิช (2552, หน้า 314-320) ที่กล่าวว่า คนประเภทนี้ไม่สนใจว่าจะใช้วิธีการอะไรก็ได้ ขอให้งานของตนสำเร็จก็พอ คนแบบนี้นิยมใช้คนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ทั้งหลอกลวงและบีบบังคับให้ทำ

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยมสูง จะมีความต้องการอำนาจและความสำเร็จในผลงานสูง ใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งชั้นเชิง อุบาย กลโกง หรือบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่ต้องการหรือเป็นประโยชน์แก่ตนเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้น คนที่มีบุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยมสูงจึงมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง

#### 1.8 ความชอบเสี่ยง (Risk-seeking propensity)

สุพานี สฤญ์วานิช (2552, หน้า 315) กล่าวว่า พวกชอบเสี่ยงจะมีพฤติกรรมเล่นการเมืองสูงกว่าพวกไม่ชอบเสี่ยง เข้าทำนองความเสี่ยงสูงได้ผลตอบแทนสูง

วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 73-75) กล่าวถึงแนวโน้มความเสี่ยง สรุปได้ว่า ผู้ที่มีแนวโน้มของความเสี่ยงสูงหรือกล้าได้กล้าเสีย มักจะตัดสินใจอย่างรวดเร็วด้วยข้อมูลที่จำกัดมากกว่าผู้ที่มีแนวโน้มความเสี่ยงต่ำหรือมีความละเอียดรอบคอบ แต่ที่น่าสนใจ คือ กลับพบว่าความถูกต้องของการตัดสินใจทั้งสองกลุ่มเท่ากัน อาจมีแตกต่างกันไปแต่ละอาชีพ

สรุปได้ว่า คนที่มีพฤติกรรมชอบเสี่ยงจะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูงกว่าคนที่ไม่ชอบเสี่ยง ดังนั้น ความชอบเสี่ยงจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

#### 1.9 การคาดหวังในความสำเร็จ (Expectations of success)

Robbins and Judge (2009, p. 498) กล่าวว่า บุคคลที่มีความคาดหวังในความสำเร็จสูง จะใช้วิธีการที่ไม่ถูกทำนองคลองธรรม มีแนวโน้มใช้ประสบการณ์และอำนาจโดยใช้ทักษะทางการเมือง



ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547, หน้า 43) กล่าวว่า บางครั้งการคาดหวังในผลสำเร็จของงานต้องอาศัยกิจกรรมทางการเมืองที่เรียกว่า การวิ่งเต้น (Lobby) หรือการนำเสนอ (Presentation) โดยมีการชี้ชวน ชักชวน และวิธีนี้ใช้ได้ดีในสังคมประชาธิปไตยเพราะมีผลประโยชน์ต่างตอบแทนใช้ได้ดีกับผู้มีอำนาจเหนือตน ความสำเร็จอยู่ที่ศิลปะการนำเสนอ มีทั้งที่มีคุณธรรม ค้ำยกย่อง เยินยอ หรือการเอาชนะ

สรุปได้ว่า การคาดหวังในความสำเร็จเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งของความต้องการของคนเรา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะเมื่อคนคาดหวังในความสำเร็จจึงไม่สนใจวิธีการ จึงใช้วิธีการทางการเมืองเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 1.10 การหลบเลี่ยงงานหนัก (Desire to avoid hard work)

DuBrin (2009, p. 19) กล่าวว่า ในหน่วยงานย่อยในองค์กร เมื่อคนบางคนที่ไม่มีโอกาสจะก้าวหน้าหรือเลื่อนตำแหน่ง หรือบางคนรอเกษียณ พฤติกรรมเชิงการเมืองที่ใช้ก็คือ จะหลบเลี่ยงงานหนักซึ่งบางคนเชื่อว่า หากเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าแล้ว จะไม่ต้องทำงานหนัก จึงใช้วิธีการประจบหัวหน้า

สรุปได้ว่า เมื่อคนต้องการที่จะหลบเลี่ยงงานหนัก ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เขาจะใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง การหลบเลี่ยงงานหนักจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

Robbins and Judge (2009, p. 498) กล่าวถึงปัจจัยด้านตัวบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรว่า นักวิจัยระบุถึงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ความต้องการและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง นักวิจัยกล่าวถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพว่า บุคคลที่มีความสามารถปรับตัวหรือตรวจสอบตนเอง (Self-monitor) มักจะเชื่อในอำนาจของตนเองหรือการกำหนดวิถีชีวิตโดยตนเอง (Internal locus of control) ถ้าบุคคลมีความต้องการอำนาจเหนือผู้อื่นสูง มักมีแนวโน้มเข้าร่วมพฤติกรรมในเชิงการเมือง บุคคลที่มีความสามารถในการตรวจสอบตนเองสูง (High self-monitor) มักจะว่องไวต่อกระแสทางสังคม มักมีแนวโน้มปรับตัวตามกระแสสังคม อีกทั้งมีลักษณะเชิงการเมืองสูงมากกว่าบุคคลที่มีความสามารถในการตรวจสอบตนเองต่ำ (Low self-monitor) บุคคลที่เชื่อในอำนาจของตนเอง (Internal locus of control) มักมีแนวโน้มพยายามกำหนดสภาพการณ์ให้เป็นไปในแนวทางที่เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง เพราะบุคคลประเภทนี้เชื่อว่า เขาสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ จึงไม่น่าแปลกใจที่คนที่มีบุคลิกแบบคนมีเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellian) ซึ่งมีลักษณะที่ชอบจัดการเพื่อประโยชน์ของตนเองโดยใช้เล่ห์เหลี่ยมกลโกงต่าง ๆ และมักปรารถนาจะมีอำนาจ เป็นผู้ที่ชอบใช้การเมืองเป็นวิถีทางที่นำไปสู่ประโยชน์ของตนเอง นอกจากนี้ บุคคลที่ลงทุนในองค์กร รับรู้ทางเลือกของงาน และคาดหวัง

ในความสำเร็จ จะมีอิทธิพลให้เข้าสู่พฤติกรรมเชิงการเมือง บุคคลที่ลงทุนในองค์กรมากจะคาดหวังผลประโยชน์ในอนาคตมาก ถ้าบุคคลคาดหวังความสำเร็จสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูงด้วย จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง สามารถแบ่งได้เป็น 10 ปัจจัย ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความมั่นคงด้านอารมณ์ การตรวจสอบตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนักสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

ปัจจัยด้านตัวบุคคล	นักวิชาการ	คำอธิบาย
1. ความรู้ความสามารถ (Knowledge and ability)	ชร สุนทรายุทธ (2556) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) วิภาส ทองสุทธิ (2552)	เมื่อคนขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน หรือไม่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ จะแสดงพฤติกรรมเชิงการเมือง
2. คุณธรรมจริยธรรม (Morality)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552)	คนขาดสำนึกในเรื่องของศีลธรรม คุณงามความดี บาปบุญคุณโทษ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน
3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power)	ชร สุนทรายุทธ (2556) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556) Hellriegel, Slocum and Woodman (1998) DuBrin (2009)	ต้องการมีอำนาจ มีอิทธิพล มีตำแหน่ง ต้องการควบคุมหรือเป็นใหญ่เหนือกว่าคนอื่น ๆ และชอบเป็นผู้นำ
4. ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional stability)	DuBrin (2009) ชร สุนทรายุทธ (2556)	ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ตัดสินใจไม่แน่นอน ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ จึงใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อสร้างความมั่นใจ
5. การตรวจสอบตนเอง (Self-monitoring)	DuBrin (2009) Robbins & Judge (2009) ชร สุนทรายุทธ (2556)	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ คนที่มีการตรวจสอบตนเองสูงจะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูงกว่าคนที่มีการตรวจสอบตนเองต่ำ

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านตัวบุคคล	นักวิชาการ	คำอธิบาย
6. ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (Internal locus of Control)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) Robbins & Judge (2009)	คนที่เชื่อในอำนาจของตนเองหรือเชื่อว่าเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตโดยตนเอง จะแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองมากกว่าคนที่เชื่ออิทธิพลจากภายนอก
7. บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellianism)	ชร สุนทรายุทธ (2556) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) DuBrin (2009) Robbins & Judge (2009)	เป็นการใช้ชั้นเชิง อุบาย กลโกง หรือบีบบังคับ ให้คนอื่นทำในสิ่งต้องการ หรือเป็นประโยชน์แก่ตน โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง
8. ชอบเสี่ยง (Risk-seeking propensity)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) วิภาส ทองสุทธิ (2552)	กล้าทดลองทำ กล้าได้กล้าเสีย โดยที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลได้
9. ความคาดหวังในความสำเร็จ (Expectation of success)	ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) Robbins & Judge (2009)	ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะทางเพื่อให้งานสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ และทำนองคลองธรรม
10. การหลบเลี่ยงงานหนัก (Desire to avoid hard work)	DuBrin (2009)	หาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ทำงานในตำแหน่งที่ดีขึ้น หรือสบายกว่า

## 2. ปัจจัยระดับองค์กร (Organization factors)

### 2.1 โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical structures)

DuBrin (2009, p. 14) กล่าวว่า การที่องค์กรมีขนาดใหญ่ เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้คนในองค์กรมีแรงจูงใจในการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง การมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นหรือแบบปิรามิด ทำให้เกิดสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากจะอยู่ชั้นบนสุด และลดหลั่นกันไป ชั้นล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด เนื่องจากคนที่อยู่ระดับล่างมีอำนาจน้อย จึงต้องการมีอำนาจเพิ่ม จึงมุ่งหวังที่จะเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นเหตุผลให้คนเหล่านี้หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อเลื่อนตำแหน่ง องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีลดชั้นบังคับบัญชาลง ยิ่งทำให้การแข่งขันยังมีความเข้มข้น ถึงแม้จะมีการกระจายอำนาจซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่พอใจ แต่ก็ยังมีคนบางส่วนที่ยังแสวงหาอำนาจพฤติกรรมเชิงการเมืองก็ยังคงมีอยู่ต่อไป

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 17) กล่าวว่า โครงสร้างแบบยอดแหลมสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์กร และการเมืองในองค์กรจะเกิดมากขึ้น หากมีการรวมอำนาจมาอยู่ที่

ส่วนกลาง และหากผู้บริหารเป็นแบบเผด็จการแล้ว จะมีการใช้วิธีการทางการเมืองระหว่างสมาชิกมากขึ้น

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นหรือแบบปิรามิด โดยผู้มีอำนาจมาก จะอยู่ชั้นบนสุดและลดหลั่นกันไปตามลำดับ ชั้นล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะคนที่อยู่ระดับล่างซึ่งมีอำนาจน้อยกว่าจะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อหวังเลื่อนตำแหน่งไปในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งมีอำนาจสูงกว่า

## 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation)

การจัดสรรทรัพยากรในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะทุกคนล้วนต้องการส่วนแบ่งของทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน งบประมาณ อุปกรณ์ รวมถึงเงินเดือน ซึ่งมีอยู่ในปริมาณที่จำกัด จึงต้องมีการใช้กระบวนการทางการเมืองเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 315; Daft, 2001, p. 460; Moorhead & Griffin, 2010, pp. 368-369)

Robbins and Judge (2009, pp. 499-500) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นแนวทางที่มีผู้หนึ่งได้ผู้หนึ่งเสียหรือแพ้-ชนะ (Zero-sum or win/ Lose approach) ในการจัดสรรทรัพยากร จะทำให้มีเหตุจูงใจให้บุคลากรใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดสรรทรัพยากรในองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะเมื่อมีการจัดสรรทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ทุกคนต้องการส่วนแบ่งในทรัพยากรในปริมาณที่ตนต้องการ จึงใช้วิธีทางการเมืองเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งในทรัพยากรนั้น

## 2.3 ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (Role ambiguity)

Robbins and Judge (2009, p. 499) กล่าวว่า ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่กำหนดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรไม่ชัดเจน เนื่องจากกิจกรรมทางการเมือง ไม่ได้กำหนดไว้ตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นทางการ ดังนั้น ยิ่งคลุมเครือในบทบาทหน้าที่มากเพียงใด จะทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้นเท่านั้น และเป็นกิจกรรมที่มองเห็นไม่ชัดเจน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 315) กล่าวว่า เป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

สรุปได้ว่า ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร ยิ่งคลุมเครือในบทบาทหน้าที่มากเท่าใด พฤติกรรมเชิงการเมืองยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

#### 2.4 ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (Environmental uncertainty and turbulence)

สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีความผันผวนสูง ทำให้คนทำงานอยู่ในองค์กรที่ขาดความมั่นคง และไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมเชิงการเมือง เขาเชื่อว่าในสถานการณ์ที่ยากจะทำนาย การเมืองในองค์กรสามารถก่อให้เกิดความชื่นชอบและเกิดความประทับใจซึ่งจะนำพาเขาไปสู่เป้าหมาย ความไม่แน่นอน ความผันผวน และความไม่มั่นคงมักเกิดในองค์กรที่ปรับลดขนาดลง มีการปรับลดบุคลากร จึงเกิดการแข่งขันเพื่อจะไม่ถูกปรับออก จึงใช้วิธีเอาใจผู้มีอิทธิพลในองค์กรเพื่อความอยู่รอด (DuBrin, 2009, p. 16)

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 125) กล่าวว่า เมื่อคนในองค์กรปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ปฏิบัติตนได้ยาก จึงยึดหลักตามความพึงพอใจ และบางครั้งความสับสนวุ่นวายต้องอาศัยบุคคล “อศวินม้าขาว” มาแก้ไข อำนาจการเมืองจึงเกิดขึ้น ทำให้เกิดการประจบสอพลอข้อนี้จัดเป็นปัจจัยองค์กรหรือปัจจัยบุคคลก็ได้

สรุปได้ว่า ความสับสนวุ่นวายในองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะเมื่อมีความสับสน มีความไม่แน่นอน เกิดความไม่มั่นคง ทุกคนจะแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด และจะใช้พฤติกรรมทางการเมืองกัน

#### 2.5 ความไว้วางใจในองค์กร (Trust)

Robbins and Judge (2009, p. 499) กล่าวว่า เมื่อมีความไว้วางใจกันภายในองค์กรต่ำ จะเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบไร้อจริยธรรม ดังนั้น การมีระดับความไว้วางใจกันสูงในองค์กรจะช่วยลดพฤติกรรมเชิงการเมือง และการใช้เล่ห์เหลี่ยมกันในองค์กรได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 136-138) สรุปว่า ความซื่อสัตย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการสร้างความไว้วางใจ ความไว้วางใจในองค์กรอยู่บนพื้นฐาน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบความไว้วางใจบนพื้นฐานของข้อกีดขวาง (Deterrence based trust) จุดเปราะบางของความสัมพันธ์จำกัดอยู่บนพื้นฐานของข้อกีดขวางความไว้วางใจ หนึ่งในเรื่องนี้ คือ การละเมิดฝ่าฝืน หรือความไม่อยู่กับร่องกับรอย เป็นสาเหตุของการทำลายความสัมพันธ์ของอีกฝ่าย ทำให้เกิดความกลัวหรือเกิดการแก้แค้น 2) รูปแบบความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge based trust) ส่วนใหญ่ความสัมพันธ์ขององค์กรอยู่บนพื้นฐานความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อมูล ซึ่งใช้ในการคาดการณ์หรือทำนายพฤติกรรม และ 3) รูปแบบความไว้วางใจบนพื้นฐานของการพิสูจน์ชื่อเสียงและหลักฐาน (Identification based trust) ระดับสูงสุดของความไว้วางใจที่บรรลุผลเมื่อความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์ของทุกฝ่ายบรรลุผล ความไว้วางใจยังคงมีอยู่เพราะอีกฝ่ายเข้าใจอีกฝ่าย ในความตั้งใจและ

พึงพอใจในสิ่งที่ตนต้องการและปรารถนาสิ่งสำคัญ คือ ความเข้าใจ ทำให้การปฏิบัติตนของอีกฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เมื่อมีความไว้วางใจกันในองค์กรต่ำ จะเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้น และมีแนวโน้มจะเป็นการเมืองแบบไร้จริยธรรม และความซื่อสัตย์ต่อกันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจในองค์กร

#### 2.6 การแข่งขันกันภายในองค์กร (Competitive work environment)

DuBrin (2009, pp. 13-14) พลังในองค์กรเกิดจากการแข่งขันกันซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น เมื่อบริษัทจ้างคนที่มีความทะเยอทะยานมาก คนเหล่านี้ก็จะแข่งขันกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อความก้าวหน้าและได้เลื่อนตำแหน่ง หรือเมื่อมีการลดอัตราค่าจ้างพนักงานก็จะแข่งขันกันเพื่อให้มีตำแหน่งทำงานไม่ถูกปรับออก

Kreitner and Kinnicki (2004, p. 575 อ้างถึงใน ฐร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 16-17) กล่าวว่า หากเป้าหมายขององค์กรไม่ชัด การประเมินผลปฏิบัติงานที่คลุมเครือ กระบวนการตัดสินใจที่บกพร่อง มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กรและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นในองค์กร คนด้อยประสิทธิภาพจะแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองและละเมิดจริยธรรมที่ดิ่งาม

สรุปได้ว่า เมื่อบรรยากาศภายในองค์กรมีการแข่งขันกันมาก จะทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะทุกคนต้องการชัยชนะหรือความอยู่รอด จึงใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง

#### 2.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation system)

DuBrin (2009, p. 15) กล่าวว่า การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard of performance) คนส่วนใหญ่จะอาศัยการเมืองในองค์กร เพราะไม่เชื่อว่าองค์กรจะมีความยุติธรรม มีประสิทธิภาพ และความเหมาะสมในการพิจารณาการทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins and Judge (2009, p. 500) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นวิทยาศาสตร์ เป็นปัจจัยทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง องค์กรส่วนใหญ่มักใช้เกณฑ์การประเมินเชิงอัตนัย (Subjective) และมักใช้รูปแบบเดียวในการประเมินผล หรือไม่ได้ประเมินผลทันทีแต่ปล่อยให้เวลาผ่านไปนาน จะมีแนวโน้มให้บุคลากรเข้าไปใช้การเมืองเพื่อประโยชน์ของตน เนื่องจากเกณฑ์การประเมินเป็นเชิงอัตนัย จะมีความคลุมเครือขาดความชัดเจน และใช้มาตรวัดชนิดเดียว ส่งเสริมให้บุคลากรทำสิ่งใดก็ตามที่ทำให้มองคูติในการประเมิน และบุคลากรนั้น ๆ อาจทำได้ไม่ดีในส่วนที่ไม่ได้ประเมิน ในประเด็นของช่วงเวลาประเมินก็เป็นปัจจัยสำคัญ ถ้าช่วงเวลานานมากขึ้น ยังมีแนวโน้มให้บุคลากรต้องถูกผูกมัดให้รับผิดชอบพฤติกรรมเชิงการเมืองของตน

ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 125) กล่าวว่า มาตรฐานการทำงานขององค์กรมักกำหนดขึ้นเองจากผู้มีอำนาจ ขาดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานขาดความยุติธรรม มีการเลื่อนตำแหน่งแบบพรรคพวก แต่ทำเป็นเหมือนมีกฎเกณฑ์เป็นปัจจัยทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

วีระ อรัญญมงคล (2552, หน้า 304-305) ได้เสนอหลักการประเมินผลปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ประเมินผลปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อมั่นได้ และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อให้ได้ทราบข้อดีข้อเสีย และจะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สรุปได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองภายในองค์กร หากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนไม่เป็นวิทยาศาสตร์ ถูกกำหนดโดยผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจ และช่วงระยะเวลาไม่เหมาะสม จะเปิดโอกาสให้มีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง

## 2.8 การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ (Management succession)

Dalr (2001, p. 460) กล่าวว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร มีการจัดสรรอำนาจ จะทำให้เกิดการเลื่อนการเมืองในองค์กร

การตัดสินใจให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง เพราะจะทำให้บุคลากรมีการแข่งขันและช่วงชิงตำแหน่ง ยิ่งถ้านโยบายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง (สุพานี สฤญภูวานิช, 2552, หน้า 315; Robbins & Judge, 2009, p. 499)

สรุปได้ว่า เมื่อมีการจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่หรือมีการแต่งตั้งโยกย้าย จะมีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อหวังผลในการเลื่อนตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ใหม่

## 2.9 ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (Built-in conflicts of interest)

ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์เกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลไม่บรรลุล่วงวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้น (DuBryn, 2009, p. 15)

ประชุม โพธิกุล (2555) กล่าวว่า ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามแสวงหาผลประโยชน์อย่างสูงสุด และพยายามสร้างข้อจำกัดให้อีกฝ่ายหนึ่ง หรือพยายามทำลายผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม หรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามมีประสิทธิผลต่ำในด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์อาจมีพื้นฐานมาจาก 1) ความแตกต่างในด้านความต้องการ ค่านิยม และเป้าหมายต่างกัน 2) การขาดแคลนทรัพยากรหรือต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือแข่งขันกันเพื่ออำนาจ อิทธิพล หรือเพื่อเงินตรา เวลา เพื่อความทันสมัย ตำแหน่ง

หน้าที่การงาน 3) การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันในแต่ละกลุ่ม จะมีความสนใจแตกต่างกัน เวลาอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง

สมุทฺร ชำนาญ (2554, หน้า 336) กล่าวว่า บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการแก่งแย่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอกับความต้องการ ทั้งในประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลุ่มงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเสนอโครงการของงบประมาณอย่างเต็มที่ และมักพบว่า ค่าของงบประมาณจะสูงกว่างบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรร

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามแสวงหาผลประโยชน์และสร้างข้อจำกัดให้อีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อความต้องการไม่บรรลุผลก็จะเกิดความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ และจะทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

#### 2.10 รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน (Nonprogrammed decisions)

พฤติกรรมเชิงการเมืองบางครั้งเหมือนต้องการ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน รวมถึงพฤติกรรมที่คลุมเครือ ทำให้มีโอกาสใช้กลวิธีการเมือง (Moorhead & Griffin, 2010, p. 369)

กระบวนการตัดสินใจในองค์กรเป็นกระบวนการทางการเมือง เป็นการต่อสู้แย่งชิงอำนาจกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร แต่ละกลุ่มพยายามต่อสู้กันเพื่อให้องค์กรตัดสินใจไปตามแนวทางที่ตนคิดว่าได้ประโยชน์สูงสุด แต่ละกลุ่มจะเล่นการเมืองกันภายในองค์กร พยายามหาเสียงสนับสนุนผลักดันให้องค์กรถือเอานโยบาย กฎระเบียบ และเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มตนเองมากที่สุด (จุมพล นิมพานิช, 2551, หน้า 213) ซึ่ง Robbins and Judge (2009, p. 500) กล่าวว่า การตัดสินใจที่อาศัยเสียงข้างมากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เพราะในการประชุมหรือการประชุมกลุ่มย่อย มีการใช้กลวิธีหรือเล่ห์เหลี่ยมกัน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้บริหารที่นำอุดมการณ์การบริหารแบบประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกระดับ แม้แต่ระดับนโยบาย ผลที่ตามมาบางครั้งทำให้องค์กรอ่อนแอ หรือกล่าวอีกนัย คือ การตัดสินใจตามใจพนักงานบางครั้งนำมาซึ่งความล้มเหลว เพราะพนักงานมีความคิดต่างกัน ขาดประสบการณ์ ขาดความคิดรวบยอด ส่วนใหญ่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าพนักงานมีส่วนร่วมระดับการนำเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเท่านั้น

สรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน เป็นการเปิดโอกาสให้มีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อหวังผลต่อการตัดสินใจให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง การตัดสินใจโดยอาศัยเสียงข้างมากก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองได้ เพราะจะทำให้มีการใช้กลวิธีต่าง ๆ ต่อรอง หาเสียงสนับสนุนกัน



## 2.11 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (Technology and environment change)

เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม มักจะมีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์กรและกิจกรรมภายในองค์กร ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีความความสลับซับซ้อน มักทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง เพราะความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม มีความจำเป็นที่องค์กรต้องตอบสนอง เมื่อองค์กรตอบสนองก็ทำให้เกิดพฤติกรรมที่หลากหลาย นำไปสู่พฤติกรรมเชิงการเมือง (Moorhead & Griffin, 2010, pp. 368-369)

อำนาจ ชีระวนิช (2553, หน้า 1076) กล่าวว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการขึ้นในองค์กร ทั้งลดสายบังคับบัญชาลง ตลอดจนการไหลของสารสนเทศข้ามสายงาน และเกิดการติดต่อสื่อสารกันในแนวนอน ผู้จัดการจำนวนมากจึงเห็นว่าเป็นภัยคุกคาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าไปมีผลกระทบต่ออำนาจหรือความมั่นคงในงาน บางครั้งอาจมีการต่อต้าน จากการศึกษาหนึ่ง พบว่า ผู้จัดการต่อต้านการนำโครงการสารสนเทศมาใช้ในองค์กร มีกลวิธีในการตอบโต้หลายวิธีการ ได้แก่ 1) เบี่ยงเบนการใช้ทรัพยากรในโครงการ 2) เบี่ยงเบนเป้าหมายของโครงการ 3) ใช้จ่ายพลังงานของโครงการอย่างไม่ประหยัด 4) ละทิ้งโครงการ เพื่อหวังว่าระบบสารสนเทศจะถูกยกเลิกไป

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรและคนในองค์กรต้องปรับตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอน และอาจกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน จึงทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

## 2.12 พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหาร (Political behavior by senior management)

การเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร บางครั้งเกิดจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงทำตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้บุคลากรระดับล่างเข้าใจว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ในองค์กร ทำให้บรรยากาศในองค์กรเป็นการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้เห็นว่าการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองแล้วประสบความสำเร็จได้สิ่งที่ปรารถนา ก็จะยิ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองมากยิ่งขึ้น (DuBrin, 2009, p. 16; Robbins & Judge, 2009, p. 500)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นได้ หากผู้บริหารองค์กรกระทำตนเป็นแบบอย่าง และสร้างบรรยากาศของการเมืองให้เกิดขึ้นในองค์กร

### 2.13 จริยธรรมของผู้บริหาร (Ethics of administrators)

การที่ผู้บริหารระดับสูงมุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์องค์กร ไม่เป็นกลางหรือเห็นแก่พวกพ้อง พรรคพวกของตนเองมากกว่าความถูกต้องเหมาะสม ขาดจริยธรรม เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร (สุพานี สฤณภูวนิช, 2552, หน้า 316; Robbins & Judge, 2009, pp. 499-500)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547, หน้า 41) กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน มีพื้นฐานความนิยมชมชอบกันเป็นกรณีพิเศษ ลักษณะเช่นนี้จะนำมาซึ่งความไม่ชอบธรรมในการบริหารงาน หรือการให้ความสำคัญความชอบ โดยยึดคุณสมบัติเฉพาะตัวมากกว่าผลงานและความสามารถ

สรุปได้ว่า จริยธรรมของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร เมื่อผู้บริหารเล่นพรรค เล่นพวก มุ่งผลประโยชน์ส่วนตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรหรือความถูกต้องเหมาะสม จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม การบริหารจัดการและตัวผู้บริหาร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น การจัดสรรทรัพยากร ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ความสับสนวุ่นวายในองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร การแข่งขันกันภายในองค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง และจริยธรรมของผู้บริหาร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

ปัจจัยด้านองค์กร	นักวิชาการ	คำอธิบาย
1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical structure) (DuBrin (2009))	ชร สุนทรายุทธ (2556)	รูปแบบการบริหารองค์กรที่คล้ายปิรามิด โดยผู้มีอำนาจมากจะอยู่ชั้นบนสุดและลดหลั่นกันไป ชั้นล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด จึงทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้อำนาจมากขึ้น
2. การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation)	สุพานี สฤณภูวนิช (2552) Daft (2001) Moorhead & Griffin (2010) Robbins & Judge (2009)	เมื่อมีการจัดแบ่งทรัพยากรและทรัพยากรมีไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร บุคลากรจึงต้องหาวิธีการเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งในสิ่งที่ตนต้องการ

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ปัจจัยด้านองค์กร	นักวิชาการ	คำอธิบาย
3. ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (Role ambiguity)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) Robbins & Judge (2009)	การกำหนดพฤติกรรมและความรับผิดชอบของบุคลากรกำกวม ไม่รู้แน่ชัดว่าเป็นหน้าที่ใคร แต่ละคนต้องทำอะไร ทำให้เกิดความสับสนหรือมองไม่เห็นวัตถุประสงค์ในการทำงาน
4. ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (Environment uncertainty)	ชร สุนทรายุทธ (2556) DuBrin (2009) Greenberg & Barcon (1993)	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความผันผวนสูง ไม่เป็นระเบียบ ไม่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ไม่มีความแน่นอน
5. ความไว้วางใจในองค์กร (Trust)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) Robbins & Judge (2009)	เมื่อความน่าเชื่อถือ หรือเชื่อใจต่อกันในองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง
6. การแข่งขันกันภายในองค์กร (The competitive work environment)	DuBrin (2009) Robbins & Judge (2009)	บรรยากาศการทำงานที่มุ่งเอาชนะกัน จึงดิชิงเด่นกัน เพื่อรางวัล ความก้าวหน้า หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
7. ระบบการประเมินผลการทำงาน (Performance evaluation system)	Robbins & Judge (2009) DuBrin (2009) ชร สุนทรายุทธ (2556) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552)	การประเมินคุณค่าการทำงานที่ไม่เป็นไปตามหลักวิชา ไม่มีหลักเกณฑ์ ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวหรือถูกกำหนดโดยผู้มีอำนาจ มีความลำเอียง ทำให้มีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อความได้เปรียบ
8. การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ (Management succession)	ชร สุนทรายุทธ (2556) Daft (2001) Robbins & Judge (2009)	มีการย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนฐานะ หรือกำหนดตำแหน่งใหม่ภายในองค์กร ทำให้มีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เพื่อความได้เปรียบ
9. ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (Built-in conflicts of interest)	DuBrin (2009)	ความต้องการของบุคคลไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ปัจจัยด้านองค์กร	นักวิชาการ	คำอธิบาย
10. รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน (Nonprogrammed decisions)	Moorhead & Griffin (2010)	การพิจารณาทางเลือกที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทำให้มีโอกาสใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง
11. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (Technology and environment change)	Moorhead & Griffin (2010)	รูปแบบ เครื่องมือ และวิธีการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนหรือสลับซับซ้อนขึ้น มีการใช้รูปแบบหรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร
12. พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหาร (Political behavior by senior management)	DuBrin (2009) สุพานี สฤณภูวนิช (2552)	ผู้บริหารระดับสูงมีพฤติกรรมเชิงการเมือง และเป็นแบบอย่างแก่บุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศการเมืองในองค์กร
13. จริยธรรมของผู้บริหาร (Ethics of administrators)	ชร สุนทรายุทธ (2556) สุพานี สฤณภูวนิช (2552) Robbins & Judge (2009)	ผู้บริหารขาดสำนึกในเรื่องของศีลธรรม คำนึงถึงความต้องการของตนเองมากกว่า เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร เล่นพรรคเล่นพวก

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

Biberman (1985) ได้ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพและทัศนคติในการทำงานของคนที่มีลักษณะแนวโน้มนิยม มีพฤติกรรมเชิงการเมืองในการทำงาน (Political tendencies) โดยศึกษาจากนักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจ (MBA) จำนวน 71 คน พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคลิกแนวโน้มนิยมมีพฤติกรรมเชิงการเมืองกับบุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellianism) และคนที่บุคลิกแนวโน้มนิยมมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูงจะมีเล่ห์เหลี่ยมสูงและเห็นคุณค่าในตนเองสูง (High self-esteem)

Ullah, Jafri, Gondal, & Dost (2011) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเมืองในองค์กร โดยการสัมภาษณ์นักวิชาการ 15 คน ในมหาวิทยาลัยป็นจาบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและอิทธิพล

ของพรรคการเมืองระดับชาติ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่กระตุ้นให้เกิดการเมืองในองค์กร เพราะคิดว่าเป็นปัจจัยที่ดีที่สุดเพื่อการอยู่รอดในองค์กร ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างของลำดับชั้น (ตำแหน่ง) การดำเนินงานที่ไม่มีคุณธรรม และเป้าหมายของความสำเร็จส่วนบุคคล รูปแบบการใช้การเมืองเพื่อความอยู่รอดของนักวิชาการเหล่านี้จะใช้รูปแบบที่ถูกต้องตามกฎหมาย

Vanishree (2014) ได้ศึกษาผลของบทบาทที่คลุมเครือ (Role ambiguity) บทบาทที่ขัดแย้ง (Role conflict) และบทบาทที่มากกว่าปกติ (Role overload) ที่ส่งผลกระทบต่อความเครียดในการทำงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) โดยศึกษาจากพนักงาน 200 คน ที่ทำงานมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี พบว่า บทบาทที่มากกว่าปกติ บทบาทที่คลุมเครือและบทบาทที่ขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความเครียดของพนักงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีหลักฐานที่จะสรุปได้ว่า ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยมและการเห็นคุณค่าในตนเองสูง มีความสัมพันธ์กับการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างของระดับชั้นหรือตำแหน่ง การดำเนินงานที่ไม่มีคุณธรรม และเป้าหมายส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น อิทธิพลของพรรคการเมืองระดับชาติ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร บทบาทที่มากกว่าปกติ บทบาทที่คลุมเครือ และบทบาทที่ขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงาน

### การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และบางครั้งเป็นสิ่งไม่พึงปรารถนา และอาจคุกคามความรู้สึกของบุคคล แต่ขณะเดียวกันอาจเป็นปัจจัยทางบวกในการพัฒนาบุคคลได้เช่นเดียวกัน สำหรับโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรความเป็นอาชีพกับความเป็นราชการอยู่ด้วยกัน จึงมีความขัดแย้งพื้นฐาน นอกเหนือจากบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์เป็นทุนอยู่แล้ว (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 225)

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้งไว้ ดังนี้

Owens and Valesky (201, p. 260) กล่าวว่า ความขัดแย้งมีลักษณะเบื้องต้นที่สำคัญคือ

1) มุมมองที่แตกต่างกัน และ 2) มุมมองที่ขัดแย้งกัน

Daft (2007, p. 262) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องปกติและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรประกอบด้วยบุคคลที่แตกต่างกัน จึงมีความขัดแย้งกันในเรื่องเป้าหมายภาระงาน รวมถึงความจำกัดของทรัพยากร

สุพานี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 329) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นสภาวะที่คนสองฝ่าย จะอยู่ตรงข้ามกันและจะไม่มีควมสามัคคีปรองดอง รักใคร่กัน เชื่อใจกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความขัดแย้งจึงเป็นเสมือนสิ่งไม่พึงประสงค์ แต่ในแนวคิดสมัยใหม่ ในสังคมที่เจริญแล้ว มีความพยายามจะค้นหาผลประโยชน์หรือผลลัพธ์ในเชิงบวกของความขัดแย้ง

Hoy and Miskel (2013, pp. 259-263) กล่าวว่า อำนาจและการเมืองในองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดีและต้องทำลายให้หมดไป ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวกได้ นักวิชาการบางคนมีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริง การกระจายอำนาจ และประชาธิปไตย รวมไปถึงการรักษาสมดุลของอำนาจ เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการบริหาร ความแตกต่าง สามารถแบ่งความขัดแย้งได้เป็นสองด้าน คือ ความรู้ (Cognitive) กับอารมณ์ (Affective) ความขัดแย้งด้านความรู้จะเกี่ยวกับงานที่ทำ นโยบาย และทรัพยากร ความขัดแย้งด้านอารมณ์ จะเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม เอกลัทธิของกลุ่ม จากงานวิจัย พบว่า ความขัดแย้งด้านความรู้ จะทำให้เกิดการแก้ปัญหา และทำให้เกิดการช่วงชิงน้อยกว่าความขัดแย้งด้านอารมณ์ พฤติกรรม การช่วงชิงมักเกิดจากความขัดแย้งด้านอารมณ์และจะไปลดทอนการแก้ปัญหา ซึ่งจะเห็นว่า ความขัดแย้งด้านอารมณ์ส่งผลด้านลบต่อองค์กรและมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการ และได้เสนอแนวทางในการบริหารความขัดแย้งตามแนวคิดของ Thomas (1976, 1977) ซึ่งมี 5 รูปแบบ สามารถใช้ตามสถานการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อมูลที่วิเคราะห์ สรุปได้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding style) เป็นการที่ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความขัดแย้ง ปล่อยไว้ โดยคิดว่าจะหายไปหรือมีทางแก้ของมันเอง บางครั้งผู้บริหารจะใช้กฎระเบียบของราชการเป็น ทางแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงควรใช้เมื่อประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็กน้อย มีค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการยุติปัญหาสูง สามารถรอให้สถานการณ์เย็นลงได้ เมื่อต้องรอข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อการเผชิญหน้ากับปัญหาจะเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อการใช้วิธีการอื่นให้ผลดีกว่า

2. การประนีประนอม (Compromising style) เป็นการรักษาสัมดุลระหว่างความต้องการ ขององค์กรกับความต้องการส่วนบุคคล จุดเน้นของรูปแบบนี้ คือ การเจรจาต่อรอง หาจุดกึ่งกลาง ที่จะยอมรับกันได้ทั้งสองฝ่าย การประนีประนอม ควรใช้เมื่อเป้าหมายมีความสำคัญและเราไม่มี ศักยภาพพอที่จะเอาชนะได้ คู่ขัดแย้งมีอำนาจ สามารถตกลงกันได้ชั่วคราว เร่งแก้ปัญหาในเวลา ที่สำคัญ และเมื่อใช้รูปแบบการร่วมมือหรือแข่งขันไม่ได้ผล

3. การแข่งขัน (Competing style) เป็นการสร้างสถานการณ์ที่มีแพ้-ชนะ ผู้บริหารตั้งใจ และยืนยันจะแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่การแข่งขัน มีการใช้อำนาจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การแข่งขันควรใช้เมื่อต้องแตกหักในประเด็นสำคัญ ประเด็นสำคัญที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแล้ว

จะมีคนไม่พอใจ ประเด็นสำคัญขององค์กรและมีความมั่นใจว่าตนเป็นฝ่ายถูกต้อง และเมื่อป้องกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบแบบไม่มีเหตุผล

4. การโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating style) เป็นการยอมเสียประโยชน์และต้องการความร่วมมือ ผู้บริหารตอบสนองความต้องการผู้ได้บังคับบัญชาและใช้ความอ่อนน้อม การโอนอ่อนผ่อนตามใช้เมื่อพบว่า ตนเองเป็นฝ่ายผิด ประเด็นนั้นมีความสำคัญกับคนอื่นมากกว่าตนเอง สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อประโยชน์ในอนาคต มีโอกาสแพ้ถ้าไปต่อสู้ เพื่อความสามัคคีและความมั่นคงในองค์กร และเพื่อต้องการให้บุคลากรได้เรียนรู้ความผิดพลาดของพวกเขาเอง

5. การร่วมมือ (Collaborating style) เป็นการต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งและต้องการความร่วมมือ มองปัญหาและความขัดแย้งเป็นเรื่องท้าทาย เป็นการนำความแตกต่าง ความคิดต่าง ๆ และข้อมูลมาร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา ทำให้ชนะกันทุกฝ่าย การร่วมมือควรใช้เมื่อทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่ามีความสำคัญและต้องแก้ปัญหา เมื่อต้องการการเรียนรู้ ต้องการผสมผสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ต้องการความผูกพันและความเป็นเอกฉันท์ และเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร อำนาจและการเมืองในองค์กรทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีทั้งที่เป็นผลบวกและที่เป็นผลลบต่อองค์กร นักวิชาการบางคนเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารมีหลายรูปแบบในการบริหารความขัดแย้ง ไม่มีวิธีการไหนดีที่สุด แต่ผู้บริหารต้องระมัดระวังเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ข้อมูล และประเด็นความขัดแย้ง

### การวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel analysis)

การวิเคราะห์พหุระดับ เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนายหลายระดับที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรทำนายมีโครงสร้างเป็นระดับลดหลั่น (Hierarchical) อย่างน้อย 2 ระดับ โดยตัวแปรทำนายและตัวแปรตามที่อยู่ในระดับต่าง ๆ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และได้รับอิทธิพลร่วมกันจากตัวแปรทำนายที่อยู่ในระดับบน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 67)

การวิเคราะห์พหุระดับมีความเป็นมา วัตถุประสงค์ หลักการ ตามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้สรุปได้ ดังนี้

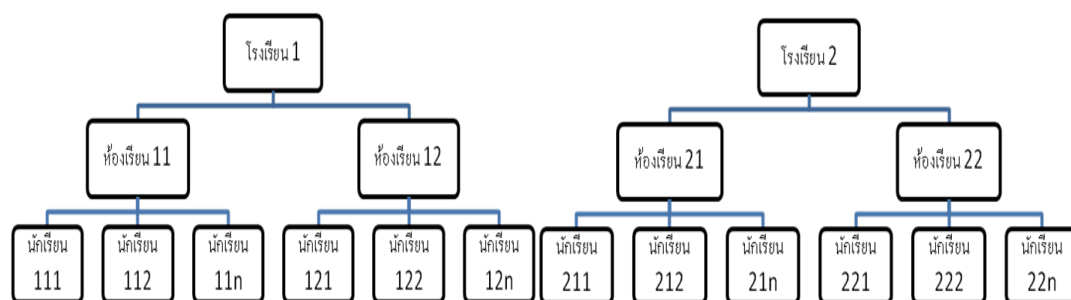
#### ความเป็นมาเกี่ยวกับการวิเคราะห์พหุระดับ

การวิเคราะห์พหุระดับมีรากฐานการพัฒนานับตั้งแต่มีการวิจัยเรื่อง “The equality of education opportunity ของ James Coleman ในปี ค.ศ. 1966 เป็นต้นมา ทำให้นักวิจัยทางการศึกษานิยมทำวิจัยกับข้อมูลหลายระดับมากขึ้น โดยเฉพาะการตอบปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัด

การเรียนในห้องเรียนหรือบุคคล โดยมีการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนตามหลักการวิจัยเชิงทดลอง มาเป็นการวิจัยตามแนวเศรษฐศาสตร์ ที่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจด้วยการใช้ข้อมูลหลายระดับผสมกับการวิจัยเชิงสังคมวิทยา ซึ่งเน้นการเปรียบเทียบและใช้ข้อมูลหลายระดับตามสภาพสังคมและชุมชน และต่อมาในปี ค.ศ. 1976 Cronbach ได้เสนอแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแบ่งอิทธิพลของตัวแปรการศึกษาออกเป็นอิทธิพลภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มในปี ค.ศ. 1978 Burstein ได้เสนอเทคนิคแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับ เรียกว่า “Slop as outcome” ที่ใช้เทคนิคการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบแบ่งส่วนกำลังสองน้อยที่สุด (OLS Separate equation approach) ต่อมา มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับ ได้แก่ Bryk and Raudenbush พัฒนาโปรแกรม HLM (Hierarchy linear model) ขึ้นในปี ค.ศ. 1986 และ Goldstein พัฒนาโปรแกรม MLM (Multilevel model) ในปี ค.ศ. 1987 ใช้เทคนิคประมาณค่าพารามิเตอร์ที่สำคัญ เช่น วิธีวิเคราะห์ส่วนประกอบของความแปรปรวน (Analysis of variance component estimation) วิธีประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood) วิธีการประมาณค่าของเบย์ (Bayesian estimation) (สมถวิล วิจิตรวรรณ, สุภมาส อังสุโชติ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2556, หน้า 53-54)

#### ลักษณะของข้อมูลเชิงลดหลั่นพหุระดับ

การวิเคราะห์พหุระดับ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างระดับ เป็นโมเดลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของข้อมูลอย่างน้อย 2 ระดับ ที่เรียกว่าข้อมูลเชิงลดหลั่น (Hierarchical data) โดยตัวแปรตามจะถูกกำหนดเป็นระดับของหน่วยในการวัดค่าของตัวแปร ตัวแปรอิสระจะเป็นตัวแปรที่มีหลายระดับ และมีตัวแปรส่วนหนึ่งอยู่ในระดับเดียวกับตัวแปรตาม และตัวแปรบางส่วนอยู่ในระดับสูงกว่าตัวแปรตาม ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ลักษณะข้อมูลเชิงลดหลั่นพหุระดับ (สมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ, 2556, หน้า 56)

ตัวแปรระดับบุคคล ชั้นเรียน และ โรงเรียน เป็นตัวแปรคนละระดับกันก็จริง แต่มีโครงสร้างลดหลั่นกัน ตัวแปรระดับย่อยถูกจัดกลุ่มอยู่ภายในกลุ่มที่ใหญ่กว่าลดหลั่นกันข้อมูลตัวแปรบุคคล



เป็นส่วนที่ถูกจัดในตัวแปรชั้นเรียน ตัวแปรชั้นเรียนถูกจัดในตัวแปรโรงเรียน การวิเคราะห์ ส่วนประกอบของความแปรปรวนในการวิเคราะห์พหุระดับเป็นการจำแนกความแปรปรวนของ ตัวแปรตามเป็นส่วน ๆ ตามระดับแหล่งข้อมูล ดังสมการ (สมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ, 2556, หน้า 53-56)

$$\text{Var}(y) = \text{Var}(\text{pupil}) + \text{Var}(\text{class}) + \text{Var}(\text{school})$$

Var (y) คือ ความแปรปรวนของตัวแปรตาม

Var (pupil) คือ ความแปรปรวนระหว่างบุคคลภายในชั้นเรียน

Var (class) คือ ความแปรปรวนระหว่างชั้นเรียนภายในโรงเรียน

Var (school) คือ ความแปรปรวนระหว่างโรงเรียน

#### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์พหุระดับ

Bryk and Raudenbush (1992 อ้างถึงใน สมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ, 2556, หน้า 56-57) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์พหุระดับ มี 2 ประการ คือ 1) เพื่อจำแนก ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ตามระดับโครงสร้างของข้อมูล 2) เพื่อคำนวณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ระดับเดียวกันและตัวแปรที่อยู่ต่างระดับกัน จากวัตถุประสงค์ ดังกล่าวนำมาซึ่งหลักการวิเคราะห์พหุระดับที่สำคัญ

1. นำโครงสร้างลำดับชั้นของข้อมูลมาพิจารณา เป็นการให้ความสำคัญต่อข้อมูลต่างระดับ การวิเคราะห์พหุระดับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายที่อยู่ในระดับเดียวกัน และปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรที่อยู่ต่างระดับกัน
2. นำหลักการของตัวแปรสุ่มมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย และตัวแปรตาม โดยถือว่าตัวแปรระดับกลุ่มน่าจะมีอิทธิพลที่แตกต่างกันต่อตัวแปรระดับบุคคล
3. ใช้หลักการของการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นไปได้สูงสุดของค่าสัมประสิทธิ์และ ทฤษฎีของเบย์ ในการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ซึ่งจะทำให้ผลการวิเคราะห์มีความแม่นยำ สูงขึ้นและความคลาดเคลื่อนต่ำ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 88) กล่าวว่า การวิเคราะห์พหุระดับ เป็นเทคนิค การวิเคราะห์ที่ใช้ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรทำนายหลายระดับ ที่มีต่อตัวแปรตามที่สนใจใน การวิเคราะห์ได้ คำนี้ถึงโครงสร้างที่เป็นระดับลดหลั่นของข้อมูล และความผันแปรของตัวแปร ภายในระดับและต่างระดับ เพื่อแก้ปัญหของการสรุปผลต่างระดับชั้น (Aggregation bias) ที่เกิดขึ้น ในการวิเคราะห์สมการถดถอยระดับเดียวแบบประเพณีนิยม ซึ่งจากการวิเคราะห์ตัวแปรระดับล่าง ภายในหน่วยเดียวกัน เพื่อสร้างสมการทำนายตัวแปรตามที่น่าสนใจ จะทำให้ได้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม

(Intercepts) และค่าความชัน (Slopes) ซึ่งแสดงผลของตัวแปรทำนายต่อตัวแปรตาม ทั้งค่า Intercepts และ Slopes สามารถใช้เป็นตัวแปรตามสำหรับการวิเคราะห์ในระดับบน หรือระดับที่สูงขึ้นไป

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์พหุระดับมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรทำนาย ซึ่งมีโครงสร้างเป็นข้อมูลเป็นระดับลดหลั่นที่มีต่อตัวแปรตาม โดยจำแนกความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมตามระดับโครงสร้างของข้อมูล และคำนวณค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ระดับเดียวกันและตัวแปรที่อยู่ต่างระดับกัน

#### **การสุ่มตัวอย่างและขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ**

##### **การสุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ**

การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) เหมาะสำหรับการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีลักษณะสอดคล้องเป็นลำดับชั้นที่ลดหลั่น ประกอบกับข้อมูลของตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ มีลักษณะข้อมูลของหน่วยย่อยที่สอดคล้องในหน่วยที่ใหญ่ขึ้นไปแบบลดหลั่นกัน ตามลำดับ ดังนั้น การสุ่มแบบหลายขั้นตอนจึงเหมาะสำหรับใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 88)

##### **ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ**

Snijders and Bosker (1999) ได้ศึกษาข้อมูล 2 ระดับ และเสนอแนะว่า จำนวนกลุ่มควรมีอย่างน้อย 10 กลุ่ม ส่วน Maas and Hox (2005) พบว่า จำนวนกลุ่มควรมากกว่า 50 กลุ่ม เพื่อให้การประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานระดับกลุ่มจะได้ไม่ลำเอียง ซึ่ง ศิริชัย กาญจนวาสี เสนอแนะว่า จำนวนกลุ่มของการวิเคราะห์พหุระดับควรมีขนาดที่พอเพียง โดยในแต่ละระดับจำนวนสมาชิกในกลุ่มของระดับการวิเคราะห์ที่สูง มีความสำคัญมากกว่าจำนวนสมาชิกในกลุ่มของการวิเคราะห์ที่ต่ำกว่า (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 87-88)

สมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ (2556, หน้า 61) เสนอว่า การวิเคราะห์พหุระดับต้องการกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์ในระดับกลุ่มมีค่าสูง โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างในระดับสูงสุด ไม่ควรน้อยกว่า 30 จำนวน เพราะถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กจะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลระดับ 1 มีความคลาดเคลื่อนสูง อาจทำให้ประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์ในระดับกลุ่มมีค่าต่ำลง หรือเกิดกรณีสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละกลุ่มมีค่าเท่ากัน ทำให้ไม่สามารถทำนายระดับกลุ่มได้

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูล 2 ระดับ จำนวนกลุ่มควรมีอย่างน้อย 10 กลุ่ม จำนวนสมาชิกในกลุ่มของการวิเคราะห์ระดับสูงมีความสำคัญมากกว่าจำนวนสมาชิกในกลุ่มของการวิเคราะห์ระดับต่ำกว่า และถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่จะทำให้ประสิทธิภาพในการประมาณค่าพารามิเตอร์ในระดับกลุ่มมีค่าสูง และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลระดับ 1 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ

### การวิเคราะห์พหุระดับ 2 ระดับ

โมเดลการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ระดับ ประกอบด้วย โมเดลระดับที่ 1 (Level-1 model) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรทำนายระดับบุคคลภายในกลุ่มเดียวกัน (Within-group-model) จำแนกเป็นรายกลุ่ม ทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์ของกลุ่ม (Intercepts และ Slopes) ซึ่งนำไปใช้เป็นตัวแปรตามสำหรับการวิเคราะห์ในระดับที่ 2 โมเดลระดับที่ 2 (Level-2 model) เป็นการวิเคราะห์สมการถดถอยระหว่างตัวแปรตาม และตัวแปรทำนายระหว่างกลุ่ม (Between-group model) จึงทำให้สามารถศึกษาทั้งผลของตัวแปรทำนายต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจในระดับบุคคล และผลของตัวแปรทำนายระดับกลุ่มต่อตัวแปรตามระดับกลุ่ม ได้อย่างมีความหมายที่ชัดเจน และครอบคลุมปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในระดับเดียวกันและต่างระดับ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 104)

โมเดลในการวิเคราะห์พหุระดับ โดยเทคนิค HLM (Hierarchical linear model) มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้ (สมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ, 2556, หน้า 129-132)

1. วิเคราะห์ระดับบุคคล (Micro level หรือ Within-group-analysis) มีการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบไร้เงื่อนไขอย่างสมบูรณ์ (Fully unconditional model) เป็นการวิเคราะห์ขั้นแรกที่สุด เพื่อให้เห็นภาพรวมของตัวแปรตาม (เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแต่ละห้อง) โดยไม่มีตัวแปรอิสระใด ๆ เข้าร่วมพิจารณา และเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรตามมีความแปรปรวนภายในหน่วยหรือระหว่างหน่วย เพียงพอที่จะวิเคราะห์หาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลในขั้นต่อไปหรือไม่ มีรูปแบบ คือ

Within-group-model

$$Y_{ij} = b_{0i} + r_{ij} \quad \dots\dots\dots(1)$$

Between-group-model

$$b_{0i} = \gamma_{00} + \mu_{0j} \quad \dots\dots\dots(2)$$

(fixed) (random)

ค่าเฉลี่ย ค่าความคลาดเคลื่อน,  $e \sim N(0, \sigma^2_j)$

จากสมการ กำหนดให้  $b_{0i}$  เป็นค่าที่เปลี่ยนแปลงได้และมีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าระหว่างกลุ่ม ในกระบวนการวิเคราะห์ HLM จะแบ่งผลของพารามิเตอร์ออกเป็นอิทธิพลคงที่ (Fixed effects) และอิทธิพลสุ่ม (Random effects) และใช้การทดสอบที (t-test) ทดสอบอิทธิพลคงที่ (Fixed effect) ( $H_0: \gamma_{00} = 0$ ) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่าค่าคงที่ (Intercepts) และตัวแปรอิสระส่งผลต่อ  $Y_{ij}$  แต่ถ้ามีค่าเป็น 0 แสดงว่า ไม่ส่งผลต่อ  $Y_{ij}$  นอกจากนี้ HLM จะใช้

การทดสอบไคสแควร์ ( $X^2$ -test) ทดสอบความแปรปรวนของอิทธิพลกลุ่ม (Random effect) หรือ พารามิเตอร์ความแปรปรวน (Parameter variance) ( $H_0: \text{var}(b_{0i}) = 0, H_0: \text{var}(\mu_{0j}) = 0$ ) ถ้าไม่เป็น 0 แสดงว่า พารามิเตอร์  $b_{0i}$  มีความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม จึงสมเหตุสมผลที่จะหาตัวแปรอิสระระดับกลุ่มมาอธิบายความแปรปรวนดังกล่าว แต่ถ้ามีค่าเป็น 0 แสดงว่า พารามิเตอร์ดังกล่าวไม่มีความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม ซึ่งสามารถตั้งเงื่อนไขให้เป็นค่าคงที่ในการวิเคราะห์ได้

### 1.2 การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบไร้เงื่อนไข (Unconditional model)

เป็นการวิเคราะห์โดยนำตัวแปรอิสระระดับบุคคลเข้ามาวิเคราะห์ทีละตัว เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อ  $b_{0i}$  หรือ  $b_{ij}$  หรือไม่ ตลอดจนตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นเมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว ทำให้เกิดความแปรปรวนระหว่างชั้นเรียนที่ศึกษา เพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์หาอิทธิพลของตัวแปรอิสระระดับชั้นเรียนในชั้นต่อไปหรือไม่ รูปแบบ คือ

Within-group-model

$$Y_{ij} = b_{0i} + b_{ij}(X_{ij}) + r_{ij} \dots\dots\dots(3)$$

Between-group-model

$$b_{0i} = \gamma_{00} + \mu_{0j} \dots\dots\dots(4)$$

$$b_{ij} = \gamma_{10} + \mu_{1j} \dots\dots\dots(5)$$

(fixed) (random)

ค่าเฉลี่ย ค่าความคลาดเคลื่อน,  $e \sim N(0, \sigma^2_j)$

จากสมการ HLM จะใช้การทดสอบที ( $t$ -test) ทดสอบอิทธิพลคงที่ (Fixed effects)

( $H_0: \gamma_{00} = 0, H_0: \gamma_{10} = 0$ ) แล้วใช้การทดสอบไคสแควร์ ( $X^2$ -test) ทดสอบอิทธิพลกลุ่ม (Random effect) ( $H_0: \text{var}(b_{0i}) = 0, H_0: \text{var}(b_{ij}) = 0$ )

Raudenbush and Bryk (2002) เรียกโมเดลนี้ว่า Random-coefficients regression model (ไพร์ตัน วงษ์นาม, 2555, หน้า 34)

**2. วิเคราะห์ระดับกลุ่ม (Macro level หรือ Between-group-analysis)** เป็นการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับตามโมเดลสมมติฐาน (Hypothetical model) โดยนำตัวแปรอิสระระดับบุคคลที่ผ่านการวิเคราะห์และพิจารณาแล้วว่าเหมาะสมจากการวิเคราะห์ระดับบุคคล มาวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอิสระระดับกลุ่ม เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรระดับกลุ่มที่มีต่อตัวแปรระดับบุคคล มีรูปแบบ คือ

Within-group-model

$$Y_{ij} = b_{0i} + b_{1j}(X_{1j}) + b_{2j}(X_{2j}) + r_{ij} \dots\dots\dots(6)$$

Between-group-model

$$b_{0i} = \gamma_{00} + \gamma_{1j}(z_{1j}) + \gamma_{2j}(z_{2j}) + \dots + \mu_{0j} \dots\dots\dots(7)$$

$$b_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(z_{1j}) + \gamma_{12}(z_{2j}) + \dots + \mu_{1j} \dots\dots\dots(8)$$

จากสมการ HLM จะใช้การทดสอบที (t-test) ทดสอบอิทธิพลคงที่ (Fixed effects) ( $H_0: \gamma_{00} = 0, H_0: \gamma_{10} = 0$ ) แล้วใช้การทดสอบไคสแควร์ ( $X^2$ -test) ทดสอบอิทธิพลสุ่ม (Random effect) ในทำนองเดียวกับการทดสอบโมเดลอย่างง่าย (Simple model)

Raudenbush and Bryk (2002) เรียกโมเดลนี้ว่า Intercepts and slope-as-outcome model (ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2555, หน้า 36)

นอกจากนี้ ยังมีโมเดลที่ Raudenbush and Bryk (2002) เรียกว่า Means-as-out comes regression ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โดยให้ตัวแปรระดับกลุ่มเป็นตัวแปรทำนายตัวแปรตาม (ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2555, หน้า 32)

#### สัมประสิทธิ์การทำนาย

สัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลแต่ละระดับ ( $R^2$ ) หรือสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ (Proportion variance explained) สามารถคำนวณได้จากการเทียบสัดส่วนความแปรปรวนของค่าส่วนที่เหลือที่ลดลง เมื่อมีตัวแปรทำนายกับเมื่อไม่มีตัวแปรทำนาย ซึ่งมีสูตรทั่วไป ดังนี้

$$R^2 = \frac{\tau_{00}(\text{unconditional}) - \tau_{00}(\text{conditional})}{\tau_{00}(\text{unconditional})}$$

สำหรับการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) ของสมการที่ (6), (7) และ (8) สามารถดำเนินการได้ดังนี้

สมการที่ 6

$$\text{สัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้} = \frac{\text{Var}[r_{ij}(1)] - \text{Var}[r_{ij}(6)]}{\text{Var}[r_{ij}(1)]}$$

สมการที่ 7

$$\text{สัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้} = \frac{\text{Var}[U_{oi}(4)] - \text{Var}[U_{oj}(7)]}{\text{Var}[U_{oj}(4)]}$$

สมการที่ 8

$$\text{สัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้} = \frac{\text{Var}[U_{li}(5)] - \text{Var}[U_{lj}(8)]}{\text{Var}[U_{lj}(5)]}$$

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ และเพื่อค้นหาปัจจัยระดับบุคคล และระดับโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ตลอดจนสร้างโมเดลปัจจัยพหุระดับแบบ 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ จำนวน 342 โรงเรียน จำนวน 17,900 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ จำนวน 51 โรงเรียน จำนวน 408 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ ตามสัดส่วนของ Yamane (1973, p. 1088) และครอบคลุมกลุ่มประชากรทั้งหมด โดยใช้วิธีการการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) ตามแนวคิดของศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 88) ที่กล่าวว่า การสุ่มแบบหลายขั้นตอนเหมาะสำหรับใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Snijders and Bosker (1999) ที่ได้ศึกษาข้อมูล 2 ระดับ และเสนอแนะว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 10 กลุ่ม และ Maas and Hox (2005) พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมากกว่า 50 กลุ่ม เพื่อให้การประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานระดับกลุ่มจะได้ไม่ลำเอียง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550, หน้า 87-88) และสมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ (2556, หน้า 61) เสนอว่า กลุ่มตัวอย่างในระดับสูงสุด ไม่ควรมีน้อยกว่า 30 กลุ่ม การวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างในระดับสูงสุด 51 กลุ่ม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. สุ่มจังหวัดในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตที่ 11-16 จังหวัด เลือก 1 จังหวัด
2. สุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดในขั้นที่ 1 ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Sample random

sampling) รวมจำนวน 51 โรงเรียน

3. กลุ่มตัวอย่างครู ใช้วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โรงเรียนละ 8 คน โดยกำหนดกลุ่มสาระการเรียนรู้ละ 1 คน รวมจำนวน 408 คนรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	จังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
			จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู
1.	มัธยมศึกษา เขต 11	สุราษฎร์ธานี	9	72
2.	มัธยมศึกษา เขต 12	นครศรีธรรมราช	9	72
3.	มัธยมศึกษา เขต 13	ตรัง	9	72
4.	มัธยมศึกษา เขต 14	พังงา	7	56
5.	มัธยมศึกษา เขต 15	ปัตตานี	8	64
6.	มัธยมศึกษา เขต 16	สงขลา	9	72
	รวม	6	51	408

### เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับแบบสอบถามที่วัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ที่มีระดับความเข้มข้นให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความคิดเห็น และสภาพความเป็นจริง ซึ่ง พิสนุ พงศ์ศรี (2552, หน้า 140) กล่าวว่า ที่นิยมใช้กันมาก คือ ประมาณค่า 5 ระดับ ของ Likert แต่ถ้าต้องการให้ละเอียดมากขึ้นอาจใช้มากกว่า 5 ระดับได้ แต่ไม่ควรเกิน 11 ระดับ แต่มีปัญหาที่สำคัญคือ ส่วนใหญ่มักจะมีผู้ตอบปานกลาง และเดิมนักคิด สุขวิบูลย์ (2553) เสนอแนะว่า จำนวนช่อง/จำนวนระดับของมาตรา ผลการวิจัยยืนยันว่า จำนวนช่องที่เป็นคู่ (4 หรือ 6) มีแนวโน้มให้ค่าความเที่ยงมากกว่า จำนวนช่องเลขคี่ แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกมาตราแบบ 6 ระดับ

แบบสอบถาม มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของครู ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานของครู

ตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความมั่นคงด้านอารมณ์ การตรวจสอบตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเสน่ห์หล่อกว้าง ชอบเสียง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก

ตอนที่ 3 สอบถามปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น การจัดสรรทรัพยากร ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ความสับสนวุ่นวายในองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร

การแข่งขันกันภายในองค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ การตัดสินใจที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมการเมือง โดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง และจริยธรรมของผู้บริหาร

ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมเชิงการเมือง ประกอบด้วย การประจบประแจง การจัดการข้อมูลข่าวสาร การควบคุมวาระการประชุม การสร้างความประทับใจ การสร้างพันธมิตร การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หาแพะรับบาป การเยินยอ และการเล่นเกมการเมือง

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบหาคุณภาพของแบบสอบถามและแบบประเมินในงานวิจัย โดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามและแบบวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมือง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มีขั้นตอนต่อไปนี้

1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อประธานและคณะกรรมการผู้ควบคุม คุยฉันทิพนธ์ ตรวจสอบแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

1.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อพิจารณาความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ของการสอบถาม

1.3 นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดมาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of item objective congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป มาเป็นข้อคำถามผู้ทรงคุณวุฒิมีรายนาม ดังนี้

1.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง คณบดีคณะครุศาสตร์

เจริญสุข

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1.3.2 ดร.ศรุตพิงศ์ ภูวัชรสุวรรณนท์

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์โปรแกรมสาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

1.3.3 ดร.สถาพร พงษ์พิบูล

อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



1.3.4 นายไพรัช แสงทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 2

1.3.5 ดร.มนทิพย์ ทรงกิติพิศาด ผู้อำนวยการ โรงเรียนวิเชียรมาตุ

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งเป็นครู จำนวน 40 คน จากนั้นจึงนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นแต่ละด้าน ความเชื่อมั่นแต่ละตอน และทั้งฉบับ โดยใช้การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.90 (รายละเอียดตามภาคผนวก ค)

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการกระทำข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ ดังนี้
  - 1.1 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 คน
  - 1.2 แจกขอมความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนที่กำหนด เพื่อทดลองใช้เครื่องมือเบื้องต้นและเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเองและส่งทางไปรษณีย์โดยอาศัยเครือข่ายของรองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครูจากโครงการส่งเสริมการผลิตครูที่มีความสามารถทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (สควค.) ช่วยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถาม และส่งคืนทางไปรษณีย์ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 408 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94

### การแปลความหมายของคะแนน

การวิจัยครั้งนี้มีการแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

#### ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยระดับบุคคล

1. การพิจารณาคะแนนของแบบสอบถาม เนื่องจากลักษณะคำถามมีทั้งความหมายด้านบวกและด้านลบ โดยมีคำถามด้านบวก 41 ข้อ และด้านลบ 24 ข้อ ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (1-6 คะแนน) แปลความหมายดังนี้ (Chang, 1994)

	ข้อความที่มีความหมายทางบวก	ข้อความที่มีความหมายทางลบ
ถ้าเลือกมากที่สุด	ให้คะแนน 6 คะแนน	ให้ 1 คะแนน
ถ้าเลือกมาก	ให้คะแนน 5 คะแนน	ให้ 2 คะแนน
ถ้าเลือกค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน	ให้ 3 คะแนน

ถ้าเลือกค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 3 คะแนน	ให้ 4 คะแนน
ถ้าเลือกน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน	ให้ 5 คะแนน
ถ้าเลือกน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน	ให้ 6 คะแนน

2. การแปลความหมาย ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (1-6 คะแนน)

แปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (รังสรรค์ โภมยา, 2551, หน้า 10-11)

คะแนน 5.50-6.00 หมายถึง มีระดับมากที่สุด
คะแนน 4.50-5.49 หมายถึง มีระดับมาก
คะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับค่อนข้างมาก
คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับค่อนข้างน้อย
คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับน้อย
คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียน

1. การพิจารณาคะแนนของแบบสอบถาม เนื่องจากลักษณะคำถามมีทั้งความหมายด้านบวกและด้านลบ โดยมีคำถามด้านบวก 48 ข้อ และด้านลบ 5 ข้อ ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (1-6 คะแนน) แปลคะแนน ดังนี้ (Chang, 1994)

	ข้อความที่มีความหมายทางบวก	ข้อความที่มีความหมายทางลบ
ถ้าเลือกมากที่สุด	ให้คะแนน 6 คะแนน	ให้ 1 คะแนน
ถ้าเลือกมาก	ให้คะแนน 5 คะแนน	ให้ 2 คะแนน
ถ้าเลือกค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน	ให้ 3 คะแนน
ถ้าเลือกค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 3 คะแนน	ให้ 4 คะแนน
ถ้าเลือกน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน	ให้ 5 คะแนน
ถ้าเลือกน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน	ให้ 6 คะแนน

2. การแปลความหมาย ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (1-6 คะแนน)

แปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (รังสรรค์ โภมยา, 2551, หน้า 10-11)

คะแนน 5.50-6.00 หมายถึง มีระดับมากที่สุด
คะแนน 4.50-5.49 หมายถึง มีระดับมาก
คะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับค่อนข้างมาก
คะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับค่อนข้างน้อย
คะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับน้อย
คะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน

1. การพิจารณาคะแนนของแบบสอบถาม ลักษณะคำถามมีทั้งความหมายเฉพาะด้านบวก ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (1-6 คะแนน) แปลคะแนน ดังนี้ (Chang, 1994)

##### แปลคะแนน

ถ้าเลือกมากที่สุด	ให้คะแนน 6 คะแนน
ถ้าเลือกมาก	ให้คะแนน 5 คะแนน
ถ้าเลือกค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน
ถ้าเลือกค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 3 คะแนน
ถ้าเลือกน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้าเลือกน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

2. การแปลความหมาย ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (1-6 คะแนน) แปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (รังสรรค์ โฉมยา, 2551, หน้า 10-11)

คะแนน 5.50-6.00	หมายถึง มีระดับมากที่สุด
คะแนน 4.50-5.49	หมายถึง มีระดับมาก
คะแนน 3.50-4.49	หมายถึง มีระดับค่อนข้างมาก
คะแนน 2.50-3.49	หมายถึง มีระดับค่อนข้างน้อย
คะแนน 1.50-2.49	หมายถึง มีระดับน้อย
คะแนน 1.00-1.49	หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด

#### สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ประกอบด้วย การประจบประแจง การจัดการข้อมูลข่าวสาร การควบคุมวาระการประชุม การสร้างความประทับใจ การสร้างพันธมิตร การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หาแพะรับบาป การยินยอม และการเล่นเกมการเมือง วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร

อิสระ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับโรงเรียนและระดับบุคคล วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ดังนี้

3.1 หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความมั่นคงด้านอารมณ์ การตรวจสอบตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ชอบเลี้ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก

3.2 หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น การจัดสรรทรัพยากร ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ความสับสน วุ่นวายในองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร การแข่งขันกันภายในองค์กร ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ การตัดสินใจที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง และจริยธรรมของผู้บริหาร

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาตัวแปรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ และเพื่อสร้างโมเดล การวิเคราะห์พหุระดับ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์พหุระดับของการวิเคราะห์สมการถดถอย (Multilevel regression analysis) กรณีข้อมูล 2 ระดับ ได้แก่ ระดับโรงเรียนและระดับบุคคล ด้วยเทคนิค HLM (Hierarchical linear model) ได้รับการพัฒนาโดย Ruadenbush and Bryk (1986) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป HLM7 (Version 7)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิธีวิเคราะห์หลายระดับ (Multilevel regression analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมเชิงการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับ โรงเรียนและระดับบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยระดับ โรงเรียนและระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ตอนที่ 5 สร้างโมเดลทุกระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ค่าสถิติ

$N$  แทน จำนวนตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$SD$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$R^2_{HLM}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายพหุคูณของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม

HLM

$b$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ

$a$  แทน ค่าคงที่ของสมการถดถอย

$t$  แทน ค่าของตัวสถิติที่มีการแจกแจงแบบ  $t$

$X^2$	แทน	ค่าของตัวสถิติที่มีการแจกแจงแบบไคสแควร์
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ของสถิติทดสอบ
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ตัวแปรอิสระระดับโรงเรียน

HIER	แทน	โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น
RESO	แทน	การจัดสรรทรัพยากร
ROLE	แทน	ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่
UNCE	แทน	ความสับสนวุ่นวายในองค์กร
TRUS	แทน	ความไว้วางใจในองค์กร
COMP	แทน	การแข่งขันกันภายในองค์กร
PERF	แทน	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
SUCC	แทน	การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่
CONF	แทน	ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์
DECI	แทน	รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน
TECH	แทน	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม
PMSM	แทน	พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหาร
ETAD	แทน	จริยธรรมของผู้บริหาร

#### ตัวแปรอิสระระดับบุคคล

KNOW	แทน	ความรู้ความสามารถ
MORO	แทน	คุณธรรมจริยธรรม
NEED	แทน	ความต้องการอำนาจ
EMOT	แทน	ความมั่นคงด้านอารมณ์
SELF	แทน	การตรวจสอบตนเอง
INTE	แทน	ความเชื่อในอำนาจของตนเอง
MACH	แทน	บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม
RISK	แทน	ความชอบเสี่ยง
EXPE	แทน	ความคาดหวังในความสำเร็จ
AVOI	แทน	การหลบเลี่ยงงานหนัก
POLI	แทน	พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

*POLI*<sub>school</sub> แทน ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้รายโรงเรียน

- หมายเหตุ: 1. ในกรณีทั่วไปการนำเสนอค่าสถิติต่าง ๆ จะนำเสนอโดยใช้ทศนิยม 2 ตำแหน่ง  
2. ในกรณีเฉพาะที่ต้องนำค่าสำคัญมาพิจารณาการปิดทศนิยม จะทำให้ผลการพิจารณา  
ตัดสินใจเกี่ยวกับค่าคำนวณคลาดเคลื่อน จึงนำเสนอโดยใช้ทศนิยม 3 ตำแหน่งขึ้นไป

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	136	33.33
หญิง	272	66.67
รวม	408	100.00

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง  
ซึ่งประกอบด้วย เพศหญิง ร้อยละ 66.67 และเพศชาย ร้อยละ 33.33

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 31 ปี	71	17.40
31-40 ปี	139	34.10
41-50 ปี	87	21.30
51 ปี ขึ้นไป	1	0.20
รวม	408	100.00

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่อายุ  
อยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.10 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุ  
ต่ำกว่า 31 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	272	66.66
ปริญญาโท	130	31.86
ปริญญาเอก	6	1.47
รวม	408	100.00

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.66 รองลงมา วุฒิการศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ตามลำดับ

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 11 ปี	189	46.32
11-20 ปี	79	19.36
21-30 ปี	92	22.55
31-40 ปี	48	11.77
รวม	408	100.00

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ช่วงอายุราชการต่ำกว่า 11 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.32 รองลงมา ช่วงอายุราชการ 21-30 ปี และ 11-20 ปี มีจำนวนใกล้เคียงกัน และช่วงอายุราชการ 31-40 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน มัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ (เรียงตามลำดับจาก  
มากไปหาน้อย)

กลวิธีทางการเมือง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับพฤติกรรมเชิงการเมือง
1. การสร้างเครือข่าย	4.24	0.88	ค่อนข้างมาก
2. การเพิ่มความสำคัญของตนเอง	4.14	0.75	ค่อนข้างมาก
3. การสร้างความประทับใจ	3.53	0.93	ค่อนข้างมาก
4. การยินยอม	3.42	0.83	ค่อนข้างน้อย
5. การสร้างพันธมิตร	3.35	0.89	ค่อนข้างน้อย
6. การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา	2.94	1.03	ค่อนข้างน้อย
7. การประจบประแจง	2.93	1.00	ค่อนข้างน้อย
8. การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก	2.73	1.11	ค่อนข้างน้อย
9. การเล่นเกมการเมือง	2.56	0.91	ค่อนข้างน้อย
10. การหาแพะรับบาป	2.51	1.20	ค่อนข้างน้อย
11. การจัดการสารสนเทศ	2.46	0.97	น้อย
12. การควบคุมวาระการประชุม	2.21	1.45	น้อย
การเล่นการเมือง			
1. เกมสร้างอาณาจักร	3.23	1.15	ค่อนข้างน้อย
2. การแก่งแย่ง	3.15	1.39	ค่อนข้างน้อย
3. เกมยั้งเติร์ก	2.92	1.21	ค่อนข้างน้อย
4. การปิดสวามิภักดิ์	2.78	1.31	ค่อนข้างน้อย
5. การคว่ำบาตร	2.71	1.32	ค่อนข้างน้อย
6. เกมสร้างผู้สนับสนุน	2.65	1.22	ค่อนข้างน้อย
7. เกมก่อจลาจล	2.47	1.27	ค่อนข้างน้อย
8. การแอบแทงข้างหลัง	2.44	1.14	น้อย

9. เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย	2.32	1.08	น้อย
ตารางที่ 9 (ต่อ)			
กลวิธีทางการเมือง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับพฤติกรรมเชิงการเมือง
10. การล้างบาป	2.28	1.15	น้อย
11. เกมเป่านกหวีด	2.11	1.17	น้อย
12. เกมขุนนาง	1.91	1.20	น้อย
รวม	2.95	0.06	ค่อนข้างน้อย

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 9 พบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลวิธี เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย พบว่า การสร้างเครือข่าย เป็นกลวิธีที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมา ได้แก่ การเพิ่มความสำคัญของตนเอง และการสร้างความประทับใจ อยู่ในระดับค่อนข้างมาก การยื่นขอ การสร้างพันธมิตร การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา การประจบประแจง การใช้ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอก การเล่นเกมการเมือง และการหาแพะรับบาป อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนการจัดการ สารสนเทศ และการควบคุมวาระการประชุม อยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาการเล่นเกมการเมืองแยกเป็นรายเกม เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย พบว่า เกมสร้างอาณาจักร มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.23 อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย รองลงมา ได้แก่ การแก่งแย่ง เกมยังเติร์ก การปิดสวชะ การคว่ำบาตร เกมสร้างผู้สนับสนุน เกมก่อจลาจล ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนการแอบแทงข้างหลัง เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย การล้างบาป เกมเป่านกหวีด และเกมขุนนาง อยู่ในระดับน้อย

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับโรงเรียนและระดับบุคคล

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยระดับโรงเรียนและปัจจัยระดับบุคคล

ตัวแปรอิสระ	$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
<b>ปัจจัยระดับโรงเรียน</b>				
1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น	3.93	0.21	เป็นลำดับขั้นค่อนข้างสูง	3
2. การจัดสรรทรัพยากร	3.87	0.59	มีความไม่แน่นอน และมีปริมาณจำกัดค่อนข้างสูง	4
3. ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่	3.28	0.77	คลุมเครือค่อนข้างน้อย	8
4. ความสับสนวุ่นวายในองค์กร	3.02	0.69	สับสนวุ่นวายค่อนข้างน้อย	10
5. ความไว้วางใจในองค์กร	4.23	0.52	ไว้วางใจได้ค่อนข้างมาก	1
6. การแข่งขันกันภายในองค์กร	2.78	0.77	แข่งขันกันค่อนข้างน้อย	12
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.64	0.56	มีความเหมาะสมค่อนข้างมาก	6
8. การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่	2.69	0.69	มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย	13
9. ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์	3.22	0.65	ขัดแย้งค่อนข้างน้อย	9
10. รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน	3.45	0.73	ตัดสินใจไม่แน่นอนค่อนข้างน้อย	7
11. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม	3.73	0.40	เปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก	5
12. พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการ ของผู้บริหารระดับสูง	2.84	0.78	กระทำตนและสร้างแบบอย่าง ค่อนข้างน้อย	11
13. จริยธรรมของผู้บริหาร	4.21	0.63	มีจริยธรรมค่อนข้างสูง	2
รวม	3.45	0.81	ค่อนข้างน้อย	
<b>ปัจจัยระดับบุคคล</b>				
1. ความรู้ความสามารถ	4.52	0.86	ความรู้ความสามารถสูง	2
2. คุณธรรมจริยธรรม	4.88	0.81	คุณธรรมจริยธรรมสูง	1
3. ความต้องการอำนาจ	3.80	0.85	ต้องการอำนาจค่อนข้างมาก	6
4. ความมั่นคงด้านอารมณ์	4.11	0.68	ความมั่นคงค่อนข้างสูง	5
5. การตรวจสอบตนเอง	4.50	0.60	ตรวจสอบตนเองค่อนข้างสูง	3
6. ความเชื่อในอำนาจของตนเอง	4.27	0.62	เชื่อในอำนาจตนเองค่อนข้างสูง	4
7. บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม	2.91	0.67	มีเล่ห์เหลี่ยมค่อนข้างต่ำ	10
8. ความขบถเสียด	3.26	0.61	ขบถเสียดค่อนข้างต่ำ	8
9. ความคาดหวังในความสำเร็จ	3.66	0.65	คาดหวังค่อนข้างสูง	7
10. การหลบเลี่ยงงานหนัก	3.19	0.86	หลบเลี่ยงค่อนข้างต่ำ	9
รวม	3.91	0.95	ค่อนข้างมาก	

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยระดับโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และปัจจัยระดับบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ปัจจัยระดับโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย พบว่า ความไว้วางใจในองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับค่อนข้างมาก รองลงมา ได้แก่ จริยธรรมของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น การจัดสรรทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนรูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ ความสับสนวุ่นวายในองค์กร พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง การแข่งขันกันภายในองค์กร และการจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ปัจจัยระดับบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย พบว่า คุณธรรมจริยธรรม มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.88 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับมาก การตรวจสอบตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง ความมั่นคงด้านอารมณ์ ความต้องการอำนาจ และความคาดหวังในความสำเร็จ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนความชอบเสี่ยง การหลบเลี่ยงงานหนัก และบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้**

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรระดับบุคคลและตัวแปรระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์หุ้ระดับ 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

#### **1. ผลการวิเคราะห์โมเดลว่าง (Null model)**

การวิเคราะห์โมเดลว่าง (Null model) หรือ โมเดลทำนายค่าเฉลี่ยแบบไม่มีเงื่อนไข (Unconditional means model) เป็นการวิเคราะห์ขั้นแรกเพื่อให้เห็นภาพรวมของตัวแปรตาม โดยไม่มีตัวแปรอิสระระดับบุคคลและระดับโรงเรียนเข้ามาร่วมพิจารณา เพื่อให้ทราบว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมีความแปรปรวนหรือมีความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างโรงเรียนหรือไม่ ผลการวิเคราะห์โมเดลว่างปรากฏดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์โมเดลว่าง (Null model)

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรม เชิงการเมืองในโรงเรียน ( $\gamma_{00}$ )	2.948	0.059	50.020*	50	<.001
ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect)	ความแปรปรวน	<i>df</i>	$X^2$	<i>p</i>	
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระหว่างโรงเรียน ( $\mu_{0j}$ )	0.138	50	228.680*	<.001	
ความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $r_{ij}$ )	0.310				

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 11 พบว่า เมื่อให้พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ผลการทดสอบผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect) พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน เท่ากับ 2.948 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 50.020$ ,  $df = 50$ ) ผลการทดสอบผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect) พบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน มีความแปรปรวนเนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล เท่ากับ 0.310 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความแปรปรวนเนื่องมาจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนระหว่างโรงเรียน เท่ากับ 0.138 แสดงว่า ความแปรปรวนของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นผลเนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคล เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระดับชั้น (Intraclass correlation coefficient) จะเห็นได้ว่า ความแปรปรวนของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28.27 ของความแปรปรวนทั้งหมด ( $0.138 / (0.138 + 0.310) = 0.2828$ ) แสดงว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมีความแปรเปลี่ยนระหว่างโรงเรียน จึงสมเหตุสมผลที่จะหาตัวแปรทำนายระดับโรงเรียนมาอธิบายความแปรเปลี่ยนดังกล่าวในขั้นต่อไป

## 2. ผลการวิเคราะห์โมเดลทำนายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจากตัวแปรระดับโรงเรียน

โมเดลทำนายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจากตัวแปรระดับโรงเรียน หรือ Means-as-out comes regression ซึ่งจากการวิเคราะห์โมเดลว่าง พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมีความแปรปรวนหรือมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างโรงเรียน โมเดลนี้จะนำตัวแปรระดับโรงเรียนมาทำนายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนของแต่ละโรงเรียน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรหรือปัจจัยระดับโรงเรียน 13 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER) การจัดสรรทรัพยากร (RESO) ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (ROLE) ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (UNCE) ความไว้วางใจในองค์กร (TRUS) การแข่งขันกันภายในองค์กร (COMP) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERF) การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ (SUCC) ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF) รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน (DECI) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (TECH) พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง (PMSM) และจริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD) สามารถทำนายความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้หรือไม่ กล่าวคือ โรงเรียนที่มีปัจจัยระดับโรงเรียนต่างกัน จะมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อจะหาคำตอบว่าทำไมแต่ละโรงเรียนจึงมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	t	df	p
โมเดลระดับที่ 2					
ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรม เชิงการเมืองในโรงเรียน, ( $\gamma_{00}$ )	2.948	0.027	107.903*	44	<.001
โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER), ( $\gamma_{01}$ )	0.315	0.155	2.035*	44	.048
การจัดสรรทรัพยากร(RESO), ( $\gamma_{02}$ )	-0.147	0.058	-2.549*	44	.014

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (UNCE), ( $\gamma_{03}$ )	0.242	0.069	3.528*	44	<.001
ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF), ( $\gamma_{04}$ )	0.342	0.058	5.934*	44	<.001
การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและ สภาพแวดล้อม (TECH), ( $\gamma_{05}$ )	0.263	0.082	3.218*	44	.002
พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการ ของผู้บริหารระดับสูง (PMSM), ( $\gamma_{06}$ )	0.171	0.052	3.303*	44	.002
ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect)	ความ แปรปรวน	<i>df</i>	$X^2$	<i>p</i>	
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง โรงเรียน ( $\mu_{0j}$ )	0.000	44	36.896	>.500	
ความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $r_{ij}$ )	0.304				
$R^2_{HLM} = 1.000$					

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการวิเคราะห์ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed Effect) พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนทั้งหมดเท่ากับ 2.948 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 107.903$ ,  $df = 44$ ) เมื่อให้พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ตัวแปรทำนายระดับโรงเรียน 6 ตัวแปร สามารถทำนายความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองระหว่างโรงเรียนได้ คือ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด เท่ากับ 0.342 ( $t = 5.934$ ) รองลงมา โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.315 ( $t = 2.035$ ) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (TECH) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.263 ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (UNCE) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.242 ( $t = 3.528$ )

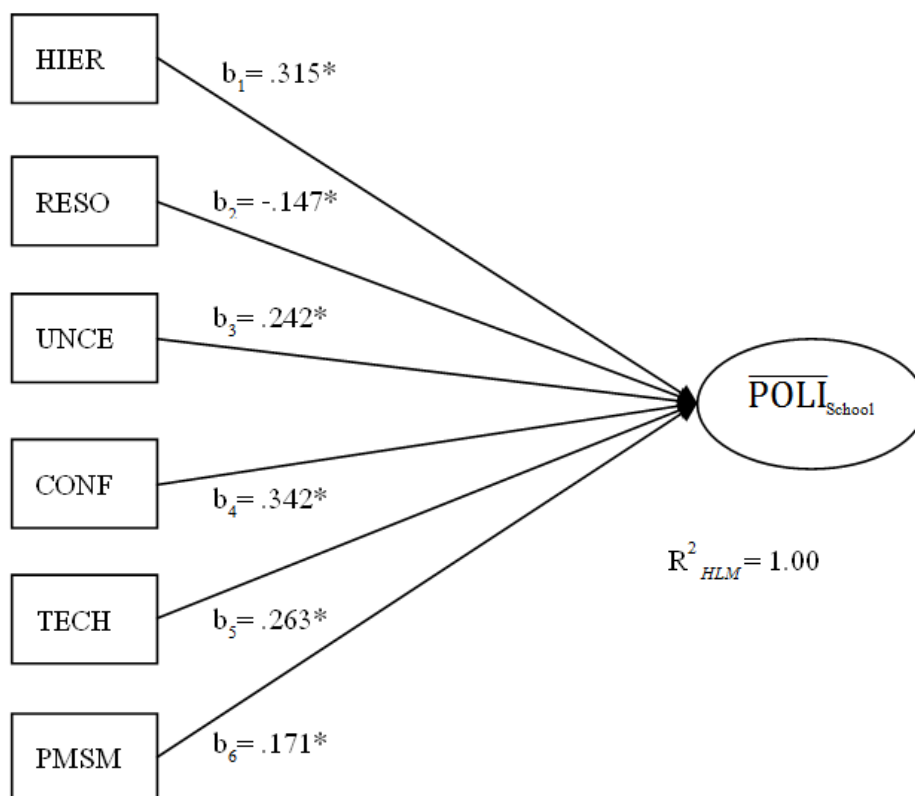
พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง (PMSM) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.171 ( $t = 3.303$ ) และการจัดสรรทรัพยากร (RESO) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.147 ( $t = -2.549$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect) พบว่า ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนแทนค่าความแปรเปลี่ยนหรือความแตกต่างระหว่างโรงเรียน มีค่าลดลงมากจาก 0.138 เป็น 0.000 หมายความว่า ตัวแปรทำนายระดับโรงเรียนสามารถอธิบายความแปรเปลี่ยนของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ประมาณร้อยละ 100 ของความแปรปรวนที่อธิบายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ที่เป็นผลมาจากตัวแปรโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER) การจัดสรรทรัพยากร (RESO) ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (UNCE) ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (TECH) และพฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง (PMSM) ผลการทดสอบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจะมีความแปรเปลี่ยนอยู่หรือไม่หลังจากควบคุมตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรแล้ว ผลการทดสอบขององค์ประกอบของความแปรปรวนของความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างโรงเรียน ( $\mu_{0j}$ ) ว่ามีค่าเป็น 0 หรือไม่ พบว่า ค่าไค-สแควร์เป็น 36.896 ( $df = 44, p > .500$ ) ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า ความแปรเปลี่ยนระหว่างค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ไม่ต้องการอธิบายด้วยตัวแปรอื่นอีกแล้ว

จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER) ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (UNCE) ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (TECH) และพฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง (PMSM) ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนและการจัดสรรทรัพยากร (RESO) ส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนและตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร สามารถร่วมกันอธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ประมาณร้อยละ 100.00 ( $R^2 = 1.00$ )

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มีลักษณะดังภาพที่ 3





ภาพที่ 3 โมเดลพหุระดับของปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

### ผลการวิเคราะห์โมเดลทำนายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจากตัวแปร อิสระระดับบุคคล

Raudenbush and Bryk (2002) เรียกโมเดลนี้ว่า Random-coefficients regression model เป็นการทำนายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจากตัวแปรอิสระหรือปัจจัยระดับบุคคล 10 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ความสามารถ (KNOW) คุณธรรมจริยธรรม (MORA) ความต้องการอำนาจ (NEED) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (EMOT) การตรวจสอบตนเอง (SELF) ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) ความชอบเสี่ยง (RISK) ความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) และการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOID) เข้ามาวิเคราะห์ทีละตัว เพื่อทดสอบความแปรปรวนของตัวแปรระดับบุคคลว่าส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนหรือไม่ ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ในรูปแบบของสมการถดถอย และเป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระระดับบุคคลยังมีความแปรปรวนเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ผลของตัวแปรอิสระระดับโรงเรียนหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียน, ( $\gamma_{00}$ )	2.948	0.035	82.844*	50	<.001
คุณธรรมจริยธรรม (MORA), ( $\gamma_{10}$ )	-0.137	0.034	-4.083*	350	<.001
ความต้องการอำนาจ (NEED), ( $\gamma_{20}$ )	0.104	0.028	3.738*	350	<.001
ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE), ( $\gamma_{30}$ )	-0.102	0.039	-2.592*	350	.010
บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH), ( $\gamma_{40}$ )	0.267	0.042	6.363*	350	<.001
ความชอบเสี่ยง (RISK), ( $\gamma_{50}$ )	0.092	0.038	2.415*	350	.016
ความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE), ( $\gamma_{60}$ )	0.100	0.035	2.828*	350	.005
การหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOID), ( $\gamma_{70}$ )	0.174	0.029	6.020*	350	<.001
ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect)	ความแปรปรวน	<i>df</i>	$X^2$	<i>p</i>	
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง โรงเรียน, ( $\mu_0$ )	0.045	50	158.807*	<.001	
ความแตกต่างระหว่างบุคคล, ( $r_{ij}$ )	0.161				
$R^2_{HLM} = 0.480$					

\* $p < .05$

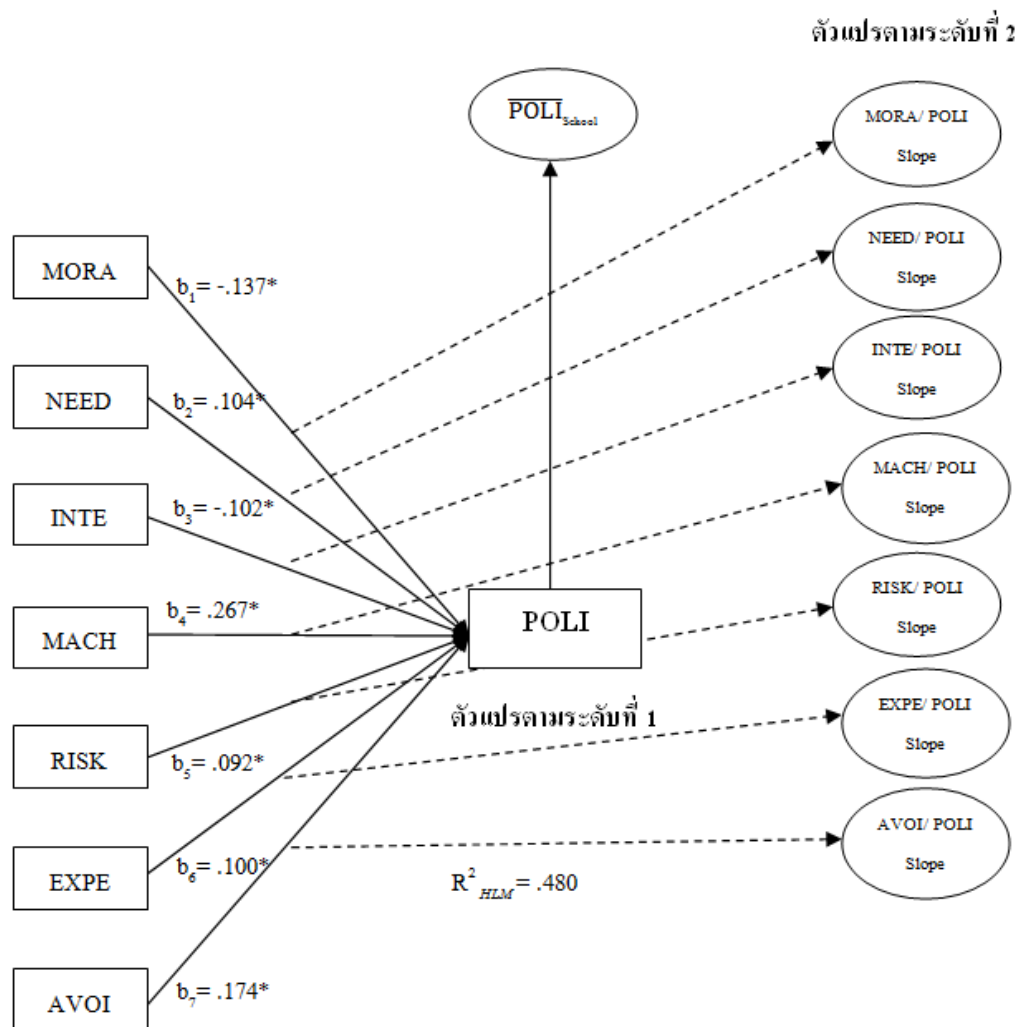
จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect) พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนทั้งหมด เท่ากับ 2.948 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 82.844$ ,  $df = 50$ ) เมื่อให้พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ปัจจัยระดับบุคคลหรือตัวแปรระดับบุคคลทั้ง 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่ามีตัวแปรระดับบุคคล 7 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุดเท่ากับ 0.267 ( $t = 6.363$ )

รองลงมา การหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.174 ( $t = 6.020$ ) ความต้องการอำนาจ (NEED) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.104 ( $t = 3.738$ ) ความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.100 ( $t = 2.828$ ) ความชอบเสี่ยง (RISK) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.092 ( $t = 2.415$ ) ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.102 ( $t = -2.592$ ) และคุณธรรมจริยธรรม (MORA) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.137 ( $t = -4.083$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect) พบว่า ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนแทนค่าความแตกต่างระหว่างบุคคลมีค่าลดลงจาก 0.310 เป็น 0.161 หมายความว่า ตัวแปรทำนายระดับบุคคล สามารถอธิบายหรือลดความแตกต่างของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนระหว่างบุคคลลงไปได้ประมาณร้อยละ 48.06 ของความแปรปรวนที่อธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ที่เป็นผลมาจากตัวแปรคุณธรรมจริยธรรม (MORA) ความต้องการอำนาจ (NEED) ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) ความชอบเสี่ยง (RISK) ความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) และการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) ผลการทดสอบพบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจะลดความแตกต่างระหว่างบุคคลลงได้อีกหรือไม่ หลังจากควบคุมตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรแล้ว ผลการทดสอบองค์ประกอบของความแปรปรวนของความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างบุคคล ( $r_{ij}$ ) ว่ามีค่าเป็น 0 หรือไม่ พบว่า ค่าไคสแควร์เป็น 158.807 ( $df = 50, p < .05$ ) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า หลังจากควบคุมตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรแล้ว ความแตกต่างของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนระหว่างบุคคลยังคงต้องการอธิบายด้วยตัวแปรระดับบุคคลอื่นเพิ่มเติมอีก

จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความต้องการอำนาจ (NEED) บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) ความชอบเสี่ยง (RISK) ความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) และการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ส่วนคุณธรรมจริยธรรม (MORA) และความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) ส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน และตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ประมาณร้อยละ 48.00 ( $R^2 = .480$ )

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มีลักษณะดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลพหุระดับของปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ตอนที่ 5 สร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

#### ผลการวิเคราะห์โมเดลสมมติฐาน (Hypothesis model)

โมเดลนี้ Raudenbush and Bryk (2002) เรียกว่า โมเดลให้ระยะตัดแกนตั้งและความชัน  
เป็นตัวแปรตาม (Intercepts and slope-as-outcomes model) โมเดลนี้เป็นการทำนายพฤติกรรม  
เชิงการเมืองในโรงเรียน (POLI) จากตัวแปรระดับบุคคลที่มีนัยสำคัญทางสถิติและตัวแปรระดับ  
โรงเรียน และนำปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับของตัวแปรทำนายเข้ามาเป็นตัวทำนายด้วย ซึ่งโมเดลนี้จะให้

ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรระดับบุคคล เป็นตัวแปรตาม

จากการทำนายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน (POLI) จากตัวแปรระดับบุคคล พบว่า ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม (MORA) ความต้องการอำนาจ (NEED) ความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) ความชอบเสี่ยง (RISK) ความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) และการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรทำนาย มีความแตกต่างหรือแปรเปลี่ยนระหว่างโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสมควรที่จะนำตัวแปรทำนายระดับโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER) การจัดสรรทรัพยากร (RESO) ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (ROLE) ความสับสนวุ่นวายในองค์กร (UNCE) ความไว้วางใจในองค์กร (TRUS) การแข่งขันกันภายในองค์กร (COMP) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERF) การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่ (SUCC) ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF) รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน (DECI) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (TECH) พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของผู้บริหารระดับสูง (PMSM) และจริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD) มาทดสอบว่าจะสามารถอธิบายความแปรเปลี่ยนของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยนั้นได้หรือไม่ ซึ่งถือเป็นการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ข้ามระดับเข้าไป หลังจากนั้นได้ทำการปรับแต่งโมเดลให้กระชับและตัดตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกไป มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคลและระดับ โรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
โมเดลของค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียน ( $\beta_0$ )					
ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียน, ( $\gamma_{00}$ )	2.948	0.024	122.139*	48	<.001
โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER), ( $\gamma_{01}$ )	0.271	0.119	2.277*	48	.027

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	t	df	p
ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF), ( $\gamma_{02}$ )	0.267	0.041	6.436*	48	<.001
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ คุณธรรมจริยธรรม (MORA), ( $\beta_{1j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของคุณธรรมจริยธรรม (MORA), ( $\gamma_{10}$ )	-0.130	0.032	-4.056*	348	<.001
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ ความต้องการอำนาจ (NEED), ( $\beta_{2j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของความต้องการอำนาจ (NEED), ( $\gamma_{20}$ ) จริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD), ( $\gamma_{21}$ )	0.099	0.027	3.706*	348	<.001
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ ความเชื่อในอำนาจตนเอง (INTE), ( $\beta_{3j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE), ( $\gamma_{30}$ )	-0.133	0.042	-3.184*	348	.002
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH), ( $\beta_{4j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH), ( $\gamma_{40}$ )	-0.098	0.038	-2.584*	348	.010
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ ความชอบเสี่ยง (RISK), ( $\beta_{5j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของความชอบเสี่ยง (RISK), ( $\gamma_{50}$ ) จริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD), ( $\gamma_{51}$ )	0.237	0.042	5.658*	348	<.001
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ ความชอบเสี่ยง (RISK), ( $\beta_{5j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของความชอบเสี่ยง (RISK), ( $\gamma_{50}$ ) จริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD), ( $\gamma_{51}$ )	0.121	0.037	3.318*	348	.001
	0.126	0.056	2.255*	348	.025

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect)	ค่าสัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ ความคาดหวังในผลสำเร็จ (EXPE), ( $\beta_{6j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE), ( $\gamma_{60}$ )	0.085	0.034	2.491*	348	.013
โมเดลของสัมประสิทธิ์การถดถอยของ การหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOD), ( $\beta_{7j}$ ) ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอย ของการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOD), ( $\gamma_{70}$ )	0.157	0.028	5.539*	348	<.001
ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect)	ความแปรปรวน	<i>df</i>	$X^2$	<i>p</i>	
ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างโรงเรียน ( $\mu_{0j}$ )	0.009	48	63.345*	.028	
ความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $r_{ij}$ )	0.160				

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์ผลกระทบแบบคงที่ (Fixed effect) เมื่อให้ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนทั้งหมด เท่ากับ 2.948 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 122.139$ ,  $df = 48$ ) ตัวแปรระดับโรงเรียนที่สามารถทำนายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้มี 2 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (HIER) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.271 ( $t = 2.277$ ) และความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ (CONF) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.267 ( $t = 6.436$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิเคราะห์แสดงว่า ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเป็นลำดับชั้นสูง มีแนวโน้มส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนสูง และถ้าในองค์กรมีความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์สูง มีแนวโน้มส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนสูง

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของคุณธรรมจริยธรรม (MORA) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของคุณธรรมจริยธรรม (MORA) เท่ากับ -0.130 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -4.056, df = 348$ ) ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร ไม่สามารถทำนายสัมประสิทธิ์การถดถอยของคุณธรรมจริยธรรม (MORA) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของความต้องการอำนาจ (NEED) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของความต้องการอำนาจ (NEED) เท่ากับ 0.099 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 3.706, df = 348$ ) และตัวแปรระดับโรงเรียนที่สามารถทำนายสัมประสิทธิ์การถดถอยของความต้องการอำนาจ (NEED) ได้ คือ จริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ -0.133 ( $t = -3.184$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิเคราะห์แสดงว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ความต้องการอำนาจของครูที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจะลดลง

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) เท่ากับ -0.098 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = -2.584, df = 348$ ) ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร ไม่สามารถทำนายสัมประสิทธิ์การถดถอยของความเชื่อในอำนาจของตนเอง (INTE) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) เท่ากับ 0.237 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 5.658, df = 348$ ) ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร ไม่สามารถทำนายสัมประสิทธิ์การถดถอยของบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม (MACH) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของความชอบเสี่ยง (RISK) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของความชอบเสี่ยง (RISK) เท่ากับ 0.121 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 3.318, df = 348$ ) และตัวแปรระดับโรงเรียนที่สามารถทำนาย



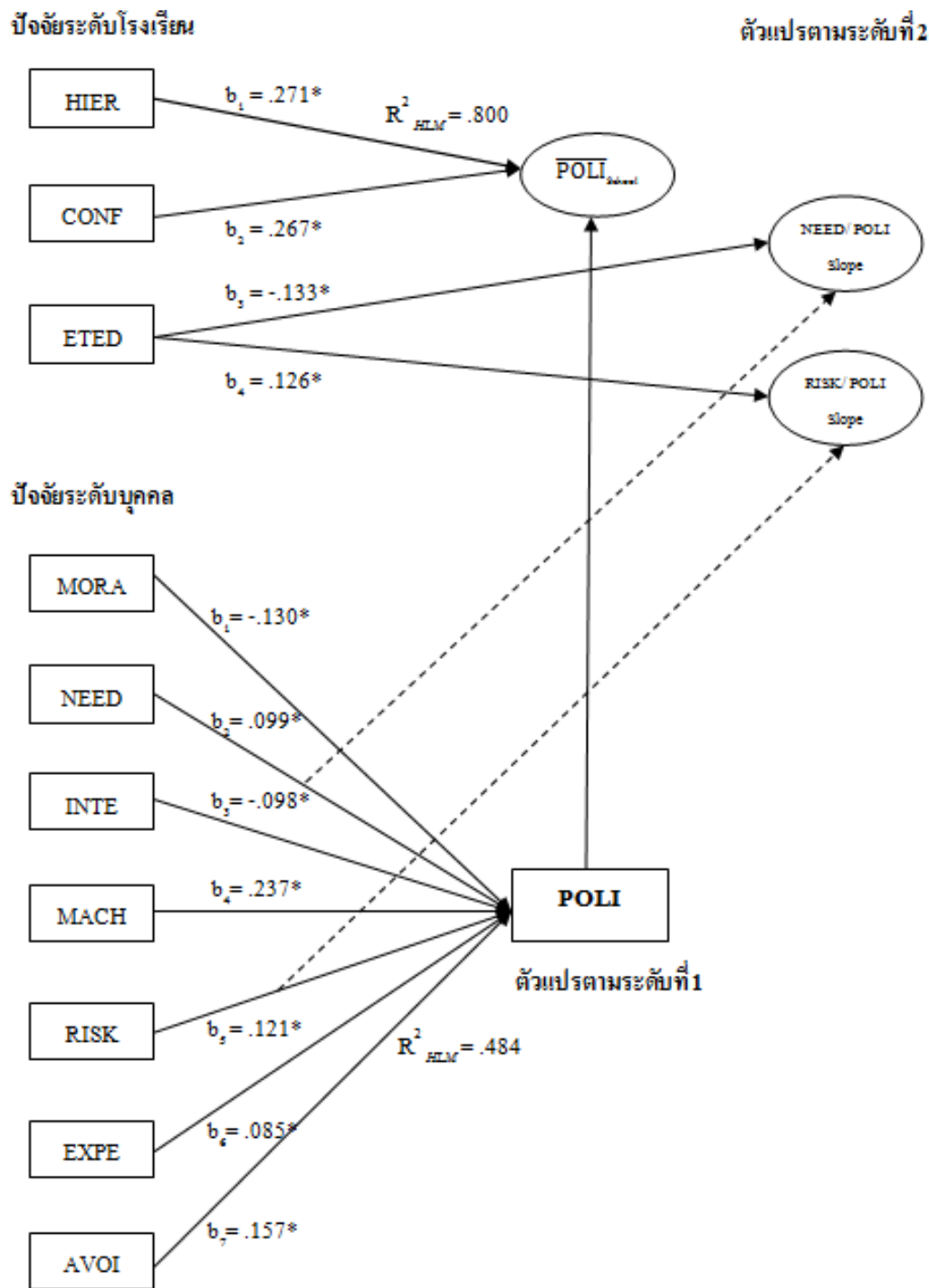
สัมประสิทธิ์การถดถอยของความชอบเสี่ยง (RISK) ได้ คือ จริยธรรมของผู้บริหาร (ETAD) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.126 ( $t = 2.255$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิเคราะห์แสดงว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ความชอบเสี่ยงของครู ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปรเป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) เท่ากับ 0.085 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 2.491, df = 348$ ) ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร ไม่สามารถทำนายสัมประสิทธิ์การถดถอยของความคาดหวังในความสำเร็จ (EXPE) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้

เมื่อให้สัมประสิทธิ์การถดถอยของการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรทำนาย พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) เท่ากับ 0.157 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 5.539, df = 348$ ) ตัวแปรระดับโรงเรียนทั้ง 13 ตัวแปร ไม่สามารถทำนายสัมประสิทธิ์การถดถอยของการหลบเลี่ยงงานหนัก (AVOI) ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบแบบสุ่ม (Random effect) พบว่า ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนแทนค่าความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $r_{ij}$ ) มีค่าลดลง จาก 0.310 เป็น 0.160 หมายความว่าตัวแปรทำนายระดับบุคคลสามารถอธิบายหรือลดความแตกต่างของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนระหว่างบุคคลลงไปได้ประมาณร้อยละ 48.38 ส่วนความแปรปรวนความคลาดเคลื่อนระหว่างโรงเรียน ( $\mu_{0j}$ ) ซึ่งเป็นส่วนเฉพาะตัวของค่าเฉลี่ยระหว่างโรงเรียนลดลงจาก 0.045 เหลือ 0.009 นั่นคือตัวแปรระดับโรงเรียนสามารถทำนายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ประมาณร้อยละ 80.00 ผลการทดสอบว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจะลดความแตกต่างระหว่างบุคคลลงได้อีกหรือไม่หลังจากควบคุมตัวแปรระดับบุคคล และระดับโรงเรียนข้างต้นแล้ว ผลการทดสอบขององค์ประกอบของความแปรปรวนของความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างบุคคล ( $r_{ij}$ ) ว่ามีค่าเป็น 0 หรือไม่ พบว่า ค่าไคสแควร์เป็น 68.807 ( $df = 48, p = 0.028$ ) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า หลังจากควบคุมตัวแปรทั้งระดับบุคคลและระดับโรงเรียนดังกล่าวแล้ว ความแตกต่างของพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนระหว่างบุคคลยังคงต้องการอธิบายด้วยตัวแปรอื่นเพิ่มเติมอีก

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มีลักษณะดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยพหุระดับ ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ และเพื่อค้นหาปัจจัยระดับบุคคลและระดับโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ตลอดจนสร้างโมเดลปัจจัยพหุระดับ แบบ 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองและระดับพฤติกรรมเชิงการเมืองของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้
2. เพื่อศึกษาปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้
3. เพื่อสร้าง โมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ จำนวน 51 โรงเรียน จำนวน 408 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปรอิสระ 2 ระดับ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีระดับความเข้มข้นให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความคิดเห็น และสภาพความเป็นจริง แบบ 6 ระดับ แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามปัจจัยระดับบุคคล ตอนที่ 3 สอบถามปัจจัยระดับโรงเรียน และตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมเชิงการเมือง มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.90

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาปัจจัยพหุระดับ ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี และอายุราชการต่ำกว่า 11 ปี
2. พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย กลวิธีทางการเมืองที่ใช้กันเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างเครือข่าย การเพิ่มพูนความสำคัญของตนเอง การสร้างความประทับใจ การเยินยอ การสร้างพันธมิตร การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา การประจบประแจง การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การเล่นเกมการเมือง การหาแพะรับบาป การจัดการสารสนเทศ และการควบคุมวาระการประชุม ตามลำดับ การเล่นเกมการเมืองเมื่อแยกย่อยเป็นรายเกม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เกมสร้างอาณาจักร การแก๊ง โง่ เกมยั้งเดี๋ยก การปิดสวระ การคว่ำบาตร เกมสร้างผู้สนับสนุน เกมก่อจลาจล การแอบแทงข้างหลัง เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย การล้างบาป เกมเป่านกหวีด และเกมขุนนาง ตามลำดับ
3. ปัจจัยระดับบุคคล ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มี 7 ปัจจัย คือ คุณธรรมจริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ความชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก ร่วมกันอธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ ร้อยละ 48.40 ( $R^2 = 0.484$ ) ซึ่งบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมากที่สุดรองลงมา คือ การหลบเลี่ยงงานหนัก ความชอบเสี่ยง ความต้องการอำนาจ และความคาดหวังในความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณธรรมจริยธรรมส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมากที่สุดรองลงมา คือ ความเชื่อในอำนาจของตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ปัจจัยระดับโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มี 2 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นและความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ ร่วมกันอธิบายพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ร้อยละ 80.00 ( $R^2 = 0.800$ ) ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ พบว่า จริยธรรมของผู้บริหาร ส่งผลทางลบต่อสัมประสิทธิ์การถดถอย

ของความต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจริยธรรมของผู้บริหาร ส่งผลทางบวกต่อสัมประสิทธิ์การถดถอยของความชอบเสี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐาน ผลการวิจัยครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐาน กล่าวคือ ปรากฏมีพฤติกรรมเชิงการเมือง และมีปัจจัยทั้งระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยพบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมี 7 ปัจจัย คือ คุณธรรมจริยธรรม ความต้องการอำนาจ ความเชื่อในอำนาจของตนเอง บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ความชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก ซึ่งพบว่า ความต้องการอำนาจ บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ความชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จและการหลบเลี่ยงงานหนัก ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ส่วนคุณธรรมจริยธรรม และความเชื่อในอำนาจของตนเองส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน และพบว่า ปัจจัยระดับโรงเรียน มี 3 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ และจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น และความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ส่วนจริยธรรมของผู้บริหารส่งผลทางลบต่อสัมประสิทธิ์การถดถอยของความต้องการอำนาจ และจริยธรรมของผู้บริหาร ส่งผลทางบวกต่อสัมประสิทธิ์การถดถอยของความชอบเสี่ยง

2. พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย กลวิธีทางการเมืองที่มีการใช้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างเครือข่าย การเพิ่มสำคัญของตนเอง การสร้างความประทับใจ การเินยอ การสร้างพันธมิตร การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา การประจบประแจง การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก การเล่นเกมการเมือง การหาแพะรับบาป การจัดการสารสนเทศและการควบคุมวาระการประชุม ตามลำดับ การเล่นเกมการเมือง เมื่อแยกย่อยเป็นรายเกมที่มีการใช้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เกมสร้างอาณาจักร การแก่งแย่ง เกมยังเติร์ก การบิดสาวะ การคว่ำบาตร เกมสร้างผู้สนับสนุน เกมก่อจลาจล การแอบแทงข้างหลัง เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย

การล้างบาป เกมเป่านกหวีด และเกมขุนนาง ตามลำดับ จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า กลวิธีทางการเมืองและเกมการเมืองที่นิยมใช้กันในโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ใช้กลวิธีทางการเมือง และเกมการเมืองที่ไร้จริยธรรมหรือพฤติกรรมที่ออกไปในแนวทางไม่สุจริต กลวิธีทางการเมือง และเกมการเมืองที่ไร้จริยธรรม เช่น การหาแพะรับบาป การแอบแทงข้างหลัง การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง มีการใช้น้อยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูส่วนใหญ่แล้วโดยพื้นฐานเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกต่อหน้าที่การงาน มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และองค์กรทางการศึกษามีลักษณะสำคัญ คือ เป็นองค์กรคุณธรรม คือ เป้าหมายขององค์กรค้ำึงความถูกต้องดีงามและเป็นธรรม (ชร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 18-20) บุคลากรส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกและพัฒนา ทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรมอยู่เป็นระยะ ทำให้มีความรู้ความสามารถ คุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีเพียงบุคลากรส่วนน้อยที่ขาดความรู้ความสามารถ ขาดคุณธรรม และไม่มีจรรยาบรรณ แล้วอาศัยพฤติกรรมเชิงการเมืองที่ไร้จริยธรรมในการทำงานหรือเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และหากมองพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสองด้าน ตามแนวคิดของ Schermerhorn et al. (2011, p. 292) คือ ด้านความไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม คือ เป็นการใช้อิทธิพลที่ไม่ถูกต้องเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการ และด้านศิลปะในการประนีประนอม ในการแข่งขันของกลุ่มผลประโยชน์ เพื่อให้การทำงานสำเร็จโดยรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียและผลประโยชน์ขององค์กร พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนจะออกมา ในด้านศิลปะในการประนีประนอมมากกว่าด้านความไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ผลการวิจัยครั้งนี้มีบางส่วนสอดคล้องกับการงานวิจัยของไวพจน์ กุลชัย (2552) ที่ได้ศึกษาการเมืองในองค์กร และทัศนคติของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษากองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยศึกษาจากข้าราชการตำรวจชั้นประทวนและสัญญาบัตร สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า การสร้างภาพพจน์ให้เกิดความประทับใจและการสร้างเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่เมื่อเทียบเคียงพิจารณารายละเอียดขององค์กรตำรวจ พบว่า มีพฤติกรรมเชิงการเมืองที่ไร้จริยธรรม เช่น การตำหนิและโจมตีบุคคลอื่น การข่มขู่ให้เกิดความกลัวสูงกว่า องค์กรทางการศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับ Zanzi and O'Neill (2001) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองในสถานที่ทำงาน โดยศึกษาจากความถี่ของการใช้กลวิธีทางการเมืองทั้งแบบถูกต้องตามทำนองคลองธรรมและไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมของนักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ พบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองที่ใ้มากที่สุด 13 ลักษณะ เรียงตามลำดับ ดังนี้ การใช้ความเชี่ยวชาญ การสร้างภาพพจน์ การอ้างเป้าหมายที่สูงกว่า การสร้างเครือข่าย การชักชวน การสร้างพันธมิตร การข่มขู่และการเลียดลี การควบคุม การตำหนิและโจมตีบุคคลอื่น การใช้ตัวแทน การแต่งตั้งคนที่เห็นด้วยกับตนเอง ในตำแหน่งสำคัญขององค์กร การดึงเข้ามาเป็นพวก และการควบคุมข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งจะเห็นว่า

การสร้างเครือข่าย การเพิ่มพูนความสำคัญของตนเอง การสร้างความประทับใจ การสร้างพันธมิตร อยู่ในลำดับต้น ๆ และการควบคุมสารสนเทศอยู่ในลำดับหลังสุด และผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Nejad et al. (2011) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเมืองในมหาวิทยาลัยทางภาคตะวันตกของประเทศอาเซอร์ไบจาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการจาก 4 มหาวิทยาลัย โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมการเมืองของ Hoy and Miskel (2008) โดยเลือกศึกษา 2 พฤติกรรม คือ การจัดการสารสนเทศ และการสร้างพันธมิตร เมื่อจัดลำดับ พบว่า การจัดการสารสนเทศมากที่สุด รองลงมา คือ การสร้างพันธมิตร ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า มีการสร้างพันธมิตรมากกว่าการจัดการสารสนเทศ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองระดับ คือ ตัวแปรระดับบุคคลและตัวแปรระดับโรงเรียน สามารถอธิบายการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ ตัวแปรระดับโรงเรียน อธิบายการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ดีกว่าตัวแปรระดับบุคคล สำหรับตัวแปรระดับโรงเรียนที่สามารถอธิบายการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ดีที่สุด คือ โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น รองลงมา คือ ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ และจริยธรรมของผู้บริหาร ตามลำดับ ตัวแปรระดับบุคคลที่สามารถอธิบายการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนได้ดีที่สุด คือ บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม รองลงมา คือ การหลบเลี่ยงงานหนัก คุณธรรมจริยธรรม ความชอบเสี่ยง ความต้องการอำนาจ ความเชื่อในอำนาจของตนเอง และความคาดหวังในความสำเร็จ ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 3.1 โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น

ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้น เป็นปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า โรงเรียนใดมีโครงสร้างองค์กรแบบลำดับขั้นสูง ก็จะมีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองสูง ทั้งนี้อาจเพราะว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนจะมีการกำหนดโครงสร้างที่เหมือนกัน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะมีอำนาจสูงสุด รองลงมา คือ รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้างานต่าง ๆ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตำแหน่งตามกฎหมายที่มาจากจากการคัดเลือก ส่วนหัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มาจากการคัดเลือกหรือแต่งตั้งกันเองในโรงเรียน เมื่อโรงเรียนใดมีการกระจายอำนาจน้อย อำนาจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ก็จะมีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจหรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้มีอำนาจมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ullah et al. (2011) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเมืองในองค์กร โดยการสัมภาษณ์นักวิชาการ 15 คน

ในมหาวิทยาลัยปั่นจอบ พบว่า ความแตกต่างของลำดับชั้น (ตำแหน่ง) เป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการเมืองในองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2009) และธรสุนทรายุทธ (2556) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น หรือโครงสร้างองค์กรแบบปิรามิด เป็นปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

### 3.2 ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์

ผลการวิจัย พบว่า ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ เป็นปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า โรงเรียนใดมีความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์สูงก็จะมีการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองสูง ทั้งนี้อาจเพราะว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัดและไม่เพียงพอกับความต้องการทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุ และอาจมีการชิงดีชิงเด่นกันในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งตามระเบียบแต่ละปีจะมีคนได้รับการพิจารณาขั้นพิเศษ (2 ขั้น) ไม่เกินร้อยละ 15 ของบุคลากรทั้งหมด จึงมีบุคลากรที่ไม่สมหวังอีกจำนวนมาก ซึ่ง ประชุมโพธิกุล (2555) กล่าวว่า ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามแสวงหาผลประโยชน์ และพยายามสร้างข้อจำกัดให้อีกฝ่าย หรือพยายามทำลายผลประโยชน์ของฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างของความต้องการ ค่านิยม เป้าหมายต่างกัน การขาดแคลนทรัพยากร แข่งกันเพื่ออำนาจ อิทธิพล ตำแหน่งหน้าที่การงาน การชิงดีชิงเด่นกันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับสมุทพร ชำนาญ (2554, หน้า 336) กล่าวว่า บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่อนข้างจำกัด ทั้งในประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณ วัสดุ และทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2009, p. 5) ที่ว่า ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์เกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้น

### 3.3 จริยธรรมของผู้บริหาร

ผลการวิจัย พบว่า จริยธรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยจริยธรรมของผู้บริหารส่งผลทางลบต่อความต้องการอำนาจและจริยธรรมของผู้บริหารส่งผลทางบวกต่อความชอบเสียง แสดงว่า โรงเรียนใดผู้บริหารมีจริยธรรมสูงจะส่งผลให้ความต้องการอำนาจของครูจะลดลง และโรงเรียนใดผู้บริหารมีจริยธรรมสูงจะส่งผลให้ความชอบเสียงของครูจะเพิ่มขึ้น ทั้งนี้อาจเพราะว่าเมื่อผู้บริหารมีจริยธรรมสูง การบริหารจัดการโรงเรียนย่อมเป็นไปตามความถูกต้องเหมาะสม ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีความเป็นกลาง มีความยุติธรรม ครูจึงไม่มีความจำเป็นต้องแสวงหาอำนาจเพื่อช่วงชิง



ความได้เปรียบทางการเมือง แต่หากผู้บริหารมีจริยธรรมต่ำ มุ่งประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์องค์กร ควรจำเป็นต้องแสวงหาอำนาจเพื่อความได้เปรียบและความอยู่รอด และใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อเอาใจผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤญภูวานิช (2552, หน้า 316) และ Robbins and Judge (2009, pp. 499-500) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารระดับสูงมุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์องค์กร ไม่เป็นกลางหรือเห็นแก่พวกพ้อง พรรคพวกของตนเองมากกว่าความถูกต้องเหมาะสม ขาดจริยธรรม เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร แต่ขณะเดียวกันเมื่อผู้บริหารมีคุณธรรมสูง ก็อาจทำให้บุคคลที่มีความชอบเสียงกล้าได้กล้าเสีย กล้าที่จะเสี่ยงเพิ่มขึ้น เพราะมองเห็นโอกาสความเป็นไปได้ คาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย เพราะผู้บริหารมักจะปฏิบัติไปตามระเบียบแบบแผน มองเห็นช่องทางที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบทางการเมือง และหากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่จะได้รับอาจจะไม่หนักมากนัก คู่มีที่จะเสี่ยง

### 3.4 บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม

ผลการวิจัย พบว่า บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมเป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า บุคคลใดมีบุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง ทั้งนี้อาจเพราะว่าคนมีเล่ห์เหลี่ยมยอมเท่าทันคนและไม่ยอมเสียเปรียบใคร ย่อมต้องใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในการทำงานหรือแสวงหาอำนาจ และผลประโยชน์โรงเรียนมีบุคลากรหลากหลาย ย่อมมีบุคลากรที่มีเล่ห์เหลี่ยมอยู่บ้าง และโดยลักษณะนิสัยและตัวตนของคนภาคใต้ก็มีลักษณะไม่ยอมเสียเปรียบใคร มีเล่ห์เหลี่ยมเท่าทันคน มีความตื่นตัวทางการเมืองสูง เข้าใจเกมการเมืองและเรื่องของการเมืองในองค์กรเป็นเรื่องที่เรียนรู้กันได้ ดังที่ ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 237) กล่าวว่า เกมการเมืองนับวันมีความสำคัญและสลับซับซ้อน การใช้เกมการเมืองเพื่อเอาชนะคู่แข่งนั้นยาก เพราะไม่มีใครอยากแพ้ และไม่มีใครโง่สนิทหรือฉลาดเลิศ วันหนึ่งก็อาจใช้กลเล่ห์เหลี่ยมเพื่อกลับมาเอาชนะคู่แข่ง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2009) ธร สุนทรายุทธ (2556) และสุพานี สฤญภูวานิช (2552) ที่กล่าวว่า บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยมส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Biberman (1985) ที่ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพและทัศนคติในการทำงานของคนที่มีลักษณะแนวโน้มมีพฤติกรรมเชิงการเมืองในการทำงาน (Political tendencies) โดยศึกษาจากนักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจ (MBA) พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคลิกแนวโน้มมีพฤติกรรมเชิงการเมืองกับบุคลิกภาพแบบมีเล่ห์เหลี่ยม และคนที่บุคลิกแนวโน้มมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูงจะมีเล่ห์เหลี่ยมสูงและเห็นคุณค่าในตนเองสูง (High self-esteem)

### 3.5 การหลบเลี่ยงงานหนัก

ผลการวิจัย พบว่า การหลบเลี่ยงงานหนัก เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า บุคคลใดมีการหลบเลี่ยงงานหนักสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง ทั้งนี้ก็อาจเพราะว่าคนบางคนมองเห็นแล้วว่าถึงทำงานก็ไม่มีโอกาสก้าวหน้า หรืออยากก้าวหน้าแต่ไม่ชอบทำงานหนัก หรือโดยนิสัยส่วนตัวที่ชอบหลบเลี่ยงงาน จึงใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อการอยู่รอด ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrim (2009) ที่กล่าวว่า การหลบเลี่ยงงานหนักเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

### 3.6 คุณธรรมจริยธรรม

ผลการวิจัย พบว่า คุณธรรมจริยธรรม เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า บุคคลใดมีคุณธรรมจริยธรรมสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองต่ำ ทั้งนี้เพราะว่าคนมีคุณธรรมจริยธรรมย่อมกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง รู้ว่าอะไรผิด อะไรถูก เรื่องของพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นเรื่องของความไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เป็นการเอาัดเอาเปรียบคนมีคุณธรรมจริยธรรมสูง จึงไม่ใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในการทำงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 314) ที่กล่าวว่า ความไร้คุณธรรมจริยธรรม เป็นปัจจัยด้านตัวบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร

### 3.7 ความชอบเสี่ยง

ผลการวิจัย พบว่า ความชอบเสี่ยง เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า บุคคลใดมีความชอบเสี่ยงสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง ทั้งนี้เพราะว่าพฤติกรรมเชิงการเมืองมักเป็นเรื่องของความไม่ถูกต้อง การเล่นเกมการเมืองในองค์กรเป็นเรื่องเสี่ยงหากเกิดความผิดพลาด หรือถูกจับได้ไล่ทัน แต่ถ้าหากสำเร็จอาจหมายถึงผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่คุ้มค่า คนที่ชอบเสี่ยง กล้าได้กล้าเสีย จึงกล้าใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กรมากกว่าคนไม่ชอบเสี่ยง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 315) ที่กล่าวว่า พวกชอบเสี่ยงจะมีพฤติกรรมเล่นเกมการเมืองสูงกว่าพวกไม่ชอบเสี่ยง

### 3.8 ความต้องการอำนาจ

ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการอำนาจ เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง

ทั้งนี้เพราะว่าวิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับอำนาจ ทั้งระหว่างครูกับผู้บริหาร และระหว่างครูด้วยกัน และอำนาจมีความสัมพันธ์กับการเมืองอย่างมาก เพราะการเมืองเป็นเรื่องของการใช้และแสวงหาอำนาจ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบหรือให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในองค์กร ในโรงเรียนนอกจากผู้บริหารที่มีอำนาจโดยตำแหน่งแล้ว ครูอาจมีอำนาจจากความรู้ความสามารถ หรืออำนาจจากตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง ครูบางคนไม่มีตำแหน่งและไม่มีความรู้ความสามารถ เมื่อต้องการอำนาจก็ต้องใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งและอำนาจ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (2009) ที่กล่าวว่า การเมืองในองค์กรเป็นเรื่องของความต้องการอำนาจและทรัพยากรในองค์กร คนที่ต้องการอำนาจมากก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองมาก

### 3.9 ความเชื่อในอำนาจของตนเอง

ผลการวิจัย พบว่า ความเชื่อในอำนาจของตนเอง เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางลบต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่าบุคคลที่มีความเชื่อในอำนาจของตนเองสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองต่ำ ทั้งนี้อาจเพราะว่าคนที่เชื่อในอำนาจของตนเอง จะเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง รู้จักตนเอง จึงไม่ต้องใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในการทำงาน ซึ่ง สุพานี สฤญฎ์วานิช (2552, หน้า 103) กล่าวว่า พวกที่เชื่อในอำนาจของตนเองจะเชื่อว่าตนเองควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้ จะพอใจในงาน ขาดงานน้อย มีแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ กระตือรือร้นในการหาข้อมูลใหม่ ๆ ก่อนการตัดสินใจ

### 3.10 ความคาดหวังในความสำเร็จ

ผลการวิจัย พบว่า ความคาดหวังในความสำเร็จ เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลทางบวกต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ แสดงว่า บุคคลที่มีความคาดหวังในความสำเร็จสูงก็จะมีพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง ทั้งนี้เพราะว่าคนที่คาดหวังความสำเร็จสูงอาจจะไม่สนใจวิธีการขอเพียงแต่งงานสำเร็จตามเป้าหมาย การใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้งานสำเร็จหรือมีความง่ายขึ้น ซึ่ง ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547, หน้า 43) กล่าวว่า บางครั้งการคาดหวังในผลสำเร็จของงานต้องอาศัยกิจกรรมทางการเมืองที่เรียกว่า การวิ่งเต้น หรือการนำเสนอ โดยมีการชี้ชวน ชักชวน และวิธีนี้ใช้ได้ดีในสังคมประชาธิปไตย เพราะมีผลประโยชน์ต่างตอบแทน ใช้ได้ดีกับผู้มีอำนาจเหนือคน และความสำเร็จอยู่ที่ศิลปะการนำเสนอ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Robbins and Judge (2009, p. 498) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความคาดหวังในความสำเร็จสูงจะใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้องทางจริยธรรม มีแนวโน้มใช้ประสพการณ์และอำนาจโดยใช้ทักษะทางการเมือง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเชิงการเมืองของบุคลากรทางการศึกษา จากข้อค้นพบ พบว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย แต่ค่อนข้างน้อยของพฤติกรรมเชิงการเมืองสามารถ สร้างความเสียหาย และส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้มาก

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับกลวิธีและเกมการเมือง ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการทำงานและเป็นอันตรายต่อองค์กร ที่พบค่อนข้างมาก ในงานวิจัยครั้งนี้ เช่น การสร้างเครือข่าย การเพิ่มสำคัญของตนเอง การสร้างความประทับใจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถคาดการณ์สภาวะต่าง ๆ และควบคุมพฤติกรรมบุคลากรในโรงเรียน ได้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดและควบคุมปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียน ซึ่งปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความต้องการอำนาจ บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม ความชอบเสี่ยง ความคาดหวังในความสำเร็จ และการหลบเลี่ยงงานหนัก และปัจจัยระดับโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้าง องค์กรแบบลำดับชั้น ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาและส่งเสริม บุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรม และเน้นการกระจายอำนาจ บริหารงานโดยยึดระบบคุณธรรม มีความโปร่งใสเพื่อลดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน

4. จากข้อค้นพบความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ เป็นปัจจัยระดับโรงเรียนที่ทำให้เกิด พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความขัดแย้ง สถานการณ์ใดการบริหารมีปัญหาและเป็นสาเหตุมาจากเกมการเมือง ต้องแก้ด้วยเกมการเมือง สถานการณ์ใดการบริหารมีปัญหาจากความบกพร่องทางการบริหาร ควรให้หลักการบริหาร แก่ใจ มิใช่ว่าต้องใช้เกมการเมืองเสมอไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมืองเชิงลึก โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจจะค้นพบ กลวิธีและเกมการเมืองใหม่ ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นและความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ เป็นปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนที่มีอิทธิพลสูง ควรมี การศึกษาหารูปแบบ โครงสร้างที่เหมาะสมและลดความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ในโรงเรียน

3. จากการศึกษา พบว่า ความเชื่อในอำนาจของตนเองเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางลบต่อการเกิด พฤติกรรมเชิงการเมือง ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2009, p. 498) จึงควรวิจัยเพื่อตรวจสอบประเด็นนี้อีกครั้ง

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555). *ตามรอยพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: ชัคเซส มีเดีย.
- จรูญ หยุทอง-แสงอุทัย. (2559). *ตัวตนของคนใต้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: กองทุนเพลิงหลา.
- จุมพล นิมพานิช. (2551). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชวน เพชรแก้ว. (2534). นิสัยและบุคลิกภาพของชาวใต้ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา. ใน พรศักดิ์ พรหมแก้ว (บรรณาธิการ), *พื่นบ้านพื่นเมือง ถิ่นไทยทักษิณ* (หน้า 101-108). สงขลา: สถาบันทักษิณคดีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2553). *ข้อคำนึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating scale) เพื่องานวิจัย*. เข้าถึงได้จาก [ms.src.ku.ac.th/schedule/Files/2553/Oct/1217086.doc](http://ms.src.ku.ac.th/schedule/Files/2553/Oct/1217086.doc)
- ชร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: หลักการ วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2554). *ปรัชญาการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2557). *เศรษฐศาสตร์การจัดการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ประชุม โพธิกุล. (2555). *การจัดการความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/489607>
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2547). *การเมืองในองค์กรสร้างสรรค์หรือทำลาย*. *For Quality*, 11(84), 39-43.
- พิชญ์ ฟองศรี. (2552). *วิจัยชั้นเรียน: หลักการและเทคนิคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธการพิมพ์.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2555). *การวิเคราะห์การถดถอยพหุระดับด้วยโปรแกรม HLM 6*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 23(3), 27-42.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

- รังสรรค์ โฉมยา. (2551). *การเปรียบเทียบคุณภาพการวัดทางจิตวิทยาที่ใช้สเกลการวัดแบบลิเคิร์ตสเกล 5 และ 6 ระดับ*. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซแทกซ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สยามบุ๊ค.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2553). *ข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสภาวะคนไทย*. กรุงเทพฯ: โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาข้อเสนอทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสภาวะของคนไทย (ปศท.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.).
- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อินทเกษ.
- วีระ อรัญญมงคล. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำของ สกสค.
- ไวพจน์ กุลาชัย. (2552). *การเมืองในองค์การและทัศนคติของข้าราชการตำรวจเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษากองบัญชาการตำรวจนครบาล*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริชัย กาญจนวาที. (2550). *การวิเคราะห์พหุระดับ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2556). *ผลการประเมิน PISA 2012 คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สมถวิล วิจิตรวรรณ, สุภมาศ อังศุโชติ, และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. (2556). *การวิเคราะห์พหุระดับ: โปรแกรม HLM* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญมั่นคงกิจการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส. การพิมพ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2555). *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน 2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

- สุกัญญา หาญตระกูล. (2556). *เรียนรู้ รู้เรียน: ประมุขไม่ไหว การศึกษาไทยไร้“คาแรคเตอร์”*.  
เนชั่นสุดสัปดาห์. 22 (1099) วันที่ 21 มิถุนายน 2556.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง.
- 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*, 22(1),77-83.
- Biberman, G. (1985). Personality and characteristic work attitudes of persons with high,  
moderate, and low political tendencies. *Psychological Reports*, 57, 1303-1310.
- Blase, J. J. (1989). The micro politics of the School: The everyday political orientation of  
teachers toward open school principals. *Educational Administration Quarterly*, 25(4),  
377-407.
- Blickle, G., Oerder, K., & Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success  
of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 383-390
- Chang, C. L-H. (2013). The relationship among power types, political games, game players, and  
information system project outcomes-a multiple-case study. *International Journal of  
Project Management*, 31, 57-67.
- Chang, L. (1994). A psychometric evaluation of 4-point and 6-point likert-type scales in  
relation to reliability and validity. *Applied Psychological Measurement*, 18,  
205-215.
- Dalf, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH: South Western  
College Publishing.
- Dalf, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Australia:  
South-Western.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on  
ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537-550.
- DuBrin, A. J. (2009). *Political behavior in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principles of leadership* (7<sup>th</sup> ed.). Mason Ohio: South-Western Cengage  
Learning.

- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991) model. *Human Relation*, 60(12), 1747-1777.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, S., & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22(1), 23-44.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *The Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Greenberg, J., & Bacon, R. A. (1993). *Behavior in organization* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Griffiths, D. E. (1965). *Human relations in school administration*. New York: Appleton.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1998). *Organization behavior* (8<sup>th</sup> ed.). Cincinnati: South-Western College.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, reseach, and practice* (9<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organization behavior and management* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kanter, R. M. (1977). *Man and women of the corporation*. New York: Basic Book.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2007). *Political skill and influence effectiveness: Test portions of expanded*. n.p.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology* 2005, 1(3), 86-92.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9<sup>th</sup> ed.). Australia: South-Western/ Cengage Learning.



- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. S., & Hassani, H. (2011). Organizational political tactics in universities. *Higher Education Studies*, 1(2), 65-72.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2005). *Understanding organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Singapore: South-Western, Thomson Cooperation.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organization behavior in education: Leadership and school reform* (10<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. California: Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organization behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: SAGE.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40, 313-329.
- Thomas, K. (1976). *Conflict and conflict management*. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. (1977). *Pencil sketching*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Treadway, D. C., Hochwarterb, W. A., Ferrisb, G. R., Kacmarc, C. J., Douglasb, C., Ammetera, A. P., & Buckleyd, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Ullah, S., Jafri, A. R., Gondal, M. A., & Dost, M. K. B. (2011). The dark side of employee behavior: An explanation of factors instigating organizational politics. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10428-10433.
- Vanishree, P. (2014). Impact of role ambiguity, role conflict and role overload on job stress in small and medium scale industries. *Research Journal of Management Sciences*, 3(1), 10-13.

- Vecchio, R. P. (2006). *Organization behavior: Core concepts* (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: South-Western, Thomson Cooperation.
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621/ ว. 879

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง เจริญสุข

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวัชรินทร์ โตขาว นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 54820017 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยอยู่ในความควบคุมของรองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมคณาจารย์นิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621/ ว. 1220

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

24 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนพนมเบญจา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวัชรินทร์ โตขาว นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 54820017 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยอยู่ในความควบคุมของรองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมคณานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือจากครูผู้สอน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621/ ว. 1221

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

24 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวัชรินทร์ โตขาว นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 54820017 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ โดยอยู่ในความควบคุมของรองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุนทรายุทธ ประธานกรรมการควบคุมคณานิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสังกัด อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เศรษฐ์ ศิริสวัสดิ์

(ดร.เศรษฐ์ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

**ภาคผนวก ข**

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเที่ยงด้านเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ  
พิจารณาความเที่ยงของเนื้อหาและคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย  
เรื่อง ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

- .....
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง เจริญสุข คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สุราษฎร์ธานี
  2. ดร.ศรุตพงษ์ ภูวรัชรูรานนท์ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยอาจารย์โปรแกรม  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
  3. ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
  4. นายไพรัช แสงทอง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 2
  5. ดร.มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล ผู้อำนวยการ โรงเรียนวิเชียรมาตุ

#### ภาคผนวก ค

- เครื่องมือในการวิจัย (แบบสอบถาม)
- ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ต้องการถามเกี่ยวกับตัวท่านเองและความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ท่าน  
ประสบอยู่ เพื่อต้องการที่จะทราบว่า

1. พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีกลยุทธ์ทางการเมืองและเกม  
การเมืองใดบ้างที่บุคลากรใช้กันในโรงเรียน มีปริมาณมากน้อยเพียงใด
2. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัย  
เกี่ยวกับตัวครู และปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน

คำว่า “พฤติกรรมเชิงการเมือง” หมายถึง พฤติกรรมแสวงหาอำนาจ อิทธิพล ข้อได้เปรียบ  
หรือผลประโยชน์ของตนเองหรือกลุ่มตน เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจของกฎหมายหรือ  
บทบาทหน้าที่ปกติที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อบุคคลอื่นหรือองค์กรได้  
เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับและกระทบกับวิถีชีวิตการทำงานของครูทุกคนในโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและ  
อนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว และเรื่องนี้มีการศึกษากันน้อยมาก งานวิจัยชิ้นนี้  
มีความสำคัญมาก เพราะเป็นงานบุกเบิกและวางรากฐานเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมเชิงการเมือง  
ในโรงเรียนของไทย และเป็นฐานข้อมูลสำหรับงานวิจัยอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต จึงขอความร่วมมือ  
ท่าน โปรดได้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง

ขอยืนยันว่า “ข้อมูลของท่าน” จะไม่นำไปเปิดเผยเป็นรายบุคคลหรือรายโรงเรียน  
อย่างเด็ดขาด ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวม เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงการเมืองและปัจจัยที่ทำให้เกิด  
พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน

นายวัชรินทร์ โตขาว

รองผู้อำนวยการโรงเรียนสภาราชนี จังหวัดตรัง

**คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 195 ข้อ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง  
ในโรงเรียน จำนวน 65 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง  
ในโรงเรียน จำนวน 53 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน จำนวน 73 ข้อ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย                       หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 31 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

ตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. รับราชการมาแล้ว.....ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน

คำชี้แจง 1. เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวท่านและเพื่อนครูในโรงเรียน

2. คำว่า “ท่าน” หมายถึง ตัวท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

“ครู” หมายถึง เพื่อนครูในโรงเรียน

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าตรงกับ

ความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

มากที่สุด เท่ากับ 6 คะแนน

มาก เท่ากับ 5 คะแนน

ค่อนข้างมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ค่อนข้างน้อย เท่ากับ 3 คะแนน

น้อย เท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านได้ทำงานในตำแหน่งที่ตรงกับความรู้ความสามารถ					
2. มีครูที่ขาดความรู้ความสามารถ					
3. มีครูที่ไม่พัฒนาตนเอง					
4. มีครูที่ความสามารถต่ำ แต่ทำงานในตำแหน่งสูง					
5. มีครูขาดประสบการณ์ แต่ทำงานในตำแหน่งสำคัญ					
6. มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ					
7. ท่านยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง					
8. ครูมีความซื่อสัตย์สุจริต					
9. มีครูที่ขาดจิตสำนึกที่ดี					
10. มีครูที่ใช้ตำแหน่งหน้าที่และเวลาราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว					
11. มีครูที่แสวงหาผลประโยชน์ในทางที่มีชอบ					
12. ท่านชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม					

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
13. มีครูที่อยากเป็นผู้นำ						
14. มีครูที่มีความทะเยอทะยานต้องการความก้าวหน้า						
15. มีครูที่ต้องการมีอำนาจ อยากมีอิทธิพล						
16. เมื่อมีเรื่องไม่สบายใจ ท่านจะว่าุ่นใจนั่งไม่คิด						
17. ท่านไม่ใส่ใจคำหว่าเราะเยาะหรือคำนิทา						
18. ท่านมักจดจำเรื่องเลวร้ายในอดีต						
19. ท่านมักตัดสินใจอะไรที่แน่นอน						
20. ท่านมักวิตกกังวลในการทำงาน						
21. มีครูที่ขาดความมั่นใจในตนเอง						
22. มีครูที่มักตัดสินใจอะไรไม่แน่นอน						
23. มีครูที่ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์						
24. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้เมื่อต้องเข้าสังคม						
25. ท่านสามารถอ่านอารมณ์คนอื่นได้จากทางสายตา						
26. ท่านจะรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสีหน้าคู่สนทนาแม้เพียงเล็กน้อย						
27. เมื่อท่านรู้ว่าภาพลักษณ์ไม่ดี สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้เสมอ						
28. มีครูที่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้เมื่อต้องเข้าสังคม						
29. มีครูที่เมื่อรู้ว่าภาพลักษณ์ไม่ดี สามารถปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้						
30. มีครูที่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์						
31. ท่านคิดว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับการทำงานหนักและสม่ำเสมอ						

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อยที่สุด
32. ท่านคิดว่าการแต่งงานถือเป็นการเสี่ยงโชค					
33. ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในอาชีพเพราะโชคช่วย					
34. ท่านเชื่อว่าท่านเป็นผู้บงการชีวิตตนเอง					
35. ท่านคิดว่าความสำเร็จในชีวิตขึ้นกับโชคชะตา					
36. มีครูที่เชื่อเรื่องดวง โชคชะตา					
37. มีครูที่เชื่อในความสามารถของตนเอง					
38. มีครูที่คอยแต่จะฟังกคนอื่น					
39. ท่านคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดในการครองใจคน คือ บอกในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้ยิน					
40. ท่านคิดว่าถ้าต้องการให้ผู้อื่นทำบางสิ่งให้เราเราต้องบอกเหตุผลที่แท้จริง					
41. ท่านคิดว่าการวางใจคนอื่นมากเกินไปอาจนำปัญหาสู่เราได้					
42. ท่านคิดว่าบุคคลส่วนใหญ่มีพื้นฐานเป็นคนดีมีน้ำใจ					
43. ท่านคิดว่าการโกหกคนอื่นเป็นสิ่งที่ให้อภัยไม่ได้					
44. มีครูมักชอบพูดโกหก					
45. ครูมักมีการหลบเลี่ยงระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ					
46. ครูมักชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมแข่งขันเชิงกัน					
47. ครูมีการใช้กลโกงต่าง ๆ ในโรงเรียน					
48. การใช้เล่ห์เหลี่ยมในโรงเรียน มีความจำเป็นพอ ๆ กับเหตุผล					
49. ท่านเป็นคนกล้าได้กล้าเสีย					
50. ท่านจะยอมเสี่ยงหรือทดลองดูถ้าผลตอบแทนน่าพอใจ					
51. ท่านเป็นคนตัดสินใจอะไรอย่างละเอียดรอบคอบ					
52. มีครูที่ใจถึง กล้าได้กล้าเสีย					
53. ครูกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้ผลไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะดีหรือไม่ดี					
54. ครูมักจะระมัดระวัง คิดอย่างละเอียดรอบคอบ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
55. ท่านจะใช้ทุกวิถีทาง เพื่อความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ						
56. ท่านไม่สนใจวิธีการว่าถูกหรือผิด ขอแค่งานหรือเป้าหมายสำเร็จ						
57. ท่านแข่งขันกับตนเองเพื่อความสำเร็จของการทำงาน						
58. ครูมีความจริงจังในการทำงาน						
59. ครูมีความคาดหวังในความสำเร็จของการทำงานสูง						
60. มีครูที่ยอมรับใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้อง เพื่อความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ						
61. ท่านหาโอกาสทำงานที่สบายกว่า						
62. ท่านเลือกทำงานที่มีความสำคัญแม้จะเป็นงานหนักและยากลำบาก						
63. ครูที่ร่อเกียฉใน โรงเรียน มักหาวิธีหลบเลี่ยงงานหนัก						
64. มีครูที่มักผลักภาระงานหนักให้คนอื่น ๆ						
65. มีครูที่พยายามหาโอกาสทำงานในตำแหน่งที่สบายกว่า						



**ตอนที่ 3** แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน

- คำชี้แจง**
1. เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ผู้บริหาร และบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน
  2. คำว่า “ผู้บริหาร” หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน  
“ครู” หมายถึง เพื่อนครูในโรงเรียน
  3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าตรงกับ

ความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด เท่ากับ 6 คะแนน

มาก เท่ากับ 5 คะแนน

ค่อนข้างมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ค่อนข้างน้อย เท่ากับ 3 คะแนน

น้อย เท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อยที่สุด
1. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารเป็นลำดับขั้น มีอำนาจ ลดหลั่นกันลงมาจากด้านบนสู่ด้านล่าง					
2. การเลื่อนตำแหน่งการทำงานในโรงเรียนต้องเลื่อนไปตาม ลำดับขั้น					
3. โรงเรียนมีการบริหารแบบกระจายอำนาจ					
4. รูปแบบการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีไม่แน่นอน					
5. งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนมีจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการ					
6. โรงเรียนมีการลดทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร					
7. ภาระงานบางอย่างกำหนดไม่ชัดว่าใครรับผิดชอบ					
8. มีการวางขอบข่ายงานทับซ้อนกัน					
9. วัตถุประสงค์ของการทำงานบางอย่างไม่ชัดเจน					
10. โดยภาพรวมक्रमองไม่เห็นทิศทางในการทำงาน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อยที่สุด
11. บรรยากาศการทำงานมีความสับสนวุ่นวาย					
12. ขาดการจัดระบบในการทำงาน					
13. สภาพแวดล้อมการทำงานไม่สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้					
14. ครูในโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือทั้งคำพูดและการกระทำ					
15. ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นพี่เป็นน้องกัน					
16. ครูในโรงเรียนมีการคิดร้ายหรือทำลายกันในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว					
17. ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือทั้งคำพูดและการกระทำ					
18. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่วางใจได้					
19. ครูในโรงเรียนมักคอยจับผิดกัน					
20. ระบบการทำงานของโรงเรียนไว้วางใจได้					
21. บรรยากาศการทำงานมีการชิงดีชิงเด่นกัน					
22. มีการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรต่าง ๆ กัน					
23. บรรยากาศการทำงานมุ่งเอาชนะกัน					
24. การประเมินผลปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน					
25. การประเมินผลปฏิบัติงานครอบคลุมงานทุกงาน					
26. การประเมินผลปฏิบัติงานยึดผู้บริหารเป็นหลัก					
27. การประเมินผลปฏิบัติงานมีการเล่นพรรคเล่นพวก					
28. การประเมินผลปฏิบัติงานมีการแจ้งผลที่ชัดเจน					
29. การพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรม					
30. มีการย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งกันภายในโรงเรียนบ่อย ๆ					
31. มีการกำหนดตำแหน่งใหม่ ๆ ภายในโรงเรียน					
32. มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานในโรงเรียนบ่อย ๆ					
33. ครูมักขัดแย้งกันในการจัดสรรงบประมาณ					
34. ครูมักขัดแย้งกัน เรื่องพิจารณาความดีความชอบ					
35. ครูมีค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายการทำงานต่างกัน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อยที่สุด
36. ผู้บริหารมักตัดสินใจอะไรไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
37. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน					
38. การตัดสินใจในโรงเรียนอาศัยแบบพวกมากลากไป					
39. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียนปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์					
40. การตัดสินใจเรื่องเดียวกันแต่ครั้งตัดสินใจไม่เหมือนกัน					
41. มีการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียนอยู่เสมอ					
42. มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ					
43. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกกระทบต่อการทำงานในโรงเรียน					
44. ผู้บริหารชอบคนประจบ เอาอกเอาใจ					
45. ผู้บริหารชอบให้มีบริวารล้อมหน้าล้อมหลัง					
46. ผู้บริหารมีการสร้างกลุ่มฐานอำนาจในโรงเรียน					
47. ผู้บริหารชอบเล่นเกมการเมืองในโรงเรียน					
48. ผู้บริหารชอบทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเป็นการเมือง					
49. ผู้บริหารคิดถึงโรงเรียนก่อนประโยชน์ส่วนตัว					
50. ผู้บริหารมีความยุติธรรมไม่เล่นพรรคเล่นพวก					
51. ผู้บริหารทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย					
52. ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส					
53. ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับเรื่องคุณธรรมจริยธรรม					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน

- คำชี้แจง**
1. เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของท่าน ครูใน โรงเรียนและผู้บริหาร
  2. คำว่า “ท่าน” หมายถึง ตัวท่านผู้ตอบแบบสอบถาม  
“ครู” หมายถึง เพื่อนครูในโรงเรียน  
“ผู้บริหาร” หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน
  3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าตรงกับ

ความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- มากที่สุด      เท่ากับ 6 คะแนน  
 มาก            เท่ากับ 5 คะแนน  
 ค่อนข้างมาก    เท่ากับ 4 คะแนน  
 ค่อนข้างน้อย    เท่ากับ 3 คะแนน  
 น้อย            เท่ากับ 2 คะแนน  
 น้อยที่สุด      เท่ากับ 1 คะแนน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมักพูดหรือเอออกเอาใจเพื่อให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ชื่นชอบ						
2. ครูมักคอยประจบประแจงหัวหน้างานหรือผู้บริหาร						
3. ครูมักแสดงความเห็นหรืออคติถูกใจในเฟสบุ๊ค (Face book) เพื่อเอาใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร						
4. ครูที่ประจบประแจงผู้บริหารมักจะได้ดีมีความก้าวหน้า						
5. การประจบประแจงพบโดยทั่วไปในโรงเรียน						
6. ท่านสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญภายในหรือภายนอก โรงเรียนเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน						
7. ครูมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญภายในหรือ ภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน						
8. ครูมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
9. ท่านปกปิดหรือควบคุมข้อมูลสำคัญเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์						
10. ครูมักปกปิดหรือควบคุมข้อมูลสำคัญเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์						
11. กลุ่มงานหรือฝ่ายต่าง ๆ มีการปกปิด บิดเบือน ควบคุมข้อมูลเพื่อประโยชน์บางอย่าง						
12. มีการควบคุมสารสนเทศที่สำคัญในโรงเรียนเพื่อควบคุมการตัดสินใจ เพื่อสร้างหรือรักษาฐานอำนาจ						
13. ท่านมักจัดระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ตนเองได้เปรียบ						
14. ฝ่ายที่รับผิดชอบมักจัดระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ฝ่ายตนเองได้เปรียบ						
15. มีการจัดระเบียบวาระการประชุมที่เบี่ยงเบนประเด็น ถ่วงเวลา หรือหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในบางเรื่อง						
16. มีการใช้ประโยชน์จากการจัดระเบียบวาระการประชุมเชิงความได้เปรียบเสียเปรียบในโรงเรียน						
17. ท่านทำให้ภาพลักษณ์ภายนอกดูดีในสายตาคนอื่น						
18. ท่านพยายามทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารประทับใจ						
19. ครูมักทำให้ภาพลักษณ์ภายนอกดูดีในสายตาคนอื่น						
20. ครูมักจะพยายามทำให้เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารประทับใจ						
21. การสร้างภาพเป็นพฤติกรรมที่พบโดยทั่วไปในโรงเรียน						
22. ท่านมีการตกลงหรือสร้างแนวร่วมในการช่วยเหลือกัน						
23. ครูมีการตกลงหรือสร้างแนวร่วมในการช่วยเหลือกัน						
24. ครูมีการตกลงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน						
25. ครูมีการเล่นพรรคเล่นพวกในโรงเรียน						
26. มีการจับกลุ่มพันธมิตรต่าง ๆ ของครูภายในโรงเรียน						
27. ท่านใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นที่ยอมรับจากภายนอกมาสนับสนุนการทำงานของท่าน						

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อยที่สุด
28. มีครูที่อาศัยบารมีของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาสนับสนุนการทำงานในโรงเรียน					
29. ท่านเคยเป็นแพะรับบาปในสิ่งที่ครูคนอื่นทำงานผิดพลาด					
30. ครูมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด					
31. ครูมักตำหนิหรือโจมตีบุคคลอื่นเมื่อตนเองทำงานผิดพลาด					
32. ครูมักหาแพะรับบาปเมื่อมีการทำงานผิดพลาดในโรงเรียน					
33. ท่านพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ					
34. ท่านทำให้ตนเองมีความสำคัญ มีความจำเป็น หรือมีคุณค่าต่อโรงเรียน					
35. ครูมักพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ					
36. มีครูที่ทำให้ตนเองมีความสำคัญ มีความจำเป็น และมีคุณค่าต่อโรงเรียน					
37. มีครูที่ทำให้ตนเองเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้โรงเรียนขาดไม่ได้					
38. ท่านพูดคุยอย่าง ชมเชย เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารอยู่เสมอ					
39. ท่านยื่นขอหรือบางครั้งต่อเติมในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารต้องการจะได้ยิน					
40. ครูในโรงเรียนพูดคุยอย่าง ชมเชย เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร					
41. ครูมักยื่นขอหรือบางครั้งต่อเติมในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารต้องการจะได้ยิน					
42. การพูดคุยอย่าง ยื่นขอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีเกิดขึ้นทั่วไปในโรงเรียน					
43. ท่านเลือกทำงานที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสนใจและชื่นชอบ					
44. ท่านสร้างจุดเด่นเพื่อให้ผู้บริหารสนใจ					
45. ครูมักเลือกทำงานที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสนใจ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
46. ครูมักสร้างจุดเด่นเพื่อให้ผู้บริหารสนใจ						
47. การทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจด้วยวิธีต่าง ๆ พบโดยทั่วไปในโรงเรียน						
48. มีการสร้างความวุ่นวาย หรือสร้างปัญหาในโรงเรียนเมื่อไม่พอใจการทำงานของผู้บริหาร						
49. มีการสร้างความวุ่นวายหรือปัญหา เพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาภายใน						
50. ครูมักการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีอิทธิพล						
51. ครูมักหาผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีอิทธิพลมาสนับสนุนการทำงาน						
52. กลุ่มงานหรือกลุ่มสาระต่าง ๆ พยายามสะสมหรือเพิ่มสมาชิกในกลุ่ม						
53. กลุ่มงานหรือกลุ่มสาระต่าง ๆ พยายามสะสมทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ เพิ่มขึ้น						
54. กลุ่มงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมีการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน						
55. มีการขัดขวางเพื่อไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามทำงานได้สะดวก						
56. มีกลุ่มที่เป็นศัตรูคู่แข่งกันในโรงเรียน						
57. มีการนำเรื่องที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมภายในโรงเรียนไปแจ้งแก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีการตรวจสอบกดดัน แก้ไขให้ถูกต้อง						
58. มีการกระจายข่าวในสิ่งที่ไม่ถูกต้องไปยังสื่อมวลชนหรือสังคมออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก (Face book) ไลน์ (Line)						
59. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานใช้อำนาจบังคับครูในทางที่มีขอบ						
60. ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากครูไปในทางที่มีขอบ						
61. กลุ่มครูรุ่นใหม่จะใช้ความรู้และความชำนาญเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน						

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
62. กลุ่มครูรุ่นใหม่จะทำทลายความเชื่อ กฎระเบียบ วิธีการเดิม ๆ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน						
63. มีการแสวงหาดีต่อหน้า แต่ลับหลังมีการคิดร้ายกันในโรงเรียน						
64. มีครูที่พูดดีต่อหน้า แต่นินทาลับหลัง						
65. มีการแอบปล่อยข่าวลือ บัทรสนเท่ห์ ภาพหรือคลิปวิดีโอ โจมตีกันในโรงเรียน						
66. ครูมักปิดความรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด หรือให้คนอื่น รับผิดชอบในความผิดพลาด						
67. ครูมักผลักภาระงานที่ไม่อยากทำไปให้คนอื่น						
68. เมื่อโครงการ หรือนโยบายผิดพลาด มีการทำโครงการหรือนโยบายใหม่มาทดแทน						
69. เมื่อกระทำความผิด มีการล้างบาป เช่น สอบสวนพอเป็นพิธี หรือสร้างข้อมูลเบี่ยงเบน เพื่อสร้างความชอบธรรม						
70. ครูมักทำเป็นไม่รู้หรือไม่มีความสามารถในงานที่ไม่อยากทำ						
71. ครูมักแกล้งทำเป็นไม่รู้ในบางเรื่องที่ไม่อยากยุ่งเกี่ยวหรือไม่อยากทำ						
72. มีการปฏิเสธโครงการหรือการทำงาน จนกว่าผลประโยชน์จะเป็นที่พอใจ						
73. มีครูที่ไม่ทำงานเลยเมื่อเกิดความไม่พอใจ						



ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถาม

ตอนที่ 2		ตอนที่ 3		ตอนที่ 4	
ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC
1.	1	1.	1	1.	0.8
2.	0.8	2.	1	2.	0.8
3.	1	3.	0.8	3.	0.6
4.	1	4.	1	4.	0.8
5.	1	5.	1	5.	1
6.	1	6.	1	6.	1
7.	1	7.	1	7.	1
8.	0.8	8.	1	8.	1
9.	0.8	9.	1	9.	1
10.	1	10.	1	10.	1
11.	1	11.	0.8	11.	1
12.	0.6	12.	1	12.	1
13.	1	13.	1	13.	1
14.	1	14.	1	14.	1
15.	0.6	15.	1	15.	1
16.	0.6	16.	1	16.	1
17.	0.8	17.	1	17.	1
18.	1	18.	1	18.	1
19.	0.8	19.	1	19.	1
20.	1	20.	1	20.	1
21.	1	21.	0.8	21.	1
22.	1	22.	1	22.	1
23.	1	23.	1	23.	1
24.	1	24.	1	24.	1
25.	1	25.	1	25.	1
26.	1	26.	1	26.	1

ตอนที่ 2		ตอนที่ 3		ตอนที่ 4	
ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC
27.	1	27.	1	27.	1
28.	1	28.	1	28.	1
29.	1	29.	1	29.	1
30.	1	30.	1	30.	1
31.	1	31.	1	31.	1
32.	0.8	32.	1	32.	1
33.	1	33.	1	33.	1
34.	1	34.	1	34.	1
35.	0.8	35.	1	35.	1
36.	1	36.	1	36.	1
37.	1	37.	1	37.	1
38.	1	38.	1	38.	1
39.	1	39.	1	39.	1
40.	1	40.	1	40.	1
41.	1	41.	1	41.	1
42.	1	42.	1	42.	1
43.	1	43.	1	43.	1
44.	1	44.	0.8	44.	1
45.	1	45.	0.8	45.	1
46.	1	46.	0.6	46.	1
47.	1	47.	0.6	47.	1
48.	0.8	48.	0.6	48.	1
49.	1	49.	1	49.	1
50.	0.8	50.	1	50.	1
51.	1	51.	1	51.	1
52.	1	52.	1	52.	1
53.	1	53.	1	53.	1

ตอนที่ 2		ตอนที่ 3		ตอนที่ 4	
ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC	ข้อที่	IOC
54.	1	54.	1	54.	1
55.	1	55.	1	55.	1
56.	1			56.	1
57.	1			57.	1
58.	1			58.	1
59.	1			59.	1
60.	1			60.	1
61.	1			61.	1
62.	1			62.	1
63.	1			63.	0.8
64.	1			64.	1
65.	1			65.	1
				66.	1
				67.	1
				68.	1
				69.	1
				70.	1
				71.	1
				72.	1
				73.	1

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ตอนที่	ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าความ เชื่อมั่น	ค่าความเชื่อมั่น ทั้งตอน
2	<b>ปัจจัยระดับบุคคล</b>			0.77
	1. ความรู้ความสามารถ	6	0.83	
	2. คุณธรรมจริยธรรม	5	0.79	
	3. ความต้องการอำนาจ	4	0.77	
	4. ความมั่นคงด้านอารมณ์	8	0.70	
	5. การตรวจสอบตนเอง	7	0.78	
	6. ความเชื่อในอำนาจของตนเอง	8	0.70	
	7. บุคลิกแบบมีเล่ห์เหลี่ยม	10	0.76	
	8. ชอบเสี่ยง	6	0.72	
	9. ความคาดหวังในความสำเร็จ	6	0.70	
10. การหลบเลี่ยงงานหนัก	5	0.70		
3	<b>ปัจจัยระดับโรงเรียน</b>			0.72
	1. โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น	3	0.73	
	2. การจัดสรรทรัพยากร	3	0.75	
	3. ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่	4	0.90	
	4. ความสับสนวุ่นวายในองค์กร	3	0.90	
	5. ความไว้วางใจในองค์กร	7	0.74	
	6. การแข่งขันกันภายในองค์กร	3	0.78	
	7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	6	0.86	
	8. การจัดสรรอำนาจหน้าที่ใหม่	3	0.90	
	9. ความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์	3	0.79	
	10. รูปแบบการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน	5	0.86	
	11. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและ สภาพแวดล้อม	3	0.76	
12. พฤติกรรมการเมืองโดยการจัดการของ ผู้บริหารระดับสูง	5 5	0.93 0.89		

ตอนที่	ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าความเชื่อมั่นทั้งตอน
4	<b>พฤติกรรมเชิงการเมืองในโรงเรียน</b> 1. การประจบประแจง 2. การสร้างเครือข่าย 3. การจัดการสารสนเทศ 4. การควบคุมวาระการประชุม 5. การสร้างความประทับใจ 6. การสร้างพันธมิตร 7. การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก 8. การหาแพะรับบาป 9. การเพิ่มความสำคัญของตัวเอง 10. การยื่นขอ 11. การทำให้ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา 12. การเล่นเกมการเมือง 12.1 เกมก่อจลาจล 12.2 เกมสร้างผู้สนับสนุน 12.3 เกมสร้างอาณาจักร 12.4 เกมแข่งขันกันระหว่างค่าย 12.5 เกมเป่านกหวีด 12.6 เกมขุนนาง 12.7 เกมยังเติร์ก 12.8 การแอบแทงข้างหลัง 12.9 การปิดสวະ 12.10 การล้างบาป 12.11 การแก้งโง่ 12.12 การคว่ำบาตร			0.96
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.90				

ภาคผนวก ง  
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

- โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา 2
- โรงเรียนสุราษฎร์ธานี 2
- โรงเรียนมัธยมพัชรกิตติยาภา 3 สุราษฎร์ธานี
- โรงเรียนบ้านนาสาร
- โรงเรียนท่าฉางวิทยาคาร
- โรงเรียนพระแสงวิทยา
- โรงเรียนพุนพินพิทยาคม
- โรงเรียนบางสวรรค์วิทยาคม
- โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

- โรงเรียนสตรีปากพนัง
- โรงเรียนทรายขาววิทยา
- โรงเรียนมัธยมศึกษาจุฬาภรณ์
- โรงเรียนทุ่งสง
- โรงเรียนขนอมพิทยา
- โรงเรียนชะอวด
- โรงเรียนทุ่งตังวิทยา
- โรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา
- โรงเรียนพรหมคีรีพิทยาคม

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13

- โรงเรียนนาโง้วพิทยาคม
- โรงเรียนวังวิเศษ
- โรงเรียนรัชฎา
- โรงเรียนวิเชียร 3
- โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์

โรงเรียนทุ่งยาวผดุงศิษย์

โรงเรียนน้ำผุด

โรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัย ตรัง

โรงเรียนย่านตาขาวรัฐชนูปถัมภ์

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14

โรงเรียนท่ายเหมืองวิทยา

โรงเรียนกะปงพิทยาคม

โรงเรียนดีบุกพังงาวิทยายน

โรงเรียนสตรีพังงา

โรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา

โรงเรียนคลองเคียนรัฐราษฎร์รังสรรค์

โรงเรียนทับปุดวิทยา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15

โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดปัตตานี

โรงเรียนเคหะปัตตานยานุกูล

โรงเรียนสุวรรณไพบูลย์

โรงเรียนท่าข้ามวิทยาการ

โรงเรียนวุฒิชัยวิทยา

โรงเรียนยาบีบรรณวิทย์

โรงเรียนปทุมคงคาอนุสรณ์

โรงเรียนสาขานูรี (แจ้งประชาคาร)

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

โรงเรียนรัตภูมิวิทยา

โรงเรียนสะเดา “ขรรค์ชัยกัมพลานนท์”

โรงเรียนพะตงประธานคีรีวัฒน์

โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย

โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย 2

โรงเรียนกระแสดินธุ์วิทยา

โรงเรียนควนเนียงวิทยา

โรงเรียนระโนดวิทยา