

แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู  
ในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11



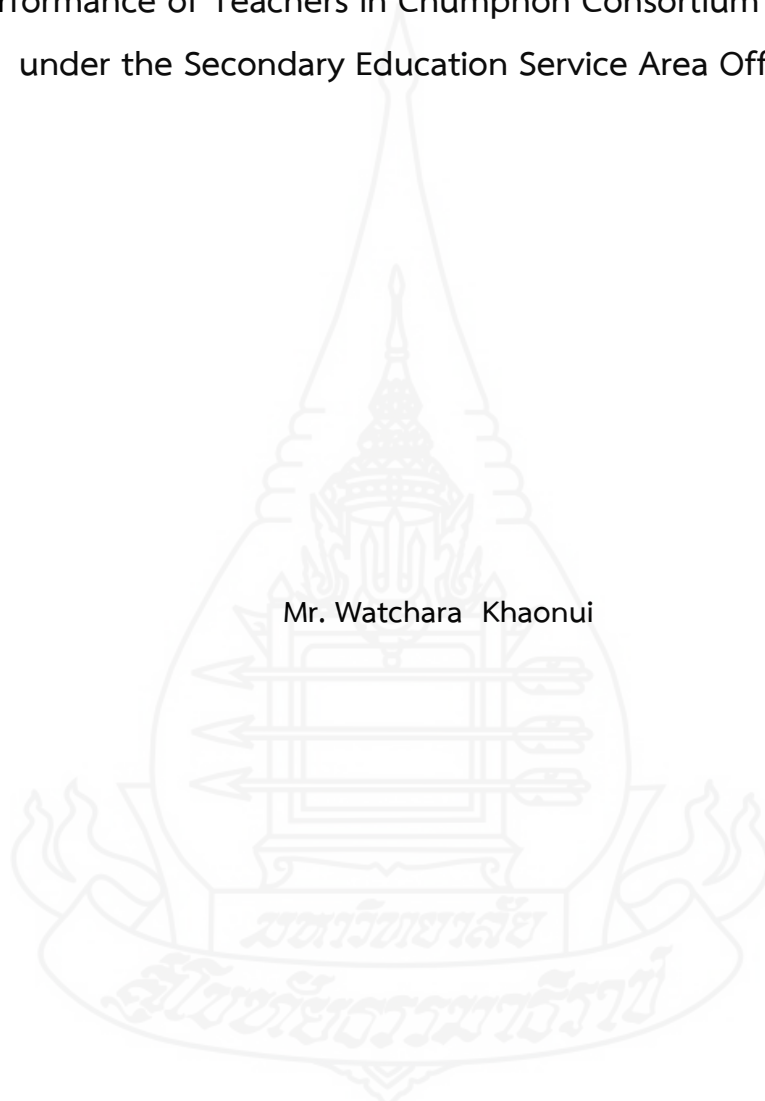
นายวัชระ ขาวนุ้ย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

Guidelines for Promotion of Organizational Climate Facilitating Work  
Performance of Teachers in Chumphon Consortium 2 Schools  
under the Secondary Education Service Area Office 11

Mr. Watchara Khaonui



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ    แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน  
ของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ชื่อและนามสกุล                      นายวัชระ ขาวนุ้ย

แขนงวิชา                                บริหารการศึกษา

สาขาวิชา                                ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา                      อาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.โสภณา สุดสมบูรณ์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร)

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรินาถ แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูใน  
สถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11

**ผู้ศึกษา** นายวัชระ ขาวนุ้ย **รหัสนักศึกษ** 2602300598

**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.โสภณา สุตสมบูรณ์ **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 2) ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา 3) ศึกษาความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา และ 4) ศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำนวน 226 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น และระยะที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 จำนวน 5 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) สภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือควรลดบรรยากาศแบบซีมเซาและเพิ่มบรรยากาศแบบเปิด และ 4) แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาพิจารณาจากความคิดเห็นของครู ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ (1) สร้างขวัญกำลังใจเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ครู (2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน และไม่ประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ (3) อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ครูอย่างเหมาะสม (4) มีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยคำนึงถึงความสามารถของครูพร้อมการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ (5) ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (6) สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ (7) วางแผนปฏิบัติการและมอบหมายงานตามโครงสร้างบริหารอย่างเหมาะสม (8) ปฏิบัติต่อครูด้วยความเมตตาและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และ (9) มีทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ** ความต้องการจำเป็น แนวทางการส่งเสริม บรรยากาศองค์การ การปฏิบัติงานของครู มัธยมศึกษา

**Independent study title:** Guidelines for Promotion of Organizational Climate Facilitating Work Performance of Teachers in Chumphon Consortium 2 Schools under the Secondary Education Service Area Office 11

**Author:** Mr. Watchara Khaonui; **ID:** 2602300598;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Independent study advisor:** Dr. Sopana Sudsomboon; **Academic year:** 2019

### Abstract

The purposes of this study were to study (1) the current condition of organizational climate facilitating work performance of teachers in Chumphon Consortium 2 Schools under the Secondary Education Service Area Office 11; (2) the expected condition of organizational climate facilitating work performance of teachers of secondary schools; (3) the needs for organizational climate facilitating work performance of teachers of secondary schools; and (4) guidelines for promotion of organizational climate facilitating work performance of teachers in Chumphon Consortium 2

The research process was divided into 2 phases: In Phase 1, the samples were 226 teachers and educational personnel in Chumphon Consortium 2 Schools under the Secondary Education Service Area Office 11, obtained by simple random sampling. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The employed research instrument was a questionnaire on the current and expected conditions of organizational climate. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and PNI<sub>modified</sub>. In Phase 2, the key research informants were purposively selected five school administrators in Chumphon Consortium 2 Schools. The employed research instrument was a semi-structured interview form. Data were analyzed with content analysis.

The research results showed that 1) the current condition of overall organizational climate facilitating work performance of teachers was rated at the moderate level; 2) the expected condition of overall organizational climate facilitating work performance of teachers was rated at the moderate level; 3) regarding the needs for organizational climate facilitating work performance of teachers, it was found that the highest need was for reduction of the inactive climate and increase of the open climate; and 4) the guidelines for promotion of organizational climate facilitating work performance of teachers in Chumphon Consortium 2 Schools as perceived by teachers were that school administrators should do the following: (1) creating morale and will power in order to increase motivation for work performance of teachers; (2) conducting themselves to be a good role model in self-control, control of others, and control of duty, while refraining from violating the professional code of ethics; (3) appropriately facilitating the work performance of teachers; (4) being flexible in issuing orders with consideration of the ability of each teacher and provision of regular supervision; (5) applying the administration based on the good governance principle and the participatory administration principle; (6) providing supports for self-development of teachers to achieve progress in their profession; (7) planning for operation appropriately and assigning work appropriately for teachers based on the administrative structure; (8) treating teachers with compassion and generosity; and (9) having efficient communication and decision-making skills.

**Keywords:** Needs, Guidelines for promotion, Organizational climate, Work performance of teachers, Secondary education

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่ง ซึ่งไม่สามารถนำมากล่าวในที่นี้ได้ทั้งหมด ในโอกาสนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณอย่างยิ่ง คือ อาจารย์ ดร.โสภณา สุตสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ แขนงวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งได้ให้คำแนะนำตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้รายงานผลการวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด พร้อมทั้งได้ชี้แนะแนวทางการวิจัยตลอดมา และรองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตรร์ กรรมการสอบที่ได้อนุเคราะห์ชี้แนะประเด็นต่างๆ เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และข้าราชการบุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุน และอนุเคราะห์งานวิจัยฉบับนี้ให้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ รวมถึงครอบครัวขาน้อย ที่เป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งในการศึกษาและการทำวิจัยครั้งนี้จนประสบผลสำเร็จ คุณค่าและประโยชน์ของรายงานการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดามารดา และบูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

วิษระ ขาน้อย  
ตุลาคม 2563



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดในการศึกษาความต้องการจำเป็น .....	11
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ .....	15
แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การสถานศึกษา .....	29
บริบททั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มสหวิทยาเขตชุมพร 2 .....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
ระยะที่ 1 .....	46
ระยะที่ 2 .....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	62
ตอนที่ 4 ผลการการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	71
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางบรรยากาศองค์การ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	80
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	83
สรุปการวิจัย .....	83
อภิปรายผล .....	92
ข้อเสนอแนะ .....	99
บรรณานุกรม .....	101
ภาคผนวก .....	108
ก หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	109
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ.....	113
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ.....	115
ง ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	117
จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	123
ฉ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	130
ประวัติผู้ศึกษา .....	132



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	46
ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	54
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	55
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด .....	56
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม .....	57
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ .....	58
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม .....	59
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ .....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซีมีเซา .....	61
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	63
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด .....	64
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม .....	65
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ .....	66
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิสนม .....	67
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ .....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซิมเซา .....	70
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	71
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด .....	72
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม .....	74
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ ครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ .....	75
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม .....	76

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยา เขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศ แบบรวบอำนาจ .....	77
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยา เขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศ แบบเข้มเขา .....	78
ตารางที่ 4.23	ความคิดเห็น ที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยว กับแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	79



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” การพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศ ทั้งการเมืองการปกครองที่เป็นสากล ด้านเศรษฐกิจที่เจริญทั้งผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศสูงขึ้น การค้าขายส่งออกประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจโลกและพัฒนาเศรษฐกิจขนาดย่อม สร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี กระจายรายได้เป็นธรรม สังคมมีความเป็นเอกภาพ เสมอภาค เทียบธรรม คนไทยมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , 2560) ซึ่งการพัฒนาประเทศนั้นกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถไปพัฒนาชาติ สร้างจิตสำนึกในการเป็นมนุษย์ มีจิตวิญญาณของผู้มีอารยธรรมทางปัญญาและความงดงามทางจิตใจ การศึกษาสร้างให้คนมีความรู้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ มีความอดทนในการต่อสู้กับอุปสรรคของชีวิต การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวัย (กระทรวงศึกษาธิการ , 2562) ดังที่กระทรวงศึกษาธิการได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวดที่ 1 บททั่วไปว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา ๖ ซึ่งระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในมาตรา ๘ ระบุว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และในมาตรา ๙ ได้ระบุว่า การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (กระทรวงศึกษาธิการ , 2562) ในการจัดการศึกษาให้พัฒนาตามนโยบาย ส่วนกลาง จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์การทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานในงานทุกด้านในงานบริหารบุคคล บริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป ซึ่งองค์การจะพัฒนาไปได้อย่าง

สมบูรณ์จะต้องจัดบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2561)

บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การในรูปแบบต่างๆ แล้วจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ทักษะ และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์การนั้น ซึ่งเมื่อเกิดการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อองค์การ จะส่งผลต่อการทำงานที่ดี มีความความสุข ทำให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้อย่างเต็มศักยภาพ หรืออีกนัยหนึ่งหากเกิดการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การมีอิทธิพลเชิงลบ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่มีความสุข อึดอัดใจ ทำให้เกียจคร้าน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ กล่าวคือ การรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การต่อสภาวะแวดล้อมในองค์การ ถ้าบรรยากาศในการทำงานมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์การให้ปฏิบัติงาน และถ้าบรรยากาศไม่เหมาะสมจะส่งผลเสียต่อการทำงาน ซึ่งผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ( Litwin and Stringer, 1968, p.65) การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา มีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของสถานศึกษา กล่าวคือ การจัดการศึกษาแก่นักเรียนให้มีคุณลักษณะตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548, น.87) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศสถานศึกษาไว้ว่า บรรยากาศของสถานศึกษาเป็นภาพองค์รวม ของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสถานศึกษา ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดี พึงประสงค์ จะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษา เกิดความรัก ความผูกพันความพอใจ อบอุ่นใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของครู ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู (Halpin ,1996 อ้างถึงใน ญรัฐยา กระแจ่ม, 2551, น.9) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู การให้แรงจูงใจมอบรางวัลตอบแทนผลงาน การบริหารโดยมีความยืดหยุ่นและการให้คณะครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระ การจัดการอารมณ์เมื่ออยู่เผชิญความเครียด การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และจัดการกับความเสี่ยง ให้อยู่ในจุดที่สมดุล (Hellrigle and Slocum, 1994, p. 430) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมมือวางแผนการในการปฏิบัติงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดี จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น (ทินกร คลังจินดา และ วัลลภา อารีรัตน์ , 2558, น. 20) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ การปรับโครงสร้างการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มและทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้างความตระหนัก ทุ่มเทแรงกายแรงใจ สามารถดึงศักยภาพการทำงานของครูออกมาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง ตามเป้าหมายของสถานศึกษา ( มนตรี ศรีจันทร์อินทร์, 2559, น. 72) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ต้องมี

บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ เป็นแบบอย่างที่ดีมีความรอบรู้ ปฏิบัติงานตามกฎและระเบียบต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานจนเกินไป จะใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวครู จูงใจให้ครูปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อครูจึงทำให้มีบรรยากาศองค์การของสถานศึกษานั้นเหมาะแก่การปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครูในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

สถานศึกษาในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 มีเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สามารถเปลี่ยนย้ายตำแหน่งได้ภายใน 2 ปี จึงทำให้บรรยากาศในสถานศึกษานั้นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา การปรับกลยุทธ์วิสัยทัศน์ในการบริหารองค์การ บวกกับอัตราการบรรจุข้าราชการครูผู้ช่วยมีมากขึ้นในช่วงปี 2559-2561 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2561) เมื่อบริบทขององค์การในสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูบุคลากรทางการศึกษา โครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคลส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ (ระวีงเนตรโพธิ์แก้ว, 2542 น. 128) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดความเสถียรภาพความมั่นคงภายในสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนา มีความกล้าเสี่ยงกับความเปลี่ยนแปลง มีการนำเทคโนโลยีและความทันสมัยความมุ่งสูงงานวิชาการที่มีความเป็นองค์การแห่งวิชาชีพ ตลอดจนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนจัดการศึกษาอย่างมีเอกภาพ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้เรียนที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม ตลอดจนผู้เรียนมีทักษะในโลกโลกาภิวัตน์ (กระทรวงศึกษาธิการ , 2562) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และเป็นสิ่งที่น่าท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในโลกศตวรรษที่ 21

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เพื่อที่จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปพัฒนาและสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## 2. คำถามการวิจัย

2.1 สภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 อยู่ในระดับใด

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เขต 11 อยู่ในระดับใด

2.3 ค่าความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 อยู่ในระดับใด

2.4 แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีลักษณะอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

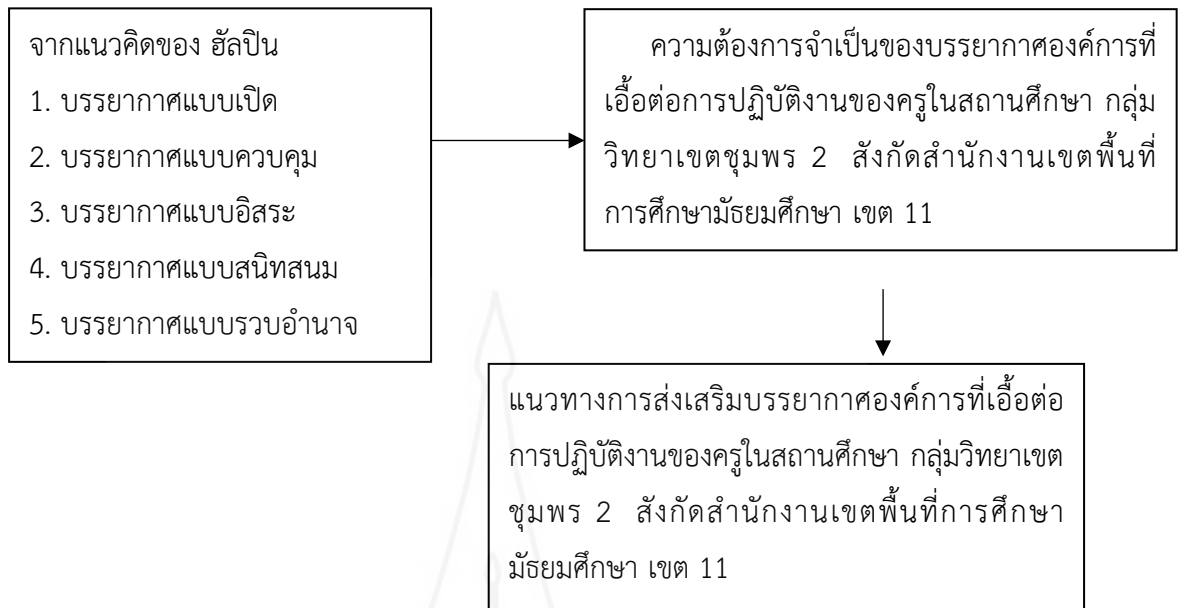
3.2 เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

3.3 เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

3.4 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

## 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยได้นำทฤษฎีบรรยากาศองค์การ แนวคิดของฮัลปิน ทั้ง 6 แบบ ประกอบด้วย 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และ 6. บรรยากาศแบบซิมเซา มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ดังนี้

**5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562 จากสถานศึกษาทั้งหมด 12 สถานศึกษา โรงเรียนสวนศรีวิทยา โรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา โรงเรียนชลธารวิทยา โรงเรียนเมืองหลังสวน โรงเรียนละแมวิทยา โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา โรงเรียนสวีวิทยา โรงเรียนนาสักวิทยา โรงเรียนด่านสวีวิทยา โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม โรงเรียนครนพิทยาคม และโรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา

5.1.1 ประชากรในการให้ข้อมูลแบบสอบถาม : ครูในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ประชากรทั้งหมด 558 คน

5.1.2 ประชากรในการให้ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ : ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ที่มา: ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษาข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สพม.เขต 11, วันที่ 1 ต.ค. 2562)

**5.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ในปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางจี้และมอร์แกน

ได้จำนวน 226 คน จากนั้น สุ่มอย่างง่าย กลุ่มที่ 2 เลือกผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษา การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้เกณฑ์พิจารณา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มมหาวิทยาลัยเขตชุมพร 2 ที่มีการประเมินด้านการจัดการบริหารสถานศึกษาดีเด่นประจำปีการศึกษา 2562

### 5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎีบรรยากาศองค์การจากแนวคิดของ ฮัลปิน ซึ่งประกอบด้วย 6 บรรยากาศ ได้แก่ 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และ 6. บรรยากาศแบบซิมเซา

### 5.4 ขอบเขตระยะเวลาเก็บข้อมูล

เดือน ตุลาคม 2562 ถึง เดือน มิถุนายน 2563

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 สภาพปัจจุบัน** หมายถึง สภาพปรากฏการณ์ของบรรยากาศในสถานศึกษาที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่จริงในปัจจุบันของสถานศึกษา กลุ่มมหาวิทยาลัยเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562

**6.2 สภาพที่พึงประสงค์** หมายถึง สิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องการได้รับการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน กับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มมหาวิทยาลัยเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562

**6.3 ความต้องการจำเป็น** หมายถึง สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มมหาวิทยาลัยเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562

**6.4 บรรยากาศองค์การ** หมายถึง ทักษะหรือความรู้สึกร่วมกันของครูที่มีต่อพฤติกรรมของครูด้วยกัน และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรยากาศองค์การประกอบด้วย พฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และความสนิสนม กับพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ห่างเหิน มุ่งผลงาน กระตุน และมิตรสัมพันธ์ ฮัลปิน ได้สรุปพฤติกรรมของครูและผู้บริหาร เป็นแบบบรรยากาศในสถานศึกษา 6 แบบ ประกอบด้วย ได้แก่ 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ 6. บรรยากาศแบบซิมเซา

**6.4.1 บรรยากาศแบบเปิด** หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศการปฏิบัติงานในสถานศึกษากลุ่มมหาวิทยาลัยเขตชุมพร 2 ลักษณะที่ครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีมาก มีความสามัคคี มีความพึง

พอใจในการทำงาน มีระเบียบวินัยและมีรับผิดชอบ พฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพและนับถือของคณะครู อำนาจความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการควบคุมและนิเทศงาน ตามแบบแผนและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครู มอบหมายภาระงานตาม ความสามารถของแต่ละบุคคล

**6.4.2 บรรยากาศแบบควบคุม** หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศการปฏิบัติงานใน สถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ลักษณะที่ผู้บริหารแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่เปิด โอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น เน้นความสำเร็จของงาน ควบคุมตรวจตราอกระเปียบคำสั่ง นิเทศ กำกับดูแลคณะครูอย่างใกล้ชิด ความสัมพันธ์กับคณะครูมีน้อย ไม่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม คณะ ครูยึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

**6.4.3 บรรยากาศแบบอิสระ** หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศการปฏิบัติงานใน สถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ลักษณะที่ครูพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันที่มิตรมากกว่า ผลสำเร็จของงาน มีความสนิทสนม ผู้บริหารเปิดโอกาสครูเลือกปฏิบัติงานความสามารถ อำนาจความ สะดวกในการปฏิบัติงาน ยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคล มีความสัมพันธ์กับครูน้อย การ ควบคุม ตรวจตรา และนิเทศงานของครูมีน้อย

**6.4.4 บรรยากาศแบบสนิทสนม** หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ลักษณะที่คณะครูกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ ขาดความสามัคคี ในการทำงาน ขาดขวัญกำลังใจ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน บริหารงานอย่างหละหลวม ปล่อยปละละเลย การปฏิบัติหน้าที่ มีความเมตตากรุณาคณะครู มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคณะครู

**6.4.5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ** หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ลักษณะที่คณะครูไม่ยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถของ ผู้บริหาร ขวัญและกำลังใจของคณะครูต่ำ ขาดความสามัคคี ไม่พึงพอใจพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีการควบคุม ตรวจตรา สั่งการและการนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครู อย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์อันที่มิตรกับคณะครูมีน้อย ผู้บริหารรบกวนเวลาปฏิบัติงานของคณะครู

**6.4.6 บรรยากาศแบบขี้เมษา** หมายถึง ลักษณะของบรรยากาศการปฏิบัติงานใน สถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ลักษณะที่คณะครูขาดความสามัคคี เสียขวัญกำลังใจในการทำงาน และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน มีการย้ายออก ลาออก ผิดปกติ ผู้บริหารบริหารงานโดยขาด ความรู้ ความสามารถ ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู มีความสัมพันธ์น้อยมาก ตั้ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผลความถูกต้อง ไม่ เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีพฤติกรรมปฏิบัติต่อความดีงามแห่งวิชาชีพ และศีลธรรม

**6.5 แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การ** หมายถึง แนวปฏิบัติในการสร้าง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

**6.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11** หมายถึง องค์การทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ครอบคลุม 2 จังหวัด คือสุราษฎร์ธานีและชุมพร เพื่อเป็นการบริหารงานให้มีเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดมาตรฐานเดียวกันจึงจัดตั้งสหวิทยาเขตออกเป็น 5 เขตดังนี้คือ สหวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 1 สหวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 2 สหวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี 3 สหวิทยาเขตชุมพร 1 สหวิทยาเขตชุมพร 2

**6.7 กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2** หมายถึง โรงเรียนในสหวิทยาเขตชุมพร 2 ซึ่งสังกัดในสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานมัธยมศึกษา เขต 11 จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ สอนศรีวิทยา ปากน้ำหลังสวนวิทยา ชลธารวิทยา เมืองหลังสวน ละแมวิทยา พะโต๊ะวิทยา สวีวิทยา นาสักวิทยา ด้านสวีวิทยา เขาทะลุพิทยาคม ครนพิทยาคม ทุ่งตะโกวิทยา

**6.8 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทำหน้าที่กำกับควบคุมดูแล บริหารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ภาวะผู้นำสร้างพลังแห่งกระบวนการทำงาน จูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562

**6.9 ครู** หมายถึง บุคลากรสายการสอนในสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่การจัดการเรียนการสอน ครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562

## 7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจสภาพความจริงของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อแก้ไข ปรับปรุง หรือเสริมโอกาส เพื่อเกิดสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาทราบสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ให้เป็นที่ยอมรับ ในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

7.3 ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษานำผลการวิจัยมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการบริหาร การปฏิบัติงานตามลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นตามภาระเร่งด่วนมาพัฒนาบรรยากาศองค์การ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

7.4 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปพิจารณาปรับใช้เพื่อส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดในการศึกษาความต้องการจำเป็น
  - 1.1 แนวคิดและที่มาของการศึกษาความต้องการจำเป็น
  - 1.2 ความหมายของความต้องการจำเป็น
  - 1.3 การประเมินความต้องการจำเป็น
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
  - 2.2 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ
  - 2.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
3. แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การสถานศึกษา
  - 3.1 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
  - 3.2 แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
  - 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
  - 3.4 ผู้นำการสร้างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา
  - 3.5 ผลของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ไม่ดี
4. บริบททั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มสหวิทยาเขตชุมพร 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เนื่องด้วย หลักการดำเนินงานในเรื่องสำคัญใดๆ ก็ตาม จำต้องศึกษาเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรื่องนั้นเสียก่อน เพื่อจะได้วางแผนในการพัฒนาให้สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา

บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ดังรายละเอียดของการศึกษาเกี่ยวกับความจำเป็น ที่ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไปนี้

## 1. แนวคิดในการศึกษาความต้องการจำเป็น

### 1.1 แนวคิดและที่มาของการศึกษาความต้องการจำเป็น

แนวคิดและที่มาของความต้องการจำเป็นนั้น นักวิชาการ นักทฤษฎีหลายท่าน ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับที่มาของความต้องการจำเป็นดังนี้

Witkin (1984, p. 87) กล่าวว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่ได้รับควรมิชอบใช้กันมากทั้งในด้านสุขภาพและสาขางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประโยชน์แก่ประชาชนและเยาวชน โดยกฎหมายประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดให้มี การจัดทำหรือจัดหาความต้องการจำเป็น โดยจะต้องมีการประเมินความต้องการจำเป็น ก่อนที่จะของบประมาณ และผู้อนุมัติโครงการจะใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น เป็นตัวแปรสำคัญที่จะอนุมัติงบประมาณของโครงการ ดังนั้นจึงทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการส่งเสริมให้พัฒนาแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นมากขึ้น เช่น มีการประชุมระดับชาติ มีการพิมพ์ และเผยแพร่สิ่งพิมพ์ที่บรรจุความรู้เกี่ยวกับความต้องการจำเป็น ส่งผลให้ความต้องการจำเป็นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในทุกหน่วยงาน เพราะความต้องการจำเป็นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จและเป้าหมายของภาระงาน ซึ่งในทุกหน่วยงานต้องต้องประชุมร่วมกัน และผลการประชุมนั้นจะต้องนำไปสู่ข้อยุติที่เป็นเอกฉันท์ถึงผลการจัดลำดับความน่าจะเป็นสำหรับภารกิจด้านต่างๆทุกหน่วยงาน

สุวิมล ว่องวานิช (2548 , น. 3-6) สรุปว่า ในประเทศไทยยังไม่ปรากฏหลักฐานว่า จะต้องมีระบบกฎหมายบังคับให้ต้องมีการประเมินความต้องการจำเป็นอย่างชัดเจน เช่น ไม่มีการประเมินเพื่อเสนอความต้องการจำเป็นในการใช้งบประมาณในภารกิจด้านต่างๆ ก่อนที่จะเสนอขอ งบประมาณอย่างเป็นทางการเหมือนกับในต่างประเทศ หากแต่จะปรากฏบ้าง ก็เป็นลักษณะของการกล่าวอ้างความจำเป็นที่ต้องมี ต้องได้โครงการนั้น ตามความรู้สึก ณ ขณะนั้น และไม่ค่อยพบว่ามี ข้อเสนอผลการวิจัยที่มีการประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นระบบ ดังนั้นเมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในแง่ความก้าวหน้าของศาสตร์ด้านการวิจัย ก็พบว่ามีการขับเคลื่อนเรื่องความต้องการจำเป็นกันน้อยมาก



สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นถูกเริ่มต้นนำมาใช้มากในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยนำมาใช้เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ โครงการ ส่วนความต้องการจำเป็นทางการศึกษานั้นยังน้อยอยู่ โดยเฉพาะประเทศไทยนั้นยังไม่เป็นที่สนใจมากนัก

## 1.2 ความหมายของความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นหลายท่านดังนี้

Barrow and Milburn (1990, pp. 222-224) ได้ให้ความหมาย ความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่ขาดแคลนหรืออาจจะไม่ขาดแคลน แต่จำเป็นสำหรับวัตถุประสงค์บางอย่าง

Dunster and Andrew (1996, p. 219) ได้ให้ความหมายความต้องการจำเป็น หมายถึง แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือความจำเป็นของสิ่งมีชีวิตในขั้นพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่มและอากาศที่สะอาด

Stufflebeam and Shinkfield (1985, pp. 6-7) ให้ความหมายของ ความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง สิ่งที่ต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมองที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองความแตกต่าง (discrepancy view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (desired performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (observed performance)

2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (democratic view) เป็นความต้องการจำเป็น ที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (analytic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาถึงความเห็นว่ามี ความสำคัญต่อหน่วยงานและจะทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองของการวินิจฉัย (diagnostic view) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสิ่ง ที่ บุคคลได้พิจารณาแล้วว่ามี ความบกพร่องหรือขาดหายไป และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดหายไปนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน

Mckillip (1987, p. 10) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบ และพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหา ความหมายดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ 4 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็นเรื่องที่อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการพิจารณาหาหนทาง ในการแก้ปัญหา

Witkin and Altschuld (1995, p. 4) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่างหรือช่องว่าง ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่พึงปรารถนา

Reviere and Ferguson (1996, p. 5) กล่าวว่าความต้องการจำเป็น เป็นช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นจริงและที่เป็นอุดมคติ ซึ่งเป็นที่รับรู้ทั้งของค่านิยมในชุมชนและยอมรับใหม่ การเปลี่ยนแปลงได้

Kaufman (2000, p. 47) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็น คือ ผลต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร ซึ่งวัดความต้องการจำเป็นได้จาก การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่คาดหวัง

### 1.3 การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่พึงประสงค์และความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, น.40) คำถามหลักคือ ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สิ่งที่เราต้องการเป็นอย่างไร และเราจะทำให้ถึงสิ่งที่ต้องการอย่างไร (Erdogen, 2010, p.20) วัตถุประสงค์หลักของแนวคิดนี้ เพื่อให้เราทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เราจะแก้ไขปัญหาอย่างไรและจะเตรียมการวางแผนสำหรับโปรแกรม/โครงการใหม่อย่างไร (IMAS, 2005, p.5) ซึ่งมีความแตกต่างจากการประเมินเพราะการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นต้องทำการวิเคราะห์สารสนเทศและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การระบุช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ จึงทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นจึงมีความแตกต่างจากการประเมิน ทั้งนี้การดำเนินงานขั้นแรกที่สำคัญ คือ การวางแผนและการระบุประเด็นต่างๆ กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) เพื่อสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการการระบุปัญหาที่พบว่าจะประเมินเรื่องใดเพื่อวัตถุประสงค์ใด กลุ่มใดบ้างที่มีความเสี่ยง ปัจจัยช่วยเหลือมีอะไรบ้าง การตอบสนองต่อการช่วยเหลือเป็นอย่างไร แหล่งทรัพยากรและศักยภาพของปัจจัยช่วยเหลือ เช่น ชุมชน รัฐบาลเป็นอย่างไรบ้าง

โดยการออกแบบเก็บข้อมูลจะใช้วิธีใด ใช้กลยุทธ์ใดดำเนินการโดยควรมีการสำรวจประมาณ เวลา และตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่มีอยู่ ทบทวนสารสนเทศที่มีและสร้างคำถามการประเมิน พิจารณาตัวแปรที่อาจมีผลกระทบต่อคำตอบและพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลได้ดีที่สุด เทคนิค ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นมีหลากหลาย โดยจะใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล ที่ต้องการ ดังนี้

1.1 การประเมินตนเอง การสะท้อนตนเองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการ อาจใช้วิธีการอัติโนมัติหรือแฟ้มสะสมผลงาน

1.2 การสัมภาษณ์เหมาะสมกับข้อมูลเชิงลึกแต่ต้องใช้เวลามาก อาจใช้การ สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์

1.3 การสำรวจที่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ค่อนข้างมาก

1.4 การสนทนากลุ่มเหมาะสมกับข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้บุคคลผู้ที่มีส่วนร่วม 8-10 คน มาประชุมอภิปรายกัน ประโยชน์ของการสนทนากลุ่มคือ การสร้างความคิดใหม่

1.5 การใช้บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลักในองค์กรอาจใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามหรือ แบบสัมภาษณ์

1.6 การระดมสมองในการร่วมระบุดูปัญหาและแก้ไขปัญหา ทั้งนี้หากจะประเมิน ความต้องการจำเป็นของบุคคลอาจใช้เทคนิคการประเมินตนเอง การสะท้อนตนเอง

1.7 การใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ทั้งทางไปรษณีย์และทางโทรศัพท์ ลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงตามการรับรู้หรือความรู้สึก

1.8 การสังเกต จะมีการใช้น้อยกว่าการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามเพราะต้องใช้ เวลามาก มีความซับซ้อนในการวิเคราะห์

ทั้งนี้ในบทความของ International Mine Action Standards (IMAS, 2005) กล่าวว่า ระยะเวลาในการดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นควรนานเท่าไร คำตอบคือ ขึ้นกับการเก็บข้อมูลว่าเพียงพอแล้วหรือยังซึ่งอาจมีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ต้องมีการกำหนด ระยะเวลาที่แน่นอน โดยปัจจัยภายในประกอบด้วย เวลา แล่งทุน บุคลากร ทักษะของบุคลากร และ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ขนาดของประเทศ ความหลากหลายของพื้นที่ นโยบายภายนอก

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (needs analysis) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ นำไปสู่การเกิดความต้องการจำเป็นนั้นๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 30) เทคนิคการวิเคราะห์การ ประเมินความต้องการจำเป็นที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ  $PNI_{modified}$  โดยในวงการการศึกษา มี งานวิจัยมากมายที่ใช้เทคนิคนี้มาจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยวิธี  $PNI_{modified}$  เป็นสูตรที่ปรับปรุง จากสูตร  $PNI$  โดยสูตร  $PNI$  เดิม คือ  $(I-D) \times I$  กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น ค่าเฉลี่ยของ สภาพที่เป็นจริงคูณด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง แต่สูตร  $(PNI)$  แบบปรับปรุง หรือ  $PNI_{modified}$  เป็น

สูตรที่ปรับปรุงโดย นางลักษณ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการหาผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$\text{สูตร } PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีแสดงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังหรือที่ควรจะเป็น

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่

3. การกำหนดแนวทางการแก้ไข (needs solution) การกำหนดแนวทางแก้ไขเพื่อให้ความต้องการจำเป็นนั้นหมดไป สามารถใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มหรือการระดมสมอง การสัมภาษณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ เครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปกำหนดแผนงานที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และมีความชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการหาความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ดังนั้นจึงต้องศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ดังรายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่จะนำเสนอต่อไปนี้

## 2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

#### 2.1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์การ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2547, น. 192) กล่าวว่า บรรยากาศ คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดัน ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน เช่น โครงสร้าง กฎ และ

แบบของความเป็นผู้นำ บรรยากาศเป็นการรับรู้หรือ “ความรู้สึก” ต่อลักษณะที่มองเห็นได้ ขององค์การเหล่านั้นที่เกิดขึ้นกับบุคลากร

กฤษตินันท์ เงามาม (2551, น. 15) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มของ คุณลักษณะของความสำเร็จทางสังคมซึ่งเกิดจากรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งโดยตรง หรือทางอ้อมของมวลสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะหรือมิติต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและความสำคัญ โดยรอบตัว งานที่ทำและผู้ปฏิบัติงานซึ่งรวมกันแล้วมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ โครงสร้าง องค์การ และกระบวนการขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม

Halpin and Crofts (1966, p. 48) ได้อธิบายว่า บรรยากาศขององค์การของสถานศึกษา หมายถึง บรรยากาศการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการสอบถาม ทศนะหรือความรู้สึกนึกคิดของครูที่มีต่อพฤติกรรมของครูด้วยกัน และพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติร่วมกัน บรรยากาศขององค์การประกอบด้วยพฤติกรรมครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหารมี 4 มิติ รวม 8 มิติ

Poole (1985, อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 1991, p. 221) ได้สรุปย่อความหมาย ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศขององค์การขนาดใหญ่จะแสดงคุณสมบัติขององค์การทั้งหมดหรือหน่วยงานย่อยขององค์การ
2. บรรยากาศขององค์การ อธิบายตามสภาพขององค์การมากกว่าเป็นการประเมินคุณค่าขององค์การหรือสะท้อนความรู้สึกต่อองค์การ
3. บรรยากาศขององค์การเกิดจากการปฏิบัติงานเป็นประจำขององค์การ ซึ่งมีส่วนสำคัญ ต่อองค์การและสมาชิก
4. บรรยากาศขององค์การ ผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิก

บัญชา วีระพันธ์ (2546, น. 23) อธิบายความหมายบรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณลักษณะที่แตกต่างกันแต่ละองค์การ และส่งผลถึงการแสดงพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้นๆ

Gilmer (1966, p. 57) อธิบายความหมายของบรรยากาศขององค์การไว้ว่า หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ บุคคลในองค์การนั้น

รรินทิพย์ โพธิ์รัชต์ (2546, น. 26) อธิบายไว้ว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึง ลักษณะ สภาพต่าง ๆ ขององค์การตามการรับรู้ของบุคคล และคาดหวังว่าจะเป็นเช่นนั้น ซึ่งเกิดจาก

การ ปฏิสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ส่งผลสำเร็จหรือความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อุษา ขวัญเนตร (2551, น. 42) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรนั้นทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

Dubrin (1973, p. 331) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรทุก ๆ องค์กรต้องมีคุณลักษณะต่างๆ เช่นเดียวกับที่องค์กรอื่น ๆ เป็นจำนวนมากมีอยู่ อย่างไรก็ตามแต่ละองค์กรจะต้องมีลักษณะพิเศษ ขององค์กรตนเอง บรรยากาศองค์การจึงเป็นคำที่ใช้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

Litwin and Stringer (1968, p. 1) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมี อิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติการในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงาน ในการวิจัยได้รวบรวมนำเสนอเอาความหมายของบรรยากาศองค์การ มาใช้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. โครงสร้างองค์กร 2. ความรับผิดชอบ 3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4. การติดต่อสื่อสาร 5. การให้รางวัลและการลงโทษ 6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 7. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา 8. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า ความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กร จะส่งผลต่อความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากร ที่มีต่อองค์กรหรือสถานศึกษาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งอาจจะรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรจะร่วมกันปรับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เหมาะกับการปฏิบัติงาน

### **2.1.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ**

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรอย่างมาก ดังนี้

Fox (1973, pp. 1-2) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตรทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่มีความหมายและเป็นที่ยื่น่าพึงพอใจทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาที่อยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่า นอกจากนี้บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ 3 ประการ คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ ดังการศึกษาที่พบว่าบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการ

ของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. ผู้บริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานภายในองค์การ ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกติดตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลางบุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดบรรยากาศแบบนี้จะทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พอใจในงานไม่เกิดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำและในองค์การที่มีบรรยากาศขององค์การแบบนี้จึงมีผลทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในงานทำให้บรรลุผลสำเร็จ

Brown and Moberg (1980, p. 420) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศขององค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้วสิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศขององค์การได้รับการสั่งสมจากความเป็นมาวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต

Litwin and Stringer (1968, p. 65) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาขององค์การของมนุษย์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศขององค์การจะเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

Stringer (2002, p. 9) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณา

ปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การยังมี ส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น ซึ่ง Stringer ได้เน้นในเรื่องการ พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านการเพิ่มผลผลิตของงานและลดระดับการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์กรโดยตรง (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548, น. 87) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศสถานศึกษาไว้ว่า บรรยากาศสถานศึกษาเป็น ภาพรวม ของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสถานศึกษา ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรใน สถานศึกษา เกิดความรัก ความผูกพันความพอใจ อบอุนใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ภายใน จิตใจ แบ่งประเภทได้

1. บรรยากาศด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่มีอยู่ในบริเวณ สถานศึกษา
2. บรรยากาศด้านวิชาการ ได้แก่ สภาพการจัดการเรียนการสอนทั้งใน และ นอกห้องเรียน
3. บรรยากาศด้านการบริหาร ได้แก่ สภาพการดำเนินการใดๆ ภายใน สถานศึกษา ให้การปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

บรรยากาศการบริหาร ถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อการจัดบรรยากาศ ในทุกๆ ด้านเพราะถ้าการบริหารจัดการเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาแล้ว ก็ส่งผลให้บรรยากาศของสถานศึกษาน่า อยู่ และได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน การทะเลาะเบาะแว้ง การไม่ เข้าใจกัน จะเกิดขึ้นน้อย ชีวิตการทำงานในสถานศึกษาก็จะมีความสุข

Brown and Moberg (1980, p. 25) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ ยัง มีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การประกอบต่างๆขององค์การ ซึ่งจะช่วย กระตุ้นให้มีทัศนคติที่ต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมจาก ความเป็นมา วัฒนธรรม และกล ยุทธ์ของ องค์การตั้งแต่อดีต นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคล อื่นๆในองค์การดังนี้

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ดีกว่า บรรยากาศ อื่นๆ ดังการศึกษาของ (Newell, 1978, p. 65) ที่พบว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่ง ผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ สมาชิกในกลุ่มไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก



2. ผู้บริหารองค์การที่อิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกภายในองค์การ ดังนี้ (Dubrin, 1988, p. 24) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ คือแบบ ความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของการเป็นผู้บริหารที่ใช้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระดับสูงขององค์การและระดับ รองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือองค์การใดมีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร บุคลากรก็มีความรู้สึกพอใจและเต็มใจที่จะทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์การทุกระดับ เพราะบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ ความสำเร็จขององค์การ

## 2.2 รูปแบบของบรรยากาศขององค์การ

แบบของบรรยากาศขององค์การ การศึกษาแบบบรรยากาศขององค์การมีนักวิชาการทางด้านการจัดหลายท่านได้ศึกษา และอธิบายแบบบรรยากาศขององค์การไว้หลายท่านที่จะกล่าวโดยสังเขป

Halpin and Croft (1966, pp. 150-151) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแยกเป็นพฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และความสนิทสนม กับพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ห่างเหิน มุ่งผลงาน กระตุน และมิตรสัมพันธ์ รวมเป็น 8 มิติด้วยกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. พฤติกรรมครู 4 มิติ คือ

1.1 ขาดความสามัคคี (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาว่า มักจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือ ข้าราชการครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานหรือขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งๆ ที่ลักษณะงานนั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

1.2 อุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้ทำงานมากเกินไป รู้สึกอึดอัดใจที่จะต้องปฏิบัติงานตามมติของคณะกรรมการและระเบียบ

กฎเกณฑ์อื่นๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.3 ขวัญ (morale) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความรักในหมู่คณะ เพราะได้รับการตอบสนองทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

1.4 ความสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมแต่อาจไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ได้

## 2. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 4 มิติ คือ

2.1 ห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึง จิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชามีการติดต่อแบบเป็นส่วนร่วมมากกว่าที่จะพบปะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก

2.2 มุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานมาก ผู้บริหารจะคอยควบคุม ตรวจสอบ สั่งการการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 กระตุ้น (thrust) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามที่จะคอยกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยผู้บริหารไม่ได้ควบคุม ตรวจสอบหรือสั่งการโดยตรงแต่ใช้วิธีปฏิบัติงานต่างๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะถือปฏิบัติได้

2.4 มิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง ความรู้สึกของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแสดงออกถึงความมีเมตตากรุณาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

Halpin (1966, p. 14) ได้ทำสรุปเป็นรูปแบบ บรรยากาศองค์การ แบ่งได้เป็น 6 แบบ ดังนี้

### 1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate)

เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญและกำลังใจดีมาก คณะครูมีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะ แก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี แต่ละคนมีความพึงพอใจใน การทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีความ

ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของสถานศึกษานั้นๆ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า มีบทบาทการบริหารดีเด่นถือเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพและเป็นที่ต้องการของคณะครู นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงาน ได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องคอยออกคำสั่งหรือควบคุมและนิเทศงานบ่อยนัก เพราะคณะครูมีระเบียบวินัยดี มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุมคณะครูยังมีอยู่แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน จึงมีคุณภาพบรรยากาศแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด และดีที่สุดในที่สุด

บรรยากาศแบบเปิด มีองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

- มิติขวัญ มิติกระตุ้น มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง
- มิติความสนิทสนม อยู่ในระดับปานกลาง
- มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงานอยู่ในระดับต่ำ

## 2. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate)

เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร เน้นความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราออกคำสั่งหรือนิเทศงานของคณะครู ไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้คณะครูมีความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จึงทำให้ขวัญและกำลังใจดีขึ้นเล็กน้อย คณะครูต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะครูน้อย เพราะมุ่งคำนึงถึงแต่ผลงาน ถือว่างานที่กำหนดให้ทำต้องเสร็จ ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็น หลักการและเหตุผลของผู้อื่น ครูยึดอัดใจและตั้งเครียดในการปฏิบัติงาน

บรรยากาศแบบควบคุม มีองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

- มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับสูง
- มิติกระตุ้น อยู่ในระดับปานกลาง
- มิติขาดความสามัคคี มิติความสนิทสนม มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ

## 3. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate)

เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสร้างสัมพันธ์กันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มี แนวโน้มที่ครูได้รับความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน คณะครูมีความสนิทสนมและร่วมมือกันทำงานที่ดี ผู้บริหารมีวิธีการออกกฎเกณฑ์ หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู ขวัญและ กำลังใจครูดี แต่ยังไม่เท่าบรรยากาศแบบเปิด เพราะได้ความพึงพอใจในเรื่องความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมาก แต่ได้รับความสำเร็จทางการงานน้อยไป บริหารงานโดยยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคณะครูมีน้อย การควบคุม ตรวจตรา และ นิเทศงานของครูมีน้อย แต่จะให้โอกาสแก่ครูที่จะเลือกงานได้โดยอิสระและ

ตามความสามารถ ผู้บริหารจะแสดงความเมตตาปราณีและคอยช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงาน เป็นครั้งคราว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะครู พฤติกรรมของผู้บริหารแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกดขี่มากกว่าผู้บริหารแบบเปิด

บรรยากาศแบบอิสระ มีองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

- มิติขวัญ มิติความสนิทสนม มิติห่างเหิน อยู่ในระดับสูง
- มิติกระตุ้น มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
- มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับต่ำ

#### 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate)

เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือการนิเทศงาน ทำให้คณะครูขาดความสามัคคีในการทำงาน คณะครูไม่ค่อยมีงานทำ แต่ความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัวดี มีขวัญกำลังใจปานกลาง เพราะได้จากการสัมพันธ์กันอันดีมิตรด้านเดียว โดยขาดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยปละละเลย แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าคณะครูทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะครูจะคอยกระตุ้น ผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

บรรยากาศแบบสนิทสนม มีองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

- มิติความสนิทสนม มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง
- มิติขวัญ มิติกระตุ้น อยู่ในระดับปานกลาง
- มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงานอยู่ในระดับต่ำ

#### 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate)

เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรภายในกลุ่มคณะครู แต่ความพยายามของผู้บริหารก็ประสบความล้มเหลว เพราะคณะครูไม่ยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารชอบรวบกว่นเวลาปฏิบัติงานของครูมากกว่าอำนวยความสะดวก ขวัญและกำลังใจของคณะครูต่ำ เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์และความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทั้งๆ ที่บางเรื่องเพียงแต่รู้แบบงูๆ ปลาๆ ทำให้คณะครูเบื่อหน่าย และรำคาญ พฤติกรรม ของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

- มิติขาดความสามัคคี มิติมุ่งผลงาน มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง
- มิติกระตุ้น อยู่ในระดับปานกลาง
- มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติความสนิทสนม มิติห่างเหิน อยู่ในระดับต่ำ

#### 6. บรรยากาศแบบซึ่มเซา (The Close Climate)

เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดย ขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหาร บุคคล คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน คณะครูขาดความสามัคคี ในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู คณะครูถูกควบคุม โดยระบบคัดออก ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์น้อยมาก แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจ ของตนเองเท่านั้น และผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหาร ขาดความเมตตาและคิดสร้างสรรค์ และไม่เคยแสดงพฤติกรรมที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาคณะครู คณะครูจึงมองผู้บริหารของตนเองเป็นผู้บริหารจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

บรรยากาศแบบปิด มีองค์ประกอบของบรรยากาศ ดังนี้

- มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับสูง
- มิติความสนิทสนม อยู่ในระดับปานกลาง
- มิติขวัญ มิติกระตุ้น มิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ

สรุปได้ว่ารูปแบบของบรรยากาศองค์การเกิดจากการศึกษาพฤติกรรมของครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การ 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศแบบเปิด (open climate) 2) บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) 3) บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) 4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (familiar climate) 5)บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (paternal climate) 6) บรรยากาศแบบปิด (closed climate)

ศิริพงษ์ เศาภายน ( 2548, น. 87) บรรยากาศการบริหารที่ควรแก่การสร้างเสริมให้สมาชิกทุกคนอยู่ร่วมกัน และทำงาน ด้วยความเป็นสุข คือ บรรยากาศแบบเปิด (The open climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศแห่งการให้เกียรติ แก่กันและกัน เชื่อถือไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจ เกรงใจให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง มีความรู้สึกอบอุ่นใจ รักผูกพัน มีความรู้สึกในความเป็น เจ้าของสูง การทำงานเน้นที่ความพึงพอใจในงานมากกว่าผลงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมากกว่าการใช้คำสั่ง หรือการควบคุม กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ยังคงมีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ สิ่งชีวิตบรรยากาศการบริหารที่ดี

Newell (1978, p. 65) ที่พบว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกในกลุ่มไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

Litwin and Stringer (1986, p.45) ที่พบว่าองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจคือ อำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติ ตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่าง บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่ พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิด ริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานขององค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การจะมีผลทำให้ บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่าง และในองค์การที่มีบรรยากาศในองค์การแบบนี้ จึงมีผลทำให้ บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้บรรลุผลสำเร็จ

Likert (1967, pp.15-17) ได้ศึกษาและ วิเคราะห์จัดบรรยากาศขององค์การจากระบบขององค์การ (System of organization) โดยการพิจารณาจาก 7 ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. ลักษณะพลังของแรงจูงใจในการทำงาน (Character of motivational forces) ซึ่งมีตัวบ่งชี้ย่อย ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะและวิธีการกระทำ ในการนำแรงจูงใจไปใช้ ทัศนคติในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจระหว่างบุคคล จำนวนของความรู้สึกรับผิดชอบของแต่ละคนสำหรับเป้าหมายขององค์การทัศนคติ ของสมาชิกแต่ละคนต่อความก้าวหน้าขององค์การ ความพึงพอใจที่ได้รับ

2. ลักษณะของกระบวนการสื่อสารภายในองค์การ (Character of communication process) ประกอบด้วย จำนวนของปฏิสัมพันธ์และเป้าหมายในการสื่อสารขององค์การลักษณะ การสั่งการภายในองค์การ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในระดับเดียวกัน การใช้จิตวิทยาระดับสูงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ (Character of interaction influence process) ประกอบด้วย ปริมาณและลักษณะของปฏิสัมพันธ์ ปริมาณของการประสานงาน เป็นแบบทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมีอิทธิพลต่อเป้าหมายและวิธีการของกิจกรรมต่างๆในองค์การ ปริมาณของความเป็นจริงที่มีอิทธิพลระดับสูงต่อเป้าหมายและกิจกรรมตลอดจนวิธีการขององค์การ โครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงระดับสารสนเทศขององค์การกับบุคคลอื่นๆ

4. ลักษณะเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การ (Character of decision making process) ประกอบด้วย ระดับรูปแบบในการตัดสินใจในองค์การ องค์ประกอบในการตัดสินใจ มีความเพียงพอมากน้อยเพียงใด การตัดสินใจของผู้ตัดสินใจตระหนักถึงปัญหามากน้อย

เพียงใด โดยเฉพาะปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ เทคนิคและความรู้ระดับมืออาชีพในการตัดสินใจ การตัดสินใจทำในระดับที่ดีที่สุดขององค์การ การตัดสินใจอยู่บนแนวคิดของรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

5. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการภายในองค์การ (Character of goal setting or ordering) ประกอบด้วย ลักษณะวิธีการที่เคยทำอยู่เสมอ สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างระดับของงานพลังของการยอมรับการต่อต้านต่อเป้าหมายองค์การ

6. ลักษณะกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Character of control processes) ประกอบด้วย ระดับของการคำนึงถึงระบบการควบคุมการปฏิบัติงาน การวัดและการใช้สารสนเทศในการควบคุมระบบขององค์การ ความเข้มข้นของระบบการควบคุมสั่งการการแสดงผลออกต่อองค์การอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ

7. ลักษณะของการทำงานภายในองค์การ (Performance characteristics) ประกอบด้วย ลักษณะเกี่ยวกับผลผลิตขององค์การ การหยุดงานและการหมุนเวียนหน้าที่ ความสิ้นเปลือง และการสูญเปล่า การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบอย่างละเอียดในลักษณะทั้ง 7 ที่เป็น องค์ประกอบหลักดังกล่าว ได้นำมาจัดเป็นระดับ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มเผด็จการ (Authoritative) และกลุ่มมีส่วนร่วม (Participative) และจาก 2 กลุ่มใหญ่นี้ดังกล่าว สามารถ แบ่งบรรยากาศองค์การ ได้ 4 ระดับ ดังนี้

7.1 แบบเผด็จการ (Exploitive authoritarian) หมายถึง องค์การที่ผู้บริหารตัดสินใจ เพียงคนเดียว นโยบาย มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร และผู้บริหารไว้ใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มักจะใช้การสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการตามที่ตัดสินใจไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกลงโทษหรือตำหนิเมื่อเกิดความล้มเหลวของงาน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้ใต้บังคับบัญชา

7.2 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent authoritarian) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารยังสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคำสั่งที่ผู้บริหารสั่งได้และผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจขอความเห็นหรือแนวคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ ในการตัดสินใจ อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับหรือนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวบ้าง แต่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับการเสริมแรงทางบวก

7.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารมีสองทาง บ่อยครั้งที่ผู้บริหารขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ร่วมงานแต่การตัดสินใจในเรื่องนโยบายสำคัญเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เพราะผู้บริหาร ยัง

ไม่มีความเชื่อมั่นและจริงใจต่อผู้ร่วมงานอย่างสมบูรณ์ ส่วนการเสริมแรงทางบวก มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่

7.4 แบบมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารเชื่อมั่น และมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานจะกระทำ โดยกลุ่มบุคลากร ผู้บริหารจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนำแนวความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกิดความสำเร็จและพยายามให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่าพวกเขา มีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงานและจากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรด้วยกัน

จากบรรยากาศทั้ง 4 แบบ เห็นว่า ฝ่ายบริหารควรที่จะเพิ่มบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ในแบบที่ 3 และ 4 แต่ควรลดบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบเผด็จการและเผด็จการแบบมีศิลป์

ชัชวาล สมบูรณ์ (2549, น. 36-37) ได้นำเสนอ แบบบรรยากาศองค์การ มี 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation-To) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation-Ro) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การได้ 4 แบบ ดังนี้

1. แบบเน้นระบบ (System climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นการทำงานตาม เครื่องมือ คำสั่ง (Procedural style) หรือตามระเบียบวาระการประชุม (Agenda) การติดต่อสื่อสารมักติดต่อตามลำดับตามตำแหน่งการทำงาน เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ เหมาะกับหน่วยงานที่ทำด้านบริการ การเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐและในแผนกที่มี การควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. แบบเน้นคน (People climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นตัวบุคคล หรือให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรเป็นหลัก ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรมีการติดต่อสื่อสารที่ดี บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งบรรยากาศแบบนี้เหมาะกับการบริหารบุคลากรในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม (Team climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะร่วมกันค้นหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไขปัญหา บรรยากาศแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์สูง แต่ไม่เหมาะสมกับงานที่มีการใช้เทคโนโลยี

4. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นการให้บุคลากร ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ผู้บริหารมักจะมีการเสริมแรงทางบวกมากกว่าการเสริมแรงทางลบ เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร



จะเน้นการใช้อำนาจกับบุคลากรการสื่อสารมักไม่ทั่วถึง ส่วนบุคลากรจะตระหนักเสมอว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้บุคลากรไม่สร้างสรรค์ผลงานเพราะเกรงว่าจะเกิดความผิดพลาด เป็นบรรยากาศที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการผลิต เช่น การขายซึ่งมีความจำเป็นต้องสั่งการ

จากบรรยากาศทั้ง 4 แบบ ผู้วิจัยเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรที่จะเพิ่มบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ในแบบที่ 2 และ 3 แต่ควรลดบรรยากาศในการปฏิบัติงานในแบบที่ 1 และ 4

Brown and Moberg (1980 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, น. 18) ได้เสนอว่า แบบบรรยากาศองค์การแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง เป็นบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารเน้น การใช้อำนาจที่ชัดเจนทั้งอำนาจในการตัดสินใจและอำนาจในการบริหารงานภายในองค์การ เช่น การแบ่งสายงาน การวางนโยบาย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ส่วนบุคลากรในองค์การจะแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ส่วนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักจะขาดความสัมพันธ์ที่ดี คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเอาชนะใจผู้บังคับบัญชาเพียงเพื่อผลของความก้าวหน้าของงาน

2. บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท หมายถึง เป็นบรรยากาศที่เน้นให้บุคลากร ยึดกฎระเบียบเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการแข่งขันกันในการทำงานแต่จะอยู่ในกรอบ อยู่ในกฎ บรรยากาศองค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงขององค์การเป็นสำคัญ

3. บรรยากาศเน้นเป้าหมายการทำงาน หมายถึง บรรยากาศองค์การที่เน้นเป้าหมายหรือ ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่เพราะช่วงที่ต้องการผลสำเร็จหรือเพื่อให้ งานบรรลุตามวัตถุประสงค์เท่านั้น การทำงานบางอย่างอาจจะไม่เน้นกฎระเบียบมากนักหรือบางครั้งอาจจะไม่ต้องเน้นกฎระเบียบเลยถ้าจะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน หมายถึง บรรยากาศที่เน้นความพึงพอใจ ในการทำงานของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการตอบสนองตามความต้องการของบุคลากรและองค์การ คาดหวังว่าบุคลากรจะไม่ทำต่อสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง กล่าวโดยสรุปแล้วบรรยากาศองค์การนั้น มีอยู่หลากหลายแบบซึ่งแต่ละแบบนั้นก็มุ่งถึงเป้าหมายของงานเป็นหลัก แต่การที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น ในแต่ละแบบของบรรยากาศองค์การก็จะ มีวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป ส่วนผลของการปฏิบัติในแต่ละแบบนั้นจะมีความสำเร็จ มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมเกิดจากความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารบรรยากาศองค์การ โดยผู้บริหารเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ลักษณะบรรยากาศองค์การในแบบต่างๆซึ่งมีอิทธิพลส่งผลต่อการปฏิบัติงานทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด ของบุคคลทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน แบบบรรยากาศมี

บรรยากาศหลายประเภทขึ้นอยู่กับความต้องการของสภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ของกลุ่มบุคคลที่จะจัดตั้งองค์การ เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จดังเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

### 3. แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

#### 3.1 บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

สถานศึกษาจัดเป็นองค์การทางการบริหารที่ มีการจัดองค์การคล้ายคลึงกับองค์การทางการบริหารทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่จัดระเบียบบุคคลเช่นเดียวกับผู้บริหาร องค์การอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย โดยการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งกันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำให้สำเร็จ โดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุด และยังทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่จะได้รับผลงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น

อรุณ รักธรรม (2528 , น. 62) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล จะต้องมีความสามารถในการจัดระเบียบบุคคล ความสำเร็จของผู้บริหารมีขึ้นอยู่กับที่มีอำนาจบังคับ หรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง คือ ความสามารถในการจัดการในอันที่จะสร้างบรรยากาศการบริหารที่ดี ลักษณะการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน การมอบหมายงาน หรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาอย่างแจ่มชัด เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลังมอบหมายงานแล้วติดตามช่วยเหลือ ถามไถ่ ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญและกำลังใจ จัดสวัสดิการให้หลาย ๆ รูปแบบ ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) การสร้างบรรยากาศการบริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร วิธีสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดคือดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จของเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน

การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษามีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาแก่นักเรียนให้มีคุณลักษณะตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร (ธเนศ ขำเกิด , 2532, น. 36 – 39) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาไว้ว่า บรรยากาศ

สถานศึกษาเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสถานศึกษา ถ้าเป็นบรรยากาศที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจยากต่อการแบ่งประเภทได้ แต่เพื่อสะดวกต่อการพิจารณาสร้างเสริม จึงแบ่งประเภท บรรยากาศสถานศึกษาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุที่มีอยู่ในบริเวณสถานศึกษา

2. บรรยากาศด้านวิชาการ ได้แก่ สภาพการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน

3. บรรยากาศด้านการบริหารการจัดการ ได้แก่ สภาพการดำเนินการใด ๆ ภายในสถานศึกษา ให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

บรรยากาศการบริหารการจัดการ ถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อการจัดบรรยากาศในทุกๆ ด้าน เพราะถ้าการบริหารจัดการเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาแล้วก็จะส่งผลให้บรรยากาศของสถานศึกษาน่าอยู่และได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน การทะเลาะเบาะแว้ง การไม่เข้าใจกันจะเกิดขึ้นน้อย ชีวิตในสถานศึกษาก็จะอยู่กันอย่างมีความสุข

บรรยากาศการบริหารการจัดการที่ควรแก่การสร้างเสริมให้สมาชิกทุกคนอยู่ร่วมกันและทำงานด้วยความสุข คือ บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) ซึ่งเป็น บรรยากาศแห่งการให้เกียรติแก่กันและกัน เชื่อถือไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจ เกรงใจ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สมาชิกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง มีความรู้สึกอบอุ่นใจ รักผูกพัน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของสูง การทำงานเน้นที่ความพึงพอใจในงานมากกว่าผลงาน ส่งเสริม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสนิทสนมกลมเกลียวมากกว่าการใช้คำสั่งหรือการควบคุมกฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ ยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ สิ่งชีวิตบรรยากาศการบริหาร การจัดการที่ดีได้แก่

1. ทีมงานบริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำและแม่แบบในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด

2. สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการภารโรง เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ตลอดจนบุคลากรภายนอกที่มาเยือนเป็นไปด้วยบรรยากาศ แห่งความเป็นมิตรไมตรี ทุกคนยิ้มแย้มแจ่มใสเข้าหากัน

3. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ได้แก่ การจัดสวัสดิการให้แก่ บุคลากรหลากหลายรูปแบบ มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เผยแพร่ผลงาน ส่งเสริมให้ บุคลากรในสถานศึกษาเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของสถานศึกษา บรรยากาศที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความรักความผูกพัน ความพอใจ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวคิดการจัดบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

องค์การต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร องค์การจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคลากรในองค์การทำงานด้วยความตั้งใจและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยองค์การแต่ละประเภทก็มีเป้าหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศในองค์การมีส่วนทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นองค์การต้องคำนึงถึงการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการให้บุคลากรแต่ละคนบรรลุความต้องการ สามารถแสดงออกและพัฒนาความสามารถของตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จากการศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่า มีผู้ให้แนวคิดที่แตกต่างกันดังนี้

Halpin (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, น. 140) กล่าวว่า “ในขณะที่บุคคลหนึ่งย้ายสถานศึกษาไปอยู่สถานศึกษาอื่น เขาก็ได้พบว่าแต่ละคนต่างมีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง” จากคำกล่าวของ ฮัลปิน แสดงให้เห็นว่า วิธีที่บุคคลหนึ่งปฏิบัติในองค์การทางการศึกษานั้น ส่วนหนึ่งพิจารณาจากเนื้อแท้ของบุคคลคนนั้นว่าเป็นบุคคลเช่นไร และอีกส่วนหนึ่งพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางองค์การเป็นสภาวะต่างๆขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมความรู้สึก น้ำเสียงท่าที หรือบรรยากาศ ตัวแปรเหล่านี้ หมายถึง คุณภาพภายในองค์การ กลุ่มคนลักษณะภายในที่ทำให้สถานศึกษาแห่งหนึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในสถานศึกษานั้น เรียกว่า บรรยากาศองค์การ

ธเนศ ขำเกิด ( 2533 , น. 40-41 ) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาว่าเป็น สภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคลากร เป็นสภาพการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนของความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งการที่บุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อม แล้วเกิดความรู้สึกที่ดีจะเรียกว่า “บรรยากาศดี” ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี เรียกว่า “บรรยากาศไม่ดี” วิโรจน์ สารรัตน์ (2544, น. 144 -152) ได้ให้แนวคิดว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง คุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจจะหมายถึง ฝ่ายหนึ่ง ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษา อาคารสถานที่ของสถานศึกษา สถานที่ตั้ง ของสถานศึกษา เป็นต้น และคำว่าบรรยากาศองค์การมักแสดงออกโดยใช้คำคุณศัพท์ เช่น บรรยากาศแบบปิด บรรยากาศแบบอึกทึกรึกรึโครม บรรยากาศแบบอบอุ่นเป็นกันเอง บรรยากาศแบบง่าย ๆ บรรยากาศแบบไม่เป็น

ทางการ บรรยากาศแบบเย็นชา บรรยากาศแบบไม่เป็นส่วนตัว บรรยากาศแบบปรักษ์ บรรยากาศแบบเคร่งครัด เป็นต้น

Gibson, Invanchevich and Donnelly ( อ้างถึง บุญรัตน์ แก้วลำหัด, 2536, น. 40) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ว่ามีนักวิชาการได้กำหนดคำใช้ที่แตกต่างกันไป ได้แก่ บรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological Climate) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) บุคลิกภาพองค์การ (Organization Personality) และบรรยากาศองค์การ (Organization Climate) โดยจะแตกต่างกันไปตามทัศนคติของนักวิชาการ ซึ่งจะมองว่าบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะเฉพาะแบบใด

Hoy and Miskel (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เศษายาน, 2548 น. 87) ให้นิยามว่าบรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพขององค์การ บรรยากาศขององค์การจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของสถานศึกษา ในขณะที่เดียวกันนักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การว่ามีแนวคิดที่เหลื่อมล้ำกันอยู่บ้าง คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา ในขณะที่บรรยากาศองค์การมีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การ เป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา มากที่สุดคือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

James and Jones (1974, p. 81 อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542 ,น. 128) ได้ค้นคว้ารวบรวมงานเขียนของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การเอาไว้ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structures) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากการบริหาร การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งระบบการทำงานขององค์การ

2. ระบบการทำงาน (Working Systems) เป็นเป้าหมายนโยบายขององค์การ ซึ่งเจ้าของหรือผู้ประกอบการกำหนดขึ้นไว้เป็นหลักฐานและแนวปฏิบัติแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อย การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ กฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ลักษณะขององค์ประกอบทางกายภาพทั่วไป จะเสริมสร้างกำลังใจให้แก่บุคลากรหลายด้าน ห้องทำงาน มีแสงสว่างที่พอเหมาะ มีอุณหภูมิที่ไม่ร้อนและไม่เย็นเกินไป มีระบบอากาศที่ถ่ายเทอย่างสะดวก จะช่วยให้การทำงานด้วยอารมณ์แจ่มใสสดชื่นตลอดเวลา

2.2 สถานที่ตั้งของหน่วยงาน อยู่ไม่ไกลจากชุมชนซึ่งติดต่อธุรกิจกันได้ง่ายและสะดวก การคมนาคมไปมารวดเร็วเพราะสามารถประหยัดเวลา

2.3 อุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะทำงาน กล่าวได้ว่ามีความสำคัญและจำเป็นเนื่องจากอันตรายจากระบบประสาท เช่น หู ตา จมูก ปาก และอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย ควรจะได้มีอุปกรณ์สำหรับป้องกันเพื่อความปลอดภัยเอาไว้

2.4 สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติต่าง ๆ ควรจะได้มีมาตรการป้องกันและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไม่ให้เสื่อมโทรม โดยเฉพาะระบบนิเวศวิทยา ได้แก่ น้ำเสีย อากาศเป็นพิษ ในกรณีที่มีโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อสุขภาพและพลานามัยที่ดี

2.5 การแปรปรวนของสิ่งแวดล้อม เกิดจากสภาพดิน ฟ้า อากาศ ซึ่งบางครั้ง ก็มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น ได้แก่ วัตภัย และอุทกภัย สร้างความเสียหาย และเกิดความเดือดร้อนขึ้นได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเสียไป

3. พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคล (Norm and Values) เป็นจิตพิสัยเฉพาะ ที่แสดงออกในลักษณะของการกระทำทั้งในทางสร้างสรรค์และการทำลาย ซึ่งบางครั้งทั้งพฤติกรรมและค่านิยมของบุคคลเกี่ยวข้องกับองค์การเป็นอย่างมาก เพราะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

3.1 ความมีเหตุผล (Rationalities) เป็นคุณลักษณะการใช้ความคิดพิจารณาว่าอะไรไม่ควรทำ รวมทั้งการยอมรับในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม การมีเหตุผลจะนำไปสู่การแก้ปัญหา รู้จักการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การประสานงานและการติดต่อ เป็นลักษณะของการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากปัจจุบันนี้การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากขึ้น การประสานงานและการติดต่ออย่างเป็นระบบและทั่วถึง จะทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามความประสงค์

3.3 การปฏิบัติงานตามคำสั่ง เป็นองค์ประกอบเกี่ยวข้องที่สำคัญ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ใช้ระบบการบริหารที่เหมาะสมและสร้างบรรยากาศที่ดี ก็จะทำให้เกิดผลดี

3.4 ความซื่อสัตย์ของบุคคล เป็นคุณลักษณะที่ดี ทำให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ จะอยู่ร่วมกับใครหรือทำงานที่ใดก็ไม่มีใครรังเกียจ ซึ่งความซื่อสัตย์นั้นจะต้องปลูกฝังให้บังเกิดขึ้นทั้ง ต่อตนเองและต่อผู้อื่น รวมทั้งความซื่อสัตย์ต่อองค์กรอีกด้วยเป็นสิ่งสำคัญ

3.5 กระบวนการทำงาน เป็นการกำหนดรูปแบบและแนวทางที่ชัดเจน เพื่อ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นบุคลากรจึงต้องรู้ขั้นตอนของการทำงานอย่างถูกต้อง จะทำให้ สามารถจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้สำเร็จ

นงเยาว์ แก้วมรกต (2542, น. 15-16) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การเป็น 6 ด้าน คือ

1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้าง องค์การ เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมายองค์การ ความ ชับซ้อน ของระบบงาน

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน ต่อ ปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์การทั้งในด้านการสรรหา การ รักษาและการพัฒนาพนักงาน

3. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และควมมี คุณค่าของงาน

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการ บริหาร และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนการไว้วางใจ การประเมินผล การ ปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงานความอบอุ่น เป็นมิตร ความสามัคคีและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

6. ค่าตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทน ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์การ

กฤษตินันท์ เงามาม (2551, น.25) กล่าวว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยองค์การเอง ความท้าทายและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งจะใช้วัดการส่งเสริมมากกว่าบทลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างการให้ รางวัลและการได้รับโทษ ความขัดแย้งซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความไม่เข้าใจกันเองของ บุคลากรใน หน่วยงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเสี่ยงและความรับผิดชอบ ความเสี่ยงการ

รวมอำนาจและการตัดสินใจ ขนาดและสถานที่ตั้งขององค์การ รวมทั้งการจัดสภาพทางกายภาพขององค์การ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ

Likert (1967, pp. 197-211) กล่าวว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่สำคัญ มีหลายสิ่ง แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือ พฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 8 มิติ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่สามารถส่งเสริมและแก้ปัญหา ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด

2. สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรมีความเข้าใจในการสื่อสารหรือไม่ สะดวกและรวดเร็วและสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

4. การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาแสดงอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิด ความหวั่นเกรง หรือความไว้นือเชื่อใจกันและกันเพียงใด

5. กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารมีการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับ ปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารมีการรวมอำนาจไว้เพียงผู้เดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

6. การกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบายหรือกำหนดวัตถุประสงค์ สั่งการเพียงผู้เดียว หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายนโยบาย มีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรตามสายบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

7. กระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมตรวจตรา ต่อการปฏิบัติงานเคร่งครัดหรือไม่ มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาหรือไม่

8. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงระดับของมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารมีการส่งเสริมบุคลากร พัฒนาตนเอง โดยให้ได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ซ็ชวาล สมบูรณ์ ( 2549, น. 29) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1. บริบทขององค์การ 2. โครงสร้างขององค์การ 3. กระบวนการดำเนินงาน 4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 5. ระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์การ

Fink (1999 อ้างถึงใน กฤษตินันท์ เงามาม, 2551, น. 24) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การพบว่า บรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้



1. เป้าหมาย (Goal) คือ ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายหรือเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบแผนมักมีสายบังคับบัญชา ที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ ยิ่งโครงสร้างมีแบบแผนมากยิ่งทำให้ยิ่งทำให้บรรยากาศขององค์การ มีแบบแผนมากเท่านั้น

3. การให้รางวัล (Reward) รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ ซึ่งบุคคลที่ได้รับรางวัลมักเกิดความ รู้สึกที่ดีต่อการทำงานต่อองค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์การเป็นผลต่อความรู้สึกของบุคลากร กล่าวคือ องค์การที่มีขนาดเล็กบุคลากรมักรู้จักกันมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่หรือมีความเจริญเติบโตยิ่ง องค์การมีความเจริญเติบโตมากยิ่งขึ้นทำให้บุคลากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรรู้จักกัน น้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกันจะมี บรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศขององค์การในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างจากบรรยากาศ องค์การที่อยู่กับ ชุมชนนอกเมือง

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical setting) การจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ สภาพองค์การ ที่มี ความกว้างขวาง มีสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ครบครัน บุคลากรย่อมรู้สึกเป็นอิสระและพร้อม ที่จะปฏิบัติงาน

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นกฎ ระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบุคคล ควร จะทำหรือไม่ทำอย่างไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งองค์การคาดหวังไว้ว่าบุคคลในองค์การควร ทำอย่างไรในองค์การ กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นข้อจำกัดภายในกลุ่ม บุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) ในแต่ละองค์การจะมีการติดต่อสื่อสาร กันใน แบบต่าง ๆ ซึ่งมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดคือ การติดต่อสื่อสารโดยตรง คือ บุคคล ในองค์การต้องมีการพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกันเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันในการ ปฏิบัติงาน

Litwin and Stringer (1968 อ้างถึงใน สลิลธร มระระกานนท์, 2550, น. 12-13) ได้ แยกมิติบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อ พฤติกรรม ระหว่าง บุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) ซึ่งจะวัดเกี่ยวกับ ความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำคัญของงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) จะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานลงได้ โดยเฉพาะพนักงานใหม่มีความจำเป็นมากสำหรับบรรยากาศเช่นนี้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and punishment, approval and disapproval) การให้รางวัลเท่ากับการแสดงให้เห็นว่ายอมรับ หรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดง ให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) จะเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันและหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์กร องค์กรต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and expectations) ปัจจัยนี้จะวัดความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจน ของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร

7. ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (Risk and risk taking) จะเป็นการรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารด้านการยอมรับความเสี่ยง

Likert and Likers (1976, p. 73) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กรและรับข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติงานที่ให้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการร่วมกำหนดกฎเกณฑ์ เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานเสมอ

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการจัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร หมายถึง การใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องของผู้บริหารและการใช้อำนาจของบุคลากรที่ถูกมอบให้จากฝ่ายบริหารเพื่อให้งานสำเร็จ

5. เทคนิคและวิทยาการใช้ในองค์กร หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับเทคนิคเครื่องมือ และทรัพยากรที่ได้ในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

6. แรงจูงใจ หมายถึง การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยการเสริมแรงในด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การชมเชย การเลื่อนขั้น การคาดโทษกล่าวโดยสรุปแล้ว องค์ประกอบ ของบรรยากาศขององค์กรประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายซึ่งจะพบได้ในทุก ๆ องค์กร แต่จะแตกต่างกันมากน้อยเพียงไรนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานของฝ่ายบริหาร

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศมีหลายมิติที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างของสถานศึกษา สายบังคับบัญชา ระบบการทำงานวัฒนธรรมองค์กรและ ภายนอก แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารใช้หลักธรรมาภิบาล การบริหารแบบมีส่วนร่วมและบูรณาการ เป็นการบริหารองค์กรที่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

### 3.4 ผลของบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ไม่ดี

ลักษณะบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ดีและไม่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานของ บุคคล ในองค์กร โดยเฉพาะบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ไม่ดีจะส่งผลการปฏิบัติงานทาง ลบ (เสถียร เหลืองอร่าม (2522, น.97) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. มีการลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นโดยความสมัครใจ ในอัตราเพิ่มขึ้น มากอย่างปกติ
2. มีความเฉื่อยชาหรือเงื่องหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
3. มีการขาด การลา มากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่ จะต้องทำมาก
4. มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้องของงาน และความเชื่อถือไม่ได้ของสมาชิก มากขึ้นผิดปกติ
5. มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกในหน่วยงาน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชาโดยจะเห็นได้ว่าการตอบคำถาม ผู้บังคับบัญชาด้วยคำพูดแบบถามคำตอบคำ
7. มีการไม่เชื่อฟังคำสั่ง ไม่อ่อนน้อมไม่สุภาพ มักแข็งข้อหรือขัดคำสั่งของ ผู้บังคับบัญชาเสมอ
8. มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้บังคับบัญชามีวิพากษ์วิจารณ์
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามัคคี ไม่มีการประสานงานและร่วมกันทำงาน แต่ละ คนทำหน้าที่ของตนเท่านั้น
10. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

11. มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ
12. มีการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ ที่แสดงถึงความไม่พอใจ เช่น กระทบบ กระแทกสิ่งของ เครื่องใช้ ปิด-เปิดประตูอย่างแรง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสำคัญต่อ ทุกส่วนของสถานศึกษา โดยเฉพาะต่อครูผู้ปฏิบัติงาน เพราะบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา คือ ทุกสิ่งทุกอย่างในสถานศึกษาที่มีผลทำให้ครูผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสถานศึกษาได้นั้น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำการสำรวจบรรยากาศตลอดเวลาว่าอยู่ใน ระดับใด ที่สำคัญควรมีการรับฟัง ความคิดเห็น ความรู้สึกจากครูในสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความไว้วางใจกัน มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เชื่อมมั่นว่าบรรยากาศเช่นนี้เป็นที่พึงประสงค์ของครู

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู หากเกิดบรรยากาศที่ไปในทางลบ จะทำให้สถานศึกษานั้นประสบปัญหาในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

#### 4. บริบททั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

##### 4.1 ความเป็นมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 261/29 ถนนอำเภอ ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี บริหารงานโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัจจุบันมี นายประพัทธ์ รัตนอรุณ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาช่วงชั้นปีที่ 1 - 6 ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 44 แห่ง และ จังหวัดชุมพร จำนวน 22 แห่ง

วิสัยทัศน์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล

พันธกิจ : พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาสู่ระดับสากล โดยให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม

ค่านิยม : ยิ้มแย้มแจ่มใส Smile ว่องไวทุกงาน Speed

บริการประทับใจ Service มีวินัยและคุณธรรม Spirit

## 4.2 สภาพทั่วไปกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สพฐ. กระทรวงศึกษาธิการ สหวิทยาเขตชุมพร 2 ประกอบด้วย สถานศึกษาในพื้นที่อำเภอหลังสวน อำเภอพะโต๊ะ อำเภอสวี อำเภอทุ่งตะโก และอำเภอละแม จำนวน 12 สถานศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนสวีวิทยา โรงเรียนครนพิทยาคม โรงเรียนด่านสวีวิทยา โรงเรียนนาสักวิทยา โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา โรงเรียนสวนศรีวิทยา โรงเรียนชลธารวิทยา โรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา โรงเรียนเมืองหลังสวน และโรงเรียนละแมวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษามัธยมศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 โรงเรียนสวนศรีวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 140 คน จำนวนนักเรียน 2,581 คน โรงเรียนสวีวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 110 คน จำนวนนักเรียน 1,974 คน โรงเรียนละแมวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 85 คน จำนวนนักเรียน 1,184 คน โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 45 คน จำนวนนักเรียน 816 คน โรงเรียนเมืองหลังสวน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 63 คน จำนวนนักเรียน 830 คน โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 29 คน จำนวนนักเรียน 517 คน โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 25 คน จำนวนนักเรียน 300 คน โรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน จำนวนนักเรียน 256 คน โรงเรียนครนพิทยาคม มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 17 คน จำนวนนักเรียน 224 คน โรงเรียนด่านสวีวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน จำนวนนักเรียน 168 คน โรงเรียนนาสักวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 16 คน จำนวนนักเรียน 80 คน โรงเรียนชลธารวิทยา มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 15 คน จำนวนนักเรียน 80 คน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา 558 คน นักเรียน จำนวน 9,033 คน

ที่มา: เว็บไซต์สารสนเทศเพื่อการศึกษา สพม.เขต 11 สืบค้นเมื่อ วันที่ 1 ต.ค. 2562

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

จารุวรรณ สิทธิโชค (2555) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในเครือข่าย การศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลการศึกษาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมครู 4

มิติ ด้าน อุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขวัญ และด้านความสามัคคี อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วน พฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมิติทางเห็น ด้านมิติมุ่งผลงาน อยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านมิติเป็นแบบอย่าง และด้านมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับ ปานกลางตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การสถานศึกษาประถมศึกษาในอำเภอ มะขาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดของ สถานศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วริญา ภูจี่นาพันธ์ (2555) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาดอกคำใต้ วิทยาลัย จังหวัดพะเยา ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมครู 4 มิติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปาน กลาง ได้แก่ ด้านอุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขวัญ และด้านความสามัคคี ส่วนพฤติกรรมผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านมิติทางเห็น ด้านมิติมุ่งผลงาน ด้านมิติเป็น แบบอย่าง และด้านมิติกรุณาปราณี ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การสถานศึกษาประถมศึกษา ในอำเภอมะขาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ และ ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนก ตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมเจตน์ วโรกร (2556) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษา อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การสถานศึกษาประถมศึกษาในอำเภอมะขาม สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา ผลการศึกษาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมครู 4 มิติ ด้านอุปสรรค ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านขวัญ และ ด้านความสามัคคี อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมิติทางเห็น ด้านมิติมุ่งผลงาน ด้านมิติเป็นแบบอย่าง และด้านมิติกรุณาปราณีอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศ องค์การสถานศึกษาประถมศึกษาในอำเภอมะขาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนก ตามประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติยา แสนสุข (2557) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามัธยมศึกษา กลุ่ม เครือข่ายวังบูรพาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามัศึกษากลุ่มเครือข่ายวังบูรพาจังหวัด สระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย

พฤติกรรมครู พบว่ามีทัศนคติสนทน และมิตรร่วมแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก มีดีอุปสรรค และมีขาดความสามัคคี อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีดีแบบอย่าง มีดีกรุณาปราณี มีดีมุ่ง ผลงาน และมีดีห่างเหินอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การของสถานศึกษามัธยมศึกษากลุ่ม เครือข่ายวังบูรพาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง

สุมาลี ท่าฉลวด (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1. บรรยากาศองค์การในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีบรรยากาศองค์การระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านสภาพและขวัญ ด้านการเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย ด้านความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ด้านการยอมรับและการย้อนกลับของข้อมูล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการลงโทษ ด้านการเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านโครงสร้างของงาน ส่วนด้านที่มีบรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง คือ ด้านการรวมการตัดสินใจและด้านความเปิดเผยและการป้องกันตนเอง 2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านลักษณะที่ทำงานและการดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านลักษณะทางสังคม ด้านการบังคับบัญชา/การนิเทศ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าจ้าง ด้านประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ศทาวุธ ม่วงแก้ว ,เฉลิมชัย หาญกล้า และฐาปกรณ์ แก้วเงิน(2558) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. เปรียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา ขนาดสถานศึกษาและตำแหน่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามวิทยฐานะและสำนักงานเขตที่สังกัดมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ทินกร คลังจินดา และ วัลลภา อารีรัตน์ (2558) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2. ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับ “มาก” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4.บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปภิตตา อเนกบุญทิพย์, พรเทพ รุ่งแผน และนริศนันท์ เดชสุระ (2559) ได้ศึกษา การศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีบรรยากาศแบบปลดปล่อยสูงที่สุด รองลงมา คือ บรรยากาศแบบเปิดกว้าง บรรยากาศแบบผูกมัด และ บรรยากาศแบบปิดกั้นตามลำดับ 2. ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศ องค์การในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ในด้านบรรยากาศแบบเปิดกว้าง ด้านบรรยากาศแบบผูกมัด และด้านบรรยากาศ แบบปลดปล่อย โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในทิศทางบวกมากกว่าครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ส่วนด้าน บรรยากาศแบบปิดกั้น ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีความคิดเห็นไม่ แตกต่างกัน

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา (2559) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ผลการวิจัย พบว่า 1.บรรยากาศองค์การสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในต่อ องค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐาน งานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเสี่ยงของงานและด้านการยอมรับความขัดแย้ง ตามลำดับ 2. คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไป น้อยดังนี้ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านบูรณาการ ด้านสังคม ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและ ส่งเสริมสุขภาพ ด้านจังหวะชีวิต ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม และด้านการ



เกี่ยวข้องกับสังคม ตามลำดับ 3. บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มนตรี ศรีจันทร์อินทร์ (2559) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเป็นแบบอย่าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเป็นแบบอย่าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนุวัฒน์ โปธิภูงา (2559) ได้ศึกษา ความความคิดเห็นของครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความความคิดเห็นของครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกันต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมแตกต่างกันและไม่แตกต่างกันสองด้าน คือด้านบรรยากาศควบคุม ด้านบรรยากาศสนทน

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Adejumobi and Ojikutu (2013) การศึกษาถูกตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในสถานศึกษา และการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษาในรัฐลากอส เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนซึ่งรัฐลากอสได้แบ่งออกเป็น 6 เขตการศึกษา นักเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1804 คน ครูจำนวน 238 คนและผู้บริหารจำนวน 18 คน ข้อมูลถูกดึงมาจากผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวคือ แบบสอบถามการปฏิบัติงานของครู(TJPAQ) แบบสอบถามบรรยากาศขององค์กร(OCDO) แบบจำลองเชิงเส้นถูกติดตั้งเพื่อแสดงการโต้ตอบระหว่างตัวแปรต่างๆและแสดงให้เห็น

เห็นว่าผลงานของครูได้รับผลกระทบจากตัวแปรต่อไปนี้ ได้แก่ : ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ขนาดชั้นเรียน; ลักษณะผู้นำ; กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจและขวัญกำลังใจของครู

McCarley and Peters (2014) คุณภาพในการเป็นผู้นำและบรรยากาศในสถานศึกษาเชิงบวก มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร นักเรียนและสถานศึกษา ผลที่ตามมาคือระบบของการศึกษามีความสัมพันธ์ระหว่างครู ในการรับรู้ระดับที่แสดงหลักปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงในการเป็นผู้นำ และบรรยากาศในสถานศึกษา ดังตัวอย่างของครู 399 คน เป็นตัวแทนของสถานศึกษามัธยมทั้ง 5 แห่งในเขตการศึกษาเมืองใหญ่ ในเท็กซัสตะวันออกเฉียงใต้ ได้รับการจัดการแบบสอบถามภาวะการเป็นผู้นำแบบหลายปัจจัยเพื่อประเมินภาวะในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ และแบบสอบถามคำอธิบายบรรยากาศองค์กรสำหรับสถานศึกษามัธยมศึกษา เพื่อประเมินบรรยากาศของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์ HLM ระบุว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงภาวะการเป็นผู้นำและสนับสนุนการมีส่วนร่วม และองค์ประกอบที่น่าผิดหวังของบรรยากาศในสถานศึกษา

Aldridge and Fraser (2016) ส่วนหนึ่งของการศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันโครงสร้างปัจจัยของแบบสอบถามบรรยากาศระดับสถานศึกษา ซึ่งประเมินปัจจัยด้านบรรยากาศในสถานศึกษา 6 ประการ ที่ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการปรับปรุงสถานศึกษา การศึกษาายังได้ทดสอบรูปแบบการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในสถานศึกษา, ความสามารถในตนเองของครูและความพึงพอใจในการทำงาน ผู้เข้าร่วมประกอบด้วยครูมัธยมออสเตรเลียตะวันตก 781 คนใน 29 สถานศึกษา เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างความสามารถในตนเองของครูและความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กับมิติด้านบรรยากาศในสถานศึกษาและยังมีความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในตนเองของครูและความพึงพอใจในงาน ผลลัพธ์เหล่านี้ให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์ในการปรับปรุงบรรยากาศในสถานศึกษาและชี้ให้เห็นว่า เป็นสิ่งที่คุ้มค่าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ภายในบรรยากาศของสถานศึกษาและวิธีที่จะได้รับการปรับปรุง

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นการวิจัยผสมวิธี แบบอธิบายตามลำดับที่ใช้วิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม และวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1

##### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1.1 ประชากร** คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในปีการศึกษา 2562 จำนวนทั้งหมด 558 คน

**1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางจอยซ์และมอร์แกน ได้จำนวน 226 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.โรงเรียนสวนศรีวิทยา	136	55
2.โรงเรียนละแมวิทยา	83	34
3.โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา	45	18
4.โรงเรียนสวีวิทยา	101	41
5.โรงเรียนเมืองหลังสวน	63	26
6.โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา	29	12
7.โรงเรียนครนพิทยาคม	17	7
8.โรงเรียนด่านสวีวิทยา	16	6

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

โรงเรียนในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
9.โรงเรียนชลธารวิทยา	15	6
10.โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม	22	9
11.โรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา	16	6
12.โรงเรียนนาสักรวิทยา	15	6
รวม	558	226

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ และระดับการศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การของสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์วัดระดับประมาณค่า มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตอบประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยใช้เกณฑ์ แนวคิด ทฤษฎีบรรยากาศองค์การจากแนวคิดของ ฮัลปิน ซึ่งประกอบด้วย 6 บรรยากาศ ได้แก่

1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และ 6. บรรยากาศแบบซึมเซา ซึ่งแบ่งคำถามแต่ละข้อเป็นสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วยจำนวนคำถามทั้งหมด 45 ข้อ แยกเป็นคำถามแต่ละด้านดังนี้

- |                                       |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| 1. คำถามด้านที่ 1 บรรยากาศแบบเปิด     | มีจำนวนคำถาม 8 ข้อ |
| 2. คำถามด้านที่ 2 บรรยากาศแบบควบคุม   | มีจำนวนคำถาม 6 ข้อ |
| 3. คำถามด้านที่ 3 บรรยากาศแบบอิสระ    | มีจำนวนคำถาม 7 ข้อ |
| 4. คำถามด้านที่ 4 บรรยากาศแบบสนิทสนม  | มีจำนวนคำถาม 8 ข้อ |
| 5. คำถามด้านที่ 5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ | มีจำนวนคำถาม 7 ข้อ |

6. คำถามด้านที่ 6 บรรยากาศแบบซิมเซา มีจำนวนคำถาม 9 ข้อ โดยแบบสอบถามดังกล่าว เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของ ลิเคิร์ต (likert) มี 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

### 1.3 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.3.2 วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับทฤษฎีบรรยากาศองค์การจากแนวคิดของ ฮัลปีน สามารถจัดลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การ ได้ 6 แบบ ดังนี้ 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และ 6. บรรยากาศแบบซิมเซา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและตัวแปรในการสร้างแบบสอบถาม

1.3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม

1.3.4 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถาม ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่อง

1.3.5 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความตรงด้านเนื้อหา ความ

เหมาะสมความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (index of item objectives congruence: IOC) โดยพิจารณาความตรงจากดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.67 ถึง 1.00

1.3.6 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ แล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับครู ในโรงเรียน สหวิทยาเขตชุมพร เขต 1 (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (reliability) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของครอนบัค (cronbach) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

1.3.7 นำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุง แก้ไข ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

#### 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.4.1 ขอนหนังสือจากประธานสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตชุมพรเขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ร่วมมือตอบแบบสอบถามผ่าน Google ฟอร์ม

1.4.3 นำแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โปรแกรมสำเร็จรูป

#### 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

##### 1.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอนตามข้อมูลแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าสถิติการแจกแจงความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อบรรยากาศองค์การของครูผู้สอน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อทราบระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่อบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ

ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 จำแนกเป็นรายข้อรายด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของเบส (Best, 1981, p. 195) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 1.00 -1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 1.51-2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 2.51-3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 3.51-4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) 4.51-5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

และวิเคราะห์หาลำดับความสำคัญของความจำเป็นจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยใช้สูตรลำดับความต้องการจำเป็นเป็นวิธีการหาความแตกต่างของสภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นจริง ด้วยสูตรคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

PNI หมายถึง ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน

ในการงานวิจัยฉบับนี้ จะวิเคราะห์ค่า  $PNI_{\text{(Modified)}}$  ที่ได้จะจำแนกทั้งรายด้านและรายข้อ ค่า  $PNI_{\text{(Modified)}}$  มากกว่าทั้งค่าบวกและค่าลบ แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นมากกว่า จึงควรนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาข้อหรือด้านที่มีค่า  $PNI_{\text{(Modified)}}$  น้อยกว่า

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา

## 1.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้สถิติในการศึกษา ดังนี้

## 1.6.1 สถิติพื้นฐาน

- 1) ความถี่
- 2) ร้อยละ
- 3) ค่าเฉลี่ย
- 4) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 5)  $PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$
- 6) วิเคราะห์เนื้อหา

## 1.6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) ค่าความตรงของเนื้อหา โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง
- 2) ค่าความเที่ยง โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

## ระยะที่ 2

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เลือกผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้เกณฑ์พิจารณา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใน กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ที่มีการประเมินด้านการจัดการบริหารสถานศึกษา ดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2562 ประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา ( นายนवल ดันสูงเนิน )
- 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองหลังสวน ( นายไกรวัลย์ สังฆะสา )
- 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนพะโต๊ะวิทยา ( นายวันชัย พลตงนอก )
- 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนชลธารวิทยา ( นายวุฒิชัย นวลแก้ว )
- 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา ( นายทินกฤต แซ่ตั้ง )

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บแบบบันทึกข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ที่ครอบคลุมบรรยากาศองค์การทั้ง 6 ด้านของ ฮิลปิน ได้แก่ 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และ 6. บรรยากาศแบบซิมเซา ในระยะที่ 1 ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และลำดับความต้องการจำเป็น และได้สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การเพื่อเป็นต้นแบบของคำถามเกี่ยวกับกำหนดแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน



ของครูในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและทำแบบประเมินความคิดเห็นความต้องการจำเป็นสูงสุดที่ต้องพัฒนา จากข้อสรุปในระยะที่ 1

### 2.3 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

2.3.2 นำผลของแบบสอบถาม ส่วนของค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและความคาดหวัง และความต้องการจำเป็น ( Priority Needs Index: PNI) เพื่อสร้างแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา

2.3.3 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

### 2.4 การเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์

2.4.1 ผู้วิจัยติดต่อ ประสานงาน เรียนเชิญนัดหมาย วัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน และดำเนินการสัมภาษณ์

2.4.2 สรุปผลและรวบรวมความคิดเห็นทันทีที่จบการสัมภาษณ์ ในข้อข้อวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งหากแต่ละท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมก็จะบันทึกเพิ่มเติมไว้ ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งผู้วิจัยได้จดบันทึกและบันทึกเทปไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตก่อนที่จะบันทึก การประเมินความคิดเห็น ดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่ได้จากค่า PNI สูงสุดมาสร้างแบบประเมิน เพื่อได้ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

### 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการฟัง ตีความข้อเสนอแนะเพื่อให้ได้ข้อสรุป

### 2.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้สถิติในการศึกษา ดังนี้

#### 2.6.1 สถิติพื้นฐาน

วิเคราะห์การเนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 รวมแบบสอบถาม 226 ฉบับ และได้รับการตอบกลับคืน 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.12 และได้้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรียงลำดับต่อไปนี้

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอในลักษณะของตารางประกอบคำบรรยาย ที่มีทั้งหมด 5 ตอน เรียงลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 4 ผลการการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ และร้อยละ ดังแสดงให้เห็นรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

n=224

	สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
<b>เพศ</b>	ชาย	54	23.70
	หญิง	170	76.30
	รวม	224	100
<b>อายุ</b>	ต่ำกว่า 30 ปี	56	25.00
	30 ถึง 40 ปี	110	49.10
	40 ปีขึ้นไป	58	25.90
	รวม	224	100
<b>ระดับการศึกษา</b>	ปริญญาตรี	154	68.80
	ปริญญาโท	69	30.80
	ปริญญาเอก	1	0.40
	รวม	224	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 76.30 มี อายุระหว่าง 30 ถึง 40 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 49.10 และ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 68.80

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของระดับความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามกรอบแนวคิดของ ฮิลปิน ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 แบบ 1.บรรยากาศแบบเปิด 2.บรรยากาศแบบควบคุม 3.บรรยากาศแบบอิสระ 4.บรรยากาศแบบสนิทสนม 5.บรรยากาศแบบรวมอำนาจ และ 6.บรรยากาศแบบซิมเซา ดังแสดงผลในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

n=224

สภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ด้านที่ 1.บรรยากาศแบบเปิด	3.91	0.66	มาก
ด้านที่ 2.บรรยากาศแบบควบคุม	3.42	0.97	ปานกลาง
ด้านที่ 3.บรรยากาศแบบอิสระ	3.60	0.86	มาก
ด้านที่ 4.บรรยากาศแบบสนิทสนม	2.98	1.06	ปานกลาง
ด้านที่ 5.บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	2.78	1.11	ปานกลาง
ด้านที่ 6.บรรยากาศแบบเข้มเข้	2.35	1.21	น้อย

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศแบบเปิด ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.66) ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.86) ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.97) ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 1.06) ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 1.11) และด้านบรรยากาศแบบเข้มเข้ ( $\bar{X} = 2.35$ , S.D. = 1.21) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้านแบบบรรยากาศ ตามแนวคิดของฮิลปิน ทั้ง 6 แบบ ประกอบด้วย 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ 6. บรรยากาศแบบเข้มเข้ ปรากฏผลการวิเคราะห์ที่แสดงสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในด้านบรรยากาศแบบต่างๆ ดังตารางที่ 4.3-4.8

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด

n=224

บรรยากาศแบบเปิด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.97	0.75	มาก	3
2. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล	3.85	0.81	มาก	5
3. ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.03	0.68	มาก	2
4. ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี	4.22	0.76	มาก	1
5. ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานและนิเทศงานตามแบบแผนสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	3.84	0.77	มาก	6
6. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ	3.94	0.78	มาก	4
7. คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.70	0.74	มาก	8
8. คณะครูมีความสุข ความพึงพอใจและมีความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงาน	3.79	0.70	มาก	7
รวม	3.91	0.66	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.66) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.76) ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.68) และผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม n=224

บรรยากาศแบบควบคุม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง ให้คณะครู อยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น	3.63	0.99	มาก	4
2. ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด	3.81	0.71	มาก	2
3. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.96	0.70	มาก	1
4. ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.81	1.14	มาก	3
5. คณะครูมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารน้อย จะคุยปรึกษาเฉพาะเรื่องงาน	3.34	1.08	ปานกลาง	5
6. คณะครูมีความรู้สึกอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน	2.98	1.18	ปานกลาง	6
รวม	3.42	0.97	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.71) ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.14) และ ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.99) ตามลำดับ และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครุมีความรู้สึกอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 1.18)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ

n=224

บรรยากาศแบบอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระ ตามความถนัดและความสามารถของบุคคล	3.83	0.74	มาก	2
2. ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าตัวบุคคล	3.65	0.94	มาก	4
3. ผู้บริหารพบปะกับคณะครูเป็นแบบส่วนร่วม มากกว่ารายบุคคล	3.62	0.91	มาก	5
4. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี	3.78	0.74	มาก	3
5. ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	2.66	1.10	ปานกลาง	7
6. คณะครูพึงพอใจสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ระหว่างครูด้วยกัน มากกว่าความสำเร็จของงาน	3.60	0.95	มาก	6
7. คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ ความสามารถที่มี	4.08	0.64	มาก	1
รวม	3.60	0.86	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ ความสามารถที่มี ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารให้โอกาส

ครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.74) และ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D. = 1.10)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม  
n=224

บรรยากาศแบบสนิทสนม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว	3.47	0.98	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตากรุณาคณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก	3.70	0.98	มาก	2
3. ผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีตประยอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย	3.81	0.98	มาก	1
4. ผู้บริหารบริหารงานโดยที่ไม่เน้นผลงาน	3.14	0.84	ปานกลาง	4
5. ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน	2.56	1.07	ปานกลาง	5
6. ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน	2.31	1.22	น้อย	8
7. คณะครูขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	2.53	1.28	ปานกลาง	6
8. คณะครูปฏิบัติงานไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากไม่มีการติดตามจากผู้บริหาร	2.38	1.15	น้อย	7
รวม	2.98	1.06	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 1.06) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแก้ปัญหา



ของคณะครูเน้นการประเมินประชนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.98) ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตาครูคณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.98) และ ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.98) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจ การปฏิบัติงานของตน ( $\bar{X} = 2.31$ , S.D. = 1.22)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขต ชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ

n=224

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่าง เคร่งครัด	3.56	0.84	มาก	1
2. ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครู อย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	3.04	0.97	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของ คณะครูมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน	2.50	1.19	น้อย	5
4. ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการ และเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น	3.02	1.24	ปานกลาง	3
5. คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ และ ไม่ภาคภูมิใจในผลงาน	2.63	1.30	ปานกลาง	4
6. คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของ ผู้บริหาร	2.33	1.19	น้อย	7
7. คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษา	2.38	1.07	น้อย	6
รวม	2.78	1.11	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 1.11) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.84) ผู้บริหารนิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D. = 0.97) และ ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการและเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.02$ , S.D. = 1.24) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 2.33$ , S.D. = 1.19)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซีมเซา

n=224

บรรยากาศแบบซีมเซา	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล	2.29	1.20	น้อย	6
2. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก	2.34	1.16	น้อย	4
3. ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	2.29	1.21	น้อย	7
4. ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครู	2.26	1.22	น้อย	8
5. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพ โดยละเลยความถูกต้อง	2.08	1.19	น้อย	9
6. ผู้บริหารไม่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู	2.34	1.24	น้อย	5
7. คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น	2.54	1.17	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

n=224

บรรยากาศแบบซิมเซา	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
8. คณะครูขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	2.67	1.32	ปานกลาง	1
9. คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจาก การทำงาน	2.38	1.17	น้อย	3
รวม	2.35	1.21	น้อย	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซิมเซา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.35$ , S.D. = 1.21) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.67$ , S.D. = 1.32) คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ( $\bar{X} = 2.54$ , S.D. = 1.17) และ คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน ( $\bar{X} = 2.38$ , S.D. = 1.17) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพ โดยละเลยความถูกต้อง ( $\bar{X} = 2.08$ , S.D. = 1.19)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของระดับความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามกรอบแนวคิดของ ฮิลปิน ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 แบบ 1.บรรยากาศแบบเปิด 2.บรรยากาศแบบควบคุม 3.บรรยากาศแบบอิสระ 4.บรรยากาศแบบสนิทสนม 5.บรรยากาศแบบรวมอำนาจ 6.บรรยากาศแบบซิมเซา ดังแสดงผลในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ  
ที่พึงประสงค์ของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา  
กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

n=224

สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขต ชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ด้านที่ 1.บรรยากาศแบบเปิด	4.78	0.40	มากที่สุด
ด้านที่ 2.บรรยากาศแบบควบคุม	3.07	0.88	ปานกลาง
ด้านที่ 3.บรรยากาศแบบอิสระ	3.67	0.65	มาก
ด้านที่ 4.บรรยากาศแบบสนิทสนม	2.93	0.93	ปานกลาง
ด้านที่ 5.บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	2.77	1.14	ปานกลาง
ด้านที่ 6.บรรยากาศแบบซึมเซา	1.44	0.72	น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศ  
องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ย  
จากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศแบบเปิด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.40) ด้านบรรยากาศแบบอิสระ  
( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.65) ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = 0.88) ด้านบรรยากาศ  
แบบสนิทสนม ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D. = 0.93) ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 1.14)  
และด้านบรรยากาศแบบซึมเซา ( $\bar{X} = 1.44$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้านแบบบรรยากาศ ตามแนวคิดของฮิลปิน ทั้ง 6 แบบ ประกอบด้วย  
1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิท  
สนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ 6. บรรยากาศแบบซึมเซา ปรากฏผลการวิเคราะห์ที่แสดงสภาพ  
ที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขต  
ชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในด้านบรรยากาศแบบต่างๆ ดังตารางที่  
4.10-4.15

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด

n=224

บรรยากาศแบบเปิด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	5.00	0	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล	4.96	0.20	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.63	0.51	มากที่สุด	8
4. ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี	4.66	0.53	มากที่สุด	7
5. ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานและนิเทศงานตามแบบแผนสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	4.75	0.51	มากที่สุด	5
6. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ	4.67	0.54	มากที่สุด	6
7. คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.80	0.42	มากที่สุด	3
8. คณะครูมีความสุข ความพึงพอใจและมีความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงาน	4.80	0.47	มากที่สุด	4
รวม	4.78	0.40	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20) และ คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.42) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ

ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.51)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม

n=224

บรรยากาศแบบควบคุม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น	3.22	1.29	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด	4.38	0.63	มาก	1
3. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.13	1.21	ปานกลาง	3
4. ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	2.08	0.50	น้อย	6
5. คณะครูมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารน้อย จะคุย ปรีกษา เฉพาะเรื่องงาน	3.11	0.31	ปานกลาง	4
6. คณะครูมีความรู้สึกอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน	2.53	1.33	ปานกลาง	5
รวม	3.07	0.88	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น ( $\bar{X} =$

3.22, S.D. = 1.29) และ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสาย บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 1.21) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.08$ , S.D. = 0.50)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่ม วิทยาลัยเกษตรชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศ แบบอิสระ

n=224

บรรยากาศแบบอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระ ตามความถนัดและความสามารถของบุคคล	4.50	0.60	มาก	1
2. ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าตัวบุคคล	4.09	0.70	มาก	3
3. ผู้บริหารพบปะกับคณะครูเป็นแบบส่วนร่วม มากกว่ารายบุคคล	3.96	0.90	มาก	4
4. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่ คณะครูอย่างเสรี	4.35	0.68	มาก	2
5. ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.05	0.52	ปานกลาง	6
6. คณะครูพึงพอใจสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร ระหว่าง ครูด้วยกัน มากกว่าความสำเร็จของงาน	3.62	0.60	มาก	5
7. คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตาม ความรู้ ความสามารถที่มี	2.11	0.55	น้อย	7
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศ องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาลัยเกษตรชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ,

S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.60) ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.68) และผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าตัวบุคคล ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ ความสามารถที่มี ( $\bar{X} = 2.11$ , S.D. = 0.55)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสิทธิสนม

n=224

บรรยากาศแบบสิทธิสนม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารมีความสนิสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว	4.49	0.69	มาก	2
2. ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตากรุณาคณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก	4.59	0.62	มากที่สุด	1
3. ผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีตประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย	4.23	0.58	มาก	3
4. ผู้บริหารบริหารงานโดยที่ไม่เน้นผลงาน	2.67	1.07	ปานกลาง	4
5. ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน	1.43	0.50	น้อยที่สุด	8
6. ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน	1.70	1.22	น้อย	7
7. คณะครูขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	2.25	1.52	น้อย	5
8. คณะครูปฏิบัติงานไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากไม่มีการติดตามจากผู้บริหาร	2.12	1.22	น้อย	6
รวม	2.93	0.93	ปานกลาง	-



จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตาครูณาคณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.62) ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.69) และผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 1.43$ , S.D. = 0.50)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ

n=224

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด	3.39	1.18	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	2.98	1.12	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะครูมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.39	1.26	น้อย	6
4. ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการ และเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น	3.01	1.40	ปานกลาง	2
5. คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ และไม่ภาคภูมิใจในผลงาน	2.65	1.56	ปานกลาง	5
6. คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของ ผู้บริหาร	2.97	0.45	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

n=224

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
7. คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษา	2.05	1.01	น้อย	7
รวม	2.77	1.14	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 1.14) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารควบคุมตรวจตรา สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 1.18) ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการและเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 1.40) และ ผู้บริหารนิเทศติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 1.12) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.05$ , S.D. = 1.01)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซีมีเซา

n=224

บรรยากาศแบบซีมีเซา	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล	1.32	0.82	น้อยที่สุด	6
2. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก	1.83	0.41	น้อย	3
3. ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	1.46	0.84	น้อยที่สุด	4
4. ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครู	1.13	0.34	น้อยที่สุด	7
5. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพโดยละเลยความถูกต้อง	1.05	0.30	น้อยที่สุด	8
6. ผู้บริหารไม่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู	1.85	1.21	น้อย	2
7. คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น	1.95	1.33	น้อย	1
8. คณะครูขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1.37	0.96	น้อยที่สุด	5
9. คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน	1.04	0.27	น้อยที่สุด	9
รวม	1.44	0.72	น้อยที่สุด	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซีมีเซาในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.44$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ( $\bar{X} = 1.95$ , S.D. = 1.33) ผู้บริหารไม่มี

การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู ( $\bar{X} = 1.85$ , S.D. = 1.21) และ ผู้บริหาร  
 อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก ( $\bar{X} = 1.83$ , S.D. = 0.41) ตามลำดับ  
 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน ( $\bar{X} =$   
 1.04, S.D. = 0.27)

#### ตอนที่ 4 ผลการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

การวิเคราะห์ผลเกี่ยวกับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นหรือค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ปรากฏผลดัง  
 ตาราง ที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศ  
 องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11	ค่าเฉลี่ย ของสภาพ ปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ยของ สภาพที่พึง ประสงค์	ค่าดัชนีความ ต้องการ จำเป็น	n=224
				ลำดับ
ด้านที่ 1.บรรยากาศแบบเปิด	3.91	4.78	0.22	2
ด้านที่ 2.บรรยากาศแบบควบคุม	3.42	3.07	-0.10	3
ด้านที่ 3.บรรยากาศแบบอิสระ	3.60	3.67	0.01	4
ด้านที่ 4.บรรยากาศแบบสนิทสนม	2.98	2.93	-0.01	4
ด้านที่ 5.บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	2.78	2.77	-0.00	5
ด้านที่ 6.บรรยากาศแบบซีมีเซา	2.35	1.44	-0.39	1
รวม	3.17	3.11	0.78	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อ  
 ต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 11 รายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ บรรยากาศแบบซึมเซา ( $PNI_{\text{modified}}=-0.39$ ) บรรยากาศแบบเปิด ( $PNI_{\text{modified}}=0.22$ ) บรรยากาศแบบควบคุม ( $PNI_{\text{modified}}=-0.10$ ) บรรยากาศแบบอิสระ ( $PNI_{\text{modified}}=0.01$ ) บรรยากาศแบบสนิทสนม ( $PNI_{\text{modified}}=-0.01$ ) และ บรรยากาศแบบรวบอำนาจ ( $PNI_{\text{modified}}=-0.00$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามแนวคิดของฮิลปิน ทั้ง 6 แบบ ประกอบด้วย 1. บรรยากาศแบบเปิด 2. บรรยากาศแบบควบคุม 3. บรรยากาศแบบอิสระ 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ 6. บรรยากาศแบบซึมเซา ซึ่งวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในด้านบรรยากาศแบบต่างๆ ดังตารางที่ 4.17-4.22

ทั้งนี้รวมการสรุปความเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด

n=224

บรรยากาศแบบเปิด	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.63	5.00	0.27	4
2. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล	3.81	4.96	0.30	2
3. ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.96	4.63	0.13	8
4. ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี	3.81	4.66	0.22	6
5. ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานและนิเทศงานตามแบบแผนสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	3.34	4.75	0.29	3

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

n=224

บรรยากาศแบบเปิด	$\bar{x}_1$	$\bar{x}_2$	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
6. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ	2.98	4.67	0.36	1
7. คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.63	4.80	0.24	5
8. คณะครูมีความสุข ความพึงพอใจและมีความสามัคคี ร่วมมือกันปฏิบัติงาน	3.81	4.75	0.19	7
รวม	2.62	4.78	-	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ (PNI<sub>modified</sub>=0.36) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล (PNI<sub>modified</sub>=0.30) ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานและนิเทศงานตามแบบแผนสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์(PNI<sub>modified</sub>=0.29) ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (PNI<sub>modified</sub>=0.13)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม

n=224

บรรยากาศแบบควบคุม	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น	3.63	3.22	-0.12	5
2. ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครูตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด	3.81	4.38	0.13	4
3. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.96	3.13	-0.83	2
4. ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.81	2.08	-1.73	1
5. คณะครูมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารน้อย จะคุย ปรึกษา เฉพาะเรื่องงาน	3.34	3.11	-0.07	6
6. คณะครูมีความรู้สึกอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน	2.98	2.53	-0.45	3
รวม	3.59	3.07	-	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = -1.73$ ) ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ( $PNI_{\text{modified}} = -0.83$ ) คณะครูมีความรู้สึกอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = -0.45$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ ครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ

n=224

บรรยากาศแบบอิสระ	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล	3.83	4.50	0.17	2
2. ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าตัวบุคคล	3.65	4.09	0.12	4
3. ผู้บริหารพบปะกับคณะครูเป็นแบบมีส่วนร่วม มากกว่ารายบุคคล	3.62	3.96	0.09	5
4. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี	3.78	4.35	0.15	3
5. ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	2.66	3.05	0.05	6
6. คณะครูพึงพอใจสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร ระหว่างครูด้วยกัน มากกว่าความสำเร็จของงาน	3.60	3.62	0.00	7
7. คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ ความรู้ ความสามารถที่มี	4.08	2.11	-0.48	1
รวม	3.60	3.67	-	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ ความสามารถที่มี ( $PNI_{\text{modified}} = -0.48$ ) ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ ) ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่คณะครูอย่างเสรี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.15$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสหสนม

n=224

บรรยากาศแบบสหสนม	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกัน ประดุจครอบครัว	3.47	4.49	0.29	2
2. ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตากรุณาคณะครู ไม่ทำลาย รักษาจิตใจของสมาชิก	3.70	4.59	0.24	4
3. ผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีต ประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย	3.81	4.23	0.11	6
4. ผู้บริหารบริหารงานโดยที่ไม่เน้นผลงาน	3.14	2.67	-0.14	5
5. ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่ รอบคอบในการปฏิบัติงาน	2.56	1.43	-0.44	1
6. ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการ ปฏิบัติงานของตน	2.31	1.70	-0.26	3
7. คณะครูขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	2.53	2.25	-0.11	6
8. คณะครูปฏิบัติงานไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากไม่มีการ ติดตามจากผู้บริหาร	2.38	2.12	-0.10	7
รวม	9.87	2.93	-	-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสหสนม มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = -0.44$ ) ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน ( $PNI_{\text{modified}} = -0.26$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ

n=224

บรรยากาศแบบรวบอำนาจ	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด	3.56	3.39	-0.04	3
2. ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์	3.04	2.98	-0.01	4
3. ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะครูมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.50	2.39	-0.04	3
4. ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการ และเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น	3.02	3.01	-0.00	4
5. คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ และไม่ภาคภูมิใจในผลงาน	2.63	2.65	0.00	4
6. คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร	2.33	2.97	0.27	1
7. คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	2.38	2.05	-0.13	2
รวม	2.78	1.11	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร (PNI<sub>modified</sub> = 0.27) คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = -0.13) ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด และผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวก

ความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะครูมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน  
( $PNI_{\text{modified}} = -0.04$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}_1$ ) และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{X}_2$ ) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่  
เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบซีมเซา

n=224

บรรยากาศแบบซีมเซา	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ผู้บริหารตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล	2.29	1.32	-0.42	4
2. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก	2.34	1.83	-0.21	7
3. ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	2.29	1.46	-0.36	5
4. ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครู	2.26	1.13	-0.05	9
5. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพโดยละเลยความถูกต้อง	2.08	1.05	-0.49	2
6. ผู้บริหารไม่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู	2.34	1.85	-0.20	8
7. คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น	2.54	1.95	-0.23	6
8. คณะครูขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.67	1.37	-0.48	3
9. คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน	2.38	1.04	-0.56	1
รวม	2.35	1.44	-	-

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบซีมเซา มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ

การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน ( $PNI_{modified} = -0.56$ ) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพ โดยละเลยความถูกต้อง ( $PNI_{modified} = -0.49$ ) คณะครูขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{modified} = -0.48$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ความคิดเห็น ที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา  
ความถี่ กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

#### ด้านที่ 1 บรรยากาศแบบเปิด

- |   |   |
|---|---|
| 1.1 ให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศองค์การ      | 1 |
| 1.2 ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน | 2 |
| 1.3 ให้คณะครูทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีความสามัคคี        | 3 |
| 1.4 ผู้บริหารควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้คณะครู           | 1 |

#### ด้านที่ 2 บรรยากาศแบบควบคุม

- |   |   |
|---|---|
| 2.1 ผู้บริหารควรให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง | 4 |
| 2.2 ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์                          | 1 |

#### ด้านที่ 3 บรรยากาศแบบอิสระ

- |  |   |
|--|---|
| 3.1 ให้คณะครูมีโอกาสเลือกสอนในวิชาเอกที่จบมา       | 2 |
| 3.2 ให้บริหารงานโดยยึดหลักกฎเกณฑ์มีมาตรฐานยุติธรรม | 1 |

#### ด้านที่ 4 บรรยากาศแบบสนิทสนม

- |  |   |
|--|---|
| 4.1 ให้มีกิจกรรมหลากหลายเพื่อให้คณะครูมีปฏิสัมพันธ์และเกิดความสามัคคีในองค์การ | 1 |
| 4.2 ให้ผู้บริหารจิตใจดี มีเมตตา วางตัวเป็นกันเอง ไม่ถือตัวเจ้ายศเจ้าอย่าง      | 3 |

#### ด้านที่ 5 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ

- |  |   |
|--|---|
| 5.1 ให้ผู้บริหารอำนวยความสะดวกคณะครูในการปฏิบัติงาน ไม่เคร่งครัดจนเกินไป | 1 |
|--|---|

#### ด้านที่ 6 บรรยากาศแบบเข้มเข่า

- |  |   |
|--|---|
| 6.1 ผู้บริหารควรมีหลักการ เหตุผล ทฤษฎีการบริหารมากกว่าใช้ความรู้สึกส่วนบุคคลในการบริหารงาน | 1 |
| 6.2 ผู้บริหารควรคำนึงถึงจรรยาบรรณวิชาชีพ   | 1 |

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยส่วนใหญ่จะเสนอแนะบรรยากาศแบบเปิด , บรรยากาศแบบควบคุม , บรรยากาศแบบสนิทสนม , บรรยากาศแบบอิสระ , บรรยากาศแบบซีมีเซา , และบรรยากาศแบบรวบอำนาจตามลำดับ

### **ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11**

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแบบเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การจากระยะที่ 1 และแนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือ แบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความคิดเห็น โดยผู้บริหารสถานศึกษา 5 ท่าน ได้หาแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จนสามารถกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรอำนวยความสะดวกให้คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่นในการส่งงานมากกว่ามุ่งเอาผลสำเร็จของงานด้านเดียว ในการมอบหมายภาระงานนั้นต้องเป็นไปตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละบุคคล ต้องให้คำปรึกษา ช่วยเหลือในในด้านทรัพยากรขาดแคลน ให้กำลังใจ และติดตามงานอย่างมีขอบเขต พร้อมยืดหยุ่นให้อิสระในการทำงานตามแบบแผนโครงสร้างหน้าที่แต่ละสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างความรักสามัคคี ขวัญกำลังใจให้คณะครู

2. บรรยากาศแบบควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยกิจกรรมที่หลากหลายตามบริบท โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น คณะสงฆ์ นักเรียน ครูและบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู การมอบหมาย

หน้าที่การปฏิบัติงานให้ยึดโครงสร้างสายบังคับบัญชาและมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารต้องไม่ควบคุมเคร่งครัดการปฏิบัติงานของคณะครูมากเกินไปจนจะส่งผลให้เกิดความอึดอัดใจและตั้งเครียดในการปฏิบัติงาน

3. บรรยากาศแบบอิสระ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรจะมีแบบแผนโครงสร้าง กรอบแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา หรือการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษา แต่ควรเปิดโอกาสคณะครูมีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพ โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนอำนวยความสะดวก แต่ต้องไม่ปล่อยให้คณะครูทำงานตามอำเภอใจจนเสียหายต่อส่วนรวม และในการทำงานยึดหลักการการกฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคลครูคนใดคนหนึ่ง

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรบริหารงานอย่างรอบคอบไม่ประมาท ไม่ยืดหยุ่นจนเกินไป เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อครู ประณีประนอม มีจิตใจเมตตา อนุรักษ์รักษาหัวใจซึ่งกันและกัน ดูแลเอาใจใส่ประดุจคนในครอบครัว ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ และควรสร้างกิจกรรมที่หลากหลายให้คณะครูเกิดความสามัคคี การความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระเบียบการบริหารงานอย่างท่องแท้ สามารถพลิกแพลงสถานการณ์ได้ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาในทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบันของศตวรรษที่ 21 ในด้านข้อมูลข่าวสาร ระเบียบบริหารงาน นโยบายรัฐ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทโลก แต่ต้องไม่ขัดแย้งกับบริบทชุมชน เพื่อตอบสนองผู้เรียนได้พัฒนาตามศักยภาพ ควรนำหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาบริหาร สามารถปรับเข้ากับบริบทของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ไม่เคร่งครัดจนเกินไป

6. บรรยากาศแบบซิมเซา ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรโอกาสคณะครูเจริญเติบโตทางราชการอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของคณะครูด้านวิทยฐานะ การฝึกอบรมตามโครงการต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพ ควรส่งเสริมสวัสดิภาพและสมรรถนะให้กับคณะครูในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน มอบโอกาสหรือการสนับสนุนให้คณะครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การบริหารงานต้องยึดหลักธรรมาภิบาล ควรคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ควรให้การยอมรับนับถือครู ให้เกียรติคณะครู มีการเสริมแรงให้กับคณะครูในสถานศึกษา เช่น การกล่าวคำยกย่อง ชมเชย การให้เกียรติบัตร หรือ การมอบโล่เพื่อเป็นรางวัลในการสร้างคุณงามความดีและสร้างผลงานให้กับสถานศึกษาได้มีชื่อเสียง การเสริมแรงจูงใจจะเป็นพลังผลักดันให้คณะครูมีพฤติกรรมที่ดี และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย ครูที่มีแรงจูงใจสูง มีความสามัคคี จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ ความซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สีกนึกคิดของครูต่อองค์การในการรักษาและพัฒนาครู เงินรางวัลค่าตอบแทนและการลงโทษทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีสร้างความศรัทธาเลื่อมใสเคารพจากครู การติดต่อสื่อสารและตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานและกระจายอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและปทัศสถานเป็นความเชื่อร่วมกันขององค์การ แนวปฏิบัติที่ยึดมั่นคงในความดีงาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้และพัฒนา

สรุปแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่าผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ครูอย่างเหมาะสม
- 2) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยคำนึงถึงความสามารถของครู พร้อมนิเทศติดตามอย่างมีขอบเขต
- 3) ผู้บริหารควรใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- 4) ผู้บริหารควรสนับสนุนและมอบโอกาสให้คณะครูเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 5) ผู้บริหารต้องวางแผนปฏิบัติการ มีโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และรอบคอบในการปฏิบัติงาน
- 6) ผู้บริหารควรมีความเมตตาปฏิบัติต่อครูดูจครอบครัวและมีความยุติธรรม
- 7) ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ สร้างความสามัคคี และให้รางวัล
- 8) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน ไม่ผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 9) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสารและตัดสินใจด้วยศาสตร์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.1.2 เพื่อศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.1.3 เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1) *กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย* ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ปีการศึกษา 2562 จากสถานศึกษาทั้งหมด 12 แห่ง โรงเรียนสวนศรีวิทยา โรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา โรงเรียนชลธารวิทยา โรงเรียนเมืองหลังสวน โรงเรียนละแมวิทยา โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา โรงเรียนสวีวิทยา โรงเรียนนาสักวิทยา โรงเรียนด่านสวีวิทยา โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม โรงเรียนครนพิทยาคม และโรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา จำนวน 226 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ในปีการศึกษา 2562 โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน เป็นการสุ่มอย่างง่ายแบบสัดส่วนได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 226 คน ระยะที่ 2 เลือกผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้เกณฑ์พิจารณา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใน



กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ที่มีการประเมินด้านการจัดการบริหารสถานศึกษาดีเด่นประจำปีการศึกษา 2562

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งเครื่องมือที่ผ่านการทดสอบความตรงแล้ว ซึ่งครอบคลุมตัวแปรบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของฮิลปิน ทั้ง 6 รูปแบบ โดยมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

การวิจัยระยะที่ 2 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ใช้เกณฑ์พิจารณา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ที่มีการประเมินด้านการจัดการบริหารสถานศึกษาดีเด่นประจำปีการศึกษา 2562

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยขอรับหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการวิจัยจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แล้วนำหนังสือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 อนุเคราะห์ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 226 คน ซึ่งได้ดำเนินตอบกลับจำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 99.12

การวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความคิดเห็นกับผู้บริหารสถานศึกษา 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้นัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์หลังจากนั้นได้ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกข้อมูล ทำแบบประเมินความคิดเห็นจนได้แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนการวิเคราะห์ระดับของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์หาลำดับของความถี่การจำเป็นต่อการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยการหาดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นแล้วนำผลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ

การวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง และแบบประเมินความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางการพัฒนาส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง แบบประเมินความคิดเห็นและบันทึกข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาบรรยากาศในองค์การ และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา จนได้แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

### 1.3 สรุปผลการวิจัย

**1.3.1 สภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11** พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยพิจารณาเฉพาะรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศแบบเปิด ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ และด้านบรรยากาศแบบเข้มงวด ตามลำดับ

1) บรรยากาศแบบเปิด พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2) บรรยากาศแบบอิสระ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพตามความรู้ ความสามารถที่มี ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล และ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่าง

เสรี ตามลำดับและข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

3) บรรยากาศแบบควบคุม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และ ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูมีความรู้สึกอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

4) บรรยากาศแบบสิทธิสนม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสิทธิสนม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีตประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตา กรุณา คณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก และ ผู้บริหารมีความสนทนากับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และ ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการและเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร

6) บรรยากาศแบบชบเซา พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 บรรยากาศแบบชบเซา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูขาดความรักสามัคคีขาดขวัญ

กำลังใจในการปฏิบัติงาน คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพ โดยละเลยความถูกต้อง

**1.3.2 สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11** พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยพิจารณา รายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศแบบเปิด ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ และด้านบรรยากาศแบบเข้มเขาดตามลำดับ

1) บรรยากาศแบบเปิด พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล และ คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูเข้าใจและตระหนักถึงระเบียบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2) บรรยากาศแบบอิสระ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี และ ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าตัวบุคคล ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพตามความรู้ ความสามารถที่มี

3) บรรยากาศแบบควบคุม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของคณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่ง

ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น และ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อนี้พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีจิตใจดีงาม เมตตา กรุณา คณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกัน ประดุจครอบครัว และผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีตประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการและเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น และ ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

6) บรรยากาศแบบชบเซา พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความคาดหวังของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบชบเซา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ผู้บริหารไม่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู และ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ได้แก่ คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จจากการทำงาน

**1.3.3 ผลการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11** พบว่า ผลการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อ

การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีดัชนีค่าความต้องการจำเป็นที่ต่างกัน ซึ่งเมื่อเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คือ บรรยากาศแบบซิมเซา บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบ สนับสนุน และบรรยากาศแบบรวบอำนาจ ตามลำดับ ทั้งนี้ ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 แต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

1) บรรยากาศแบบซิมเซา พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศ องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบซิมเซา มีลำดับความต้องการจำเป็นของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จ จากการทำงาน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพ โดยละเลยความถูกต้อง คณะครู ขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามลำดับ

2) บรรยากาศแบบเปิด พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบเปิด มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของ ครูอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและ สามารถของคณะครูแต่ละบุคคล ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานและนิเทศงานตามแบบแผนสามารถ ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ตามลำดับ

3) บรรยากาศแบบควบคุม พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศ องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบควบคุม มีลำดับความต้องการจำเป็นของ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่ คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของคณะครู ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การ ปฏิบัติงานให้ครู โดยยึดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด คณะครูมีความรู้สึกอึดอัดใจ และตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4) บรรยากาศแบบอิสระ พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศ องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบอิสระ มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ ความสามารถที่มี ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี ตามลำดับ

5) บรรยากาศแบบสนิทสนม พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงานผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน ตามลำดับ

6) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ พบว่า ความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านบรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่มากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด ตามลำดับ

### **1.3.4 แนวทางบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11**

แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้ดังต่อไปนี้

1) บรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรอำนวยความสะดวกให้คณะครูในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ มีความยืดหยุ่นในการสั่งงานมากกว่ามุ่งเอาผลสำเร็จของงานด้านเดียว ในการมอบหมายภาระงานนั้นต้องเป็นไปตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละบุคคล ต้องให้คำปรึกษา ช่วยเหลือในในด้านทรัพยากรขาดแคลน ให้กำลังใจ และติดตามงานอย่างมีขอบเขต พร้อมยืดหยุ่นให้อิสระในการทำงานตามแบบแผนโครงสร้างหน้าที่แต่ละสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างความรักสามัคคี ขวัญกำลังใจให้คณะครู

2) บรรยากาศแบบควบคุม ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยกิจกรรมที่หลากหลายตามบริบท โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น คณะสงฆ์ นักเรียน ครูและบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ยึดโครงสร้างสายบังคับบัญชาและมีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารต้องไม่ควบคุมเคร่งครัดการปฏิบัติงานของคณะครูมากเกินไปจนจะส่งผลให้ครูเกิดความอึดอัดใจและตั้งเครียดในการปฏิบัติงาน

3) บรรยากาศแบบอิสระ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรมีแบบแผน โครงสร้าง กรอบแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา หรือการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษา แต่ควรเปิดโอกาสคณะครูมีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพ โดยผู้บริหารต้องสนับสนุน อำนาจการ แต่ต้องไม่ปล่อยให้คณะครูทำงานตามอำเภอใจจนเสียหายต่อส่วนรวม และในการทำงานยึดหลักการการกฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคลครูคนใดคนหนึ่ง

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรบริหารงานอย่างรอบคอบไม่ประมาท ไม่ยืดหยุ่นจนเกินไป เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อครู ประณีต ประณีต มีจิตใจเมตตา กรุณารักษาน้ำใจซึ่งกันและกัน ดูแลเอาใจใส่ประดุจคนในครอบครัว ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ และควรสร้างกิจกรรมที่หลากหลายให้คณะครูเกิดความสามัคคี การความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระเบียบการบริหารงานอย่างทอ่งแท้ สามารถพลิกแพลงสถานการณ์ได้ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาในทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบันของศตวรรษที่ 21 ในด้านข้อมูลข่าวสาร ระเบียบบริหารงาน นโยบายรัฐ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทโลกแต่ต้องไม่ขัดแย้งกับบริบทชุมชน เพื่อตอบสนองผู้เรียนได้พัฒนาตามศักยภาพ ควรนำหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาบริหาร สามารถปรับเข้ากับบริบทของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ไม่เคร่งครัดจนเกินไป

6) บรรยากาศแบบซิมเซา ผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ควรโอกาสคณะครูเจริญเติบโตทางราชการอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของคณะครูด้านวิทยฐานะ การฝึกอบรมตามโครงการต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพ ควรส่งเสริมสวัสดิภาพและสมรรถนะให้กับคณะครูในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนการสอน มอบโอกาสหรือการสนับสนุนให้คณะครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การบริหารงานต้องยึดหลักธรรมาภิบาล ควรคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ควรให้การยอมรับนับถือครู ให้เกียรติคณะครู มีการเสริมแรงให้กับคณะครูในสถานศึกษา เช่น การกล่าวคำยกย่อง ชมเชย การให้เกียรติบัตร



หรือ การมอบโล่เพื่อเป็นรางวัลในการสร้างคุณดีและสร้างผลงานให้กับสถานศึกษาได้มีชื่อเสียง การเสริมแรงจูงใจจะเป็นพลังผลักดันให้คณะครูมีพฤติกรรมที่ดี และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย ครูที่มีแรงจูงใจสูง มีความสามัคคี จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ ความซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สัณนิษฐานของครูต่อองค์การในการรักษาและพัฒนาครู เงินรางวัลค่าตอบแทนและการลงโทษทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ดีสร้างความศรัทธาเลื่อมใสเคารพจากครู การติดต่อสื่อสารและตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานและกระจายอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและปทัศสถานเป็นความเชื่อร่วมกันขององค์การ แนวปฏิบัติที่ยึดมั่นคงในความดีงาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้และพัฒนา

สรุปแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ครูอย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยคำนึงถึงความสามารถของครู พร้อมนิเทศติดตามอย่างมีขอบเขต 3) ผู้บริหารควรใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 4) ผู้บริหารควรสนับสนุนและมอบโอกาสให้คณะครูเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 5) ผู้บริหารต้องวางแผนปฏิบัติการ มีโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา และรอบคอบในการปฏิบัติงาน 6) ผู้บริหารควรมีความเมตตาปฏิบัติต่อครูดูครอบครัวและมีความยุติธรรม 7) ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจสร้างความสามัคคี และให้รางวัล 8) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน ไม่ผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ 9) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสารและตัดสินใจด้วยศาสตร์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 สภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูใน

สถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า

บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 เป็นรูปแบบบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจ บรรยากาศแบบชิมเซา ตามลำดับ เหตุที่ได้ผลเช่นนี้

2.1.1 สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศแบบเปิดเพราะว่าผู้บริหารของสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครู มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี เห็นได้จากการจัดกิจกรรมต่างๆในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ได้ประชาสัมพันธ์สู่ภายนอก การที่ครูมีขวัญและกำลังใจดีมาจากการมอบรางวัลครูดีเด่น ในกิจกรรมวันครู หรือกิจกรรมประกวดอยู่เนื่องๆในระดับเขตพื้นที่ภาคหรือประเทศ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของสถานศึกษา ผู้บริหารจิตใจดีมีเมตตา ครูรู้จักหน้าที่รับผิดชอบ มีความเป็นกัลยาณมิตรมากกว่าออกคำสั่งหรือควบคุมและนิเทศงานบ่อยนัก เพราะคณะครูมีระเบียบวินัยดี ยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ (ศิริพงษ์ เศษภายน , 2548, น. 87)

2.1.2 สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพ ตามความรู้ เช่น การพัฒนาตนเองด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542, น. 29) หรือการผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงานโดยอิสระตามความถนัดและความสามารถของบุคคล เหตุเพราะผู้บริหารเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูเพราะเชื่อว่าครูจะปฏิบัติงานได้ดีจะต้องมีทรัพยากรพร้อม และสภาพปัจจุบันของสถานศึกษามีการบริหารงานที่เน้นการมีส่วนร่วม การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อครู มีความยืดหยุ่นในการสั่งงาน มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี บริบทในสถานศึกษา คณะครูมีความสามัคคี มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ สิทธิโชค (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในเครือข่าย การศึกษาวังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาระยอง เขต 2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริญา ภูจินาพันธุ์ (2555) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาดอกคำใต้วิทยาคม จังหวัดพะเยา กล่าวคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรม 4มิติ มิติห่างเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างที่ดี กรุณาปราณี เมื่อพฤติกรรมอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะส่งผลต่อครูในด้านความสัมพันธ์ที่ดี มีความสามัคคี อิทธิพลของผู้บริหารจะส่งผลต่อพฤติกรรมของครู

2.1.3 สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 พบว่าบรรยากาศควบคุมที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้บริหารในสถานศึกษาควบคุม ตรวจสอบ ออกคำสั่งให้ครูอยู่ในขอบเขต นิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด ไม่คำนึงถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับครูน้อย เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะโรงเรียนสวนศรีวิทยา โรงเรียนสวีวิทยา เพราะเป็นโรงเรียนประจำอำเภอและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงระดับประเทศ มีการแข่งขันกันสูงทั้งภายในจังหวัดและระดับภาค ระดับประเทศ จึงทำให้มีการพัฒนาระบบติดตามอย่างเคร่งครัด

และในการออกคำสั่งเป็นไปในรูปแบบที่รวดเร็ว และเร่งพัฒนาศักยภาพครูตลอดเวลา (เจียรนัย จิระโร, 2544, น. 18) หรือรูปแบบบรรยากาศแบบสนิทสนม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้บริหารมีความสนิทสนมกับครูจนละเลยการปฏิบัติหน้าที่ หละหลวมไม่มีความรอบคอบ ทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลยไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน สถานศึกษาที่มีบรรยากาศด้านนี้ เด่นชัดสุด คือ โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา โรงเรียนเขาทะลุพิทยาคม โรงเรียนชลธารวดี และโรงเรียนด่านสวี เหตุที่ผลปรากฏเช่นนั้นเพราะสถานศึกษาทั้งหมดเป็นโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก อยู่ในพื้นที่ชุมชนที่ห่างจากตัวเมือง ระบบวัฒนธรรมเป็นแบบพี่น้อง ครอบครัวยุคใหม่ จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับชาวบ้านและชุมชน (Fox, 1973, pp. 1-2)

นอกจากนี้ยังพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาในกลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 รูปแบบบรรยากาศแบบซิมเซา เป็นบรรยากาศที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพราะการเกิดปรากฏการณ์ที่ชุมชนรวมตัวกันประท้วงผู้บริหาร เกิดจากการบริหารที่ประพฤตินิยมชอบต่อความดีงามแห่งวิชาชีพ การที่ผู้บริหารหรือครูตั้งตนสร้างอิทธิพลในสถานศึกษา ใช้ความเป็นผู้นำไปในทางที่มีชอบ ตั้งกฎเกณฑ์ข้อบังคับซึ่งปราศจากเหตุผลและความถูกต้อง จนทำให้คณะครูขาดความสามัคคี และย้ายสถานศึกษาของครู เป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาของครูและบุคลากรทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี ท่าฉลาด (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า หากด้านสภาพและขวัญ ด้านการเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย ด้านความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ด้านการยอมรับและการย้อนกลับของข้อมูล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการลงโทษ ด้านการเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านโครงสร้างของงานอยู่ในระดับมาก หากผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจที่ดี มีความรักความเมตตา มีความเจริญก้าวหน้า ครูจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี

## 2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

จากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่าบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 เป็นรูปแบบบรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวมอำนาจ บรรยากาศแบบซิมเซา ตามลำดับ เหตุที่ได้ผลเช่นนี้

ครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 มีความพึงประสงค์ ปรารถนาให้สถานศึกษาของตนมีบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบอิสระ เพราะเป็นบรรยากาศที่เอื้อให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความยืดหยุ่นในการสั่งงาน และมอบหมายงานตามความถนัดตามความสามารถของครูแต่ละบุคคล ผู้บริหารอำนวยความสะดวกใน

การปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างองค์การให้มีความสามัคคี มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการมีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลและการเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ( Likert ,1967, pp.15-17) แต่สถานศึกษาไม่ปรารถนาจะให้มีความสามารถที่ไม่น่าพึงประสงค์ คือ บรรยากาศแบบซีมเซา ครูมีความคาดหวังว่า ผู้บริหาร จะมีความรู้ความสามารถ ตั้งระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ที่มีหลักการและเหตุผล อำนวยความสะดวกให้แก่คณะครู ให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aldridge and Fraser (2016) มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันโครงสร้างปัจจัยของแบบสอบถามบรรยากาศระดับสถานศึกษา ซึ่งประเมินปัจจัยด้านบรรยากาศในสถานศึกษา คือ ความสามารถในตนเองของครู และความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กับมิติด้านบรรยากาศในสถานศึกษาและยังมีความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในตนเองของครูและความพึงพอใจในงานหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่เกิดความพึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาสถานศึกษาให้มีบรรยากาศแบบเปิด และลดบรรยากาศแบบซีมเซา

สภาพที่พึงประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นสิ่งที่ครูและบุคลากรมีความต้องการความพึงพอใจกับบรรยากาศองค์การแบบเปิด ซึ่งพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของคณะครูในสถานศึกษากลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 มีทิศทางที่แตกต่างกัน เป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริหาร พฤติกรรมของครูและบริบทชุมชน พบว่า จากแบบรายงานฝ่ายบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการเคลื่อนย้ายตำแหน่งของผู้บริหารในช่วงเปลี่ยนผ่าน 2 ปี และมีการบรรจุแต่งตั้งครูผู้ช่วยจำนวนมาก ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2562 สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุวัฒน์ โพธิ์ภูงา (2559) ได้ศึกษา ความความคิดเห็นของครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ความความคิดเห็นของครูที่มีต่อบรรยากาศในสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและประสบการณ์ของครูที่มีแตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้วย

### 2.3 ผลการจัดอันดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ที่ต้องปรับแก้ไขตามความจำเป็น คือ บรรยากาศแบบซีมเซา ( $PNI_{modified} = -0.39$ ) บรรยากาศแบบเปิด ( $PNI_{modified} = 0.22$ ) บรรยากาศแบบควบคุม ( $PNI_{modified} = -0.10$ ) บรรยากาศแบบ

อิสระ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.01$ ) บรรยากาศแบบสนิทสนม ( $PNI_{\text{modified}} = -0.01$ ) และ บรรยากาศแบบรวบอำนาจ ( $PNI_{\text{modified}} = -0.00$ ) ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้

ครูและบุคลากรในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ไขปรับเปลี่ยนบรรยากาศแบบซึมเซา เพื่อส่งเสริมบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู เช่น ผู้บริหารตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก บริหารงานโดยไม่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครู ไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพ โดยละเลยความถูกต้อง ไม่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ไม่ในองค์การสร้าง ความแตกแยกในกลุ่มครู ขาดความรักสามัคคีขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (เสถียร เหลืองอร่าม, 2522, น.97) กล่าวคือ ครูและบุคลากรต้องการให้ผู้บริหารศึกษาหลักเกณฑ์แนวทางการออกระเบียบปฏิบัติที่ไม่ขัดต่อบรรทัดฐาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูมากขึ้น พร้อมสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ให้กำลังใจ แรงจูงใจ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน สร้างสามัคคีในหมู่คณะครูให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ในสถานศึกษา ตลอดจนเป็นผู้นำที่มีความรู้ มีวิสัยทัศน์การพัฒนาสถานศึกษาไปในทางที่ดี (Halpin, 1966, p. 14)

ครูและบุคลากรในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 มีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบรรยากาศแบบเปิดให้ดียิ่งขึ้น เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรอำนวยความสะดวกให้คณะครูในการปฏิบัติงาน มากกว่ามุ่งเอาผลสำเร็จของงานด้านเดียว ในการมอบหมายภาระงานนั้นต้องเป็นไปตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละบุคคล ต้องให้คำปรึกษา ช่วยเหลือในด้านทรัพยากรขาดแคลน ให้กำลังใจ และติดตามงานอย่างมีขอบเขต พร้อมยืดหยุ่นให้อิสระในการทำงานตามแบบแผนโครงสร้างหน้าที่แต่ละสถานศึกษา (Halpin and Croft, 1966, pp. 150-151) กล่าวคือ หากผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวก ทั้งทรัพยากรและคำปรึกษา ติดตาม นิเทศอย่างเหมาะสม งานที่มอบหมายไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จ หรืออาจสำเร็จแต่ไม่ตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548, น. 87) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านการครองตนให้เหมาะสมแก่สถานภาพแห่งการเป็นผู้นำสถานศึกษา ต้องมีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริต มีวินัยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า แบบอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งในการครองตนประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ครูและนักเรียน มีเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์ต่อหน้า มีหลักการครองใจคนคือสังคหวัตถุ 4 สามารถยึดผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเป็นภาวะผู้นำ สร้างขวัญและกำลังใจให้คณะครูอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้

ช่วยให้บรรยากาศในองค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง และงานก็จะประสบผลสำเร็จตามผู้บริหารสถานศึกษา ควรสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยกิจกรรมที่หลากหลายตามบริบท โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น คณะสงฆ์ นักเรียน ครูและบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) กล่าวคือ หลักการบริหารในปัจจุบันทุกสถานศึกษา ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม หากทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการ โอกาสในการเกิดความผิดพลาดมีน้อยมากกว่าการตัดสินใจโดยผู้บริหารสถานศึกษาคนเดียวอย่างแน่นอน ในส่วนที่ดึงผู้ปกครอง ท้องถิ่นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน จะเกิดพลังอำนาจ ความสามัคคีและสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากกว่าการดำเนินการโดยลำพัง ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระเบียบการบริหารงานอย่างทอ่งแท้ สามารถพลิกแพลงสถานการณ์ได้ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลาในทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบันของศตวรรษที่ 21 ในด้านข้อมูลข่าวสาร ระเบียบบริหารงาน นโยบายรัฐ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทโลกแต่ต้องไม่ขัดแย้งกับบริบทชุมชน เพื่อตอบสนองผู้เรียนได้พัฒนาตามศักยภาพ หากกล่าวถึงการบริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน ทันทต่อโลกโลกาภิวัตน์ เพื่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของปกิตตา อเนกบุญทิพย์ และคณะ (2559) ได้ศึกษา การศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1 บรรยากาศแบบเปิดกว้าง บรรยากาศแบบผูกมัด และบรรยากาศแบบปลดปล่อย ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกดีต่อคณะครูมากกว่าหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

#### 2.4 แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเห็น พบว่า แนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 ดังนี้ 1) อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ครูอย่างเหมาะสม 2) มีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยคำนึงถึงความสามารถของครูพร้อมนิเทศติดตามอย่างมีขอบเขต 3) ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 4) สนับสนุนและมอบโอกาสให้คณะครูเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ 5) วางแผนปฏิบัติการและมอบหมายงานตามโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา 6) มีความเมตตาปฏิบัติต่อครูดุจครอบครัว 7) ควรสร้างขวัญกำลังใจเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 8) เป็น

แบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน ไม่ผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 9) มีภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสารและตัดสินใจด้วยศาสตร์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพ เหตุที่ได้ผลเช่นนี้

2.4.1 หากผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ครูอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายภาระงานให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละบุคคล ไม่ช่วยเหลือในด้าน ทรัพยากรขาดแคลน จะทำให้ครูขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือมีการติดตามงานอย่างเคร่งครัด จะทำให้ครูรู้สึกอึดอัดไม่มีความสุขในการทำงานเหมือนการถูกจับผิดตลอดเวลา หรือการที่ผู้บริหารไม่ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ขาดความน่าเชื่อถือจากคณะครู ปังจ้ายเหล่านี้ส่งผลทำ ให้การทำงานของสถานศึกษาไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4.2 หากผู้บริหารไม่มีความยืดหยุ่นในการสั่งงาน เครื่องจักรการปฏิบัติงานของคณะ ครูมากจนเกินไปจะส่งผลให้ครูเกิดความอึดอัดใจและตึงเครียดในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานไม่ คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล จะทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่มีประสิทธิภาพ การ ไม่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่าย ผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น คณะสงฆ์ นักเรียน ครูและบุคลากรากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะ ความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู จะขาดความผิดพลาด ความสามัคคีในสถานศึกษาจะหมดหาย

2.4.3 หากผู้บริหารไม่มีการวางแผนปฏิบัติการ ไม่มีนโยบาย กรอบวิสัยทัศน์ในการ ทำงาน แบบแผน โครงสร้าง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา จะทำให้เกิดความผิดพลาด ไม่มีการ ประเมินความก้าวหน้าแนวทางการทำงานของสถานศึกษาย่อมทำให้สถานศึกษานั้นไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนา หรือการไม่จัดสายบังคับบัญชาตามระดับชั้น ย่อมเกิดผลเสียต่อสถานศึกษา เพราะอยากต่อการติดตามนิเทศและประเมิน และการไม่เปิดโอกาสคณะครูมีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองหรือสถานศึกษา จะเกิดผลเสีย กล่าวคือ ครูไม่รู้รักความรัก และผูกพันต่อสถานศึกษา ครูไม่มีแรงบัลดานใจในการทำงาน เป็นต้น

2.4.4 หากผู้บริหารทำงานประมาท เลินเล่อไม่มีความรอบคอบ หรือไม่ยืดหยุ่น จนเกินไป ย่อมเกิดผลเสียหายอย่างร้ายแรงต่อสถานศึกษา หากเกิดเหตุที่ไม่พึงประสงค์ผู้บริหารเป็น บุคคลที่ต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อครู ประณีประนอม มีจิตใจเมตตา กรุณา รักษาหัวใจซึ่งกันและกัน ดูแลเอาใจใส่ประดุจคนในครอบครัว และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การ ทำงานที่ประสบผลสำเร็จ และควรสร้างกิจกรรมที่หลากหลายให้คณะครูเกิดความสามัคคี การ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่สร้างให้เกิดความศรัทธาและพร้อมจะปฏิบัติงานตามคำสั่ง

2.4.5 หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถในระเบียบการ บริหารงานอย่างถ่องแท้ ไม่สามารถแก้ไข สื่อสารและการตัดสินใจ ไม่สามารถพลิกแพลงสถานการณ์ ได้ ตลอดจนไม่มีทักษะในยุคปัจจุบันของศตวรรษที่ 21 ทำให้สถานศึกษามีความด้อยการพัฒนา

ผู้บริหารไม่มีแนวทางหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาบริหาร การบริหารเป็นการใช้สัญชาตญาณใช้ ความรู้สึกตัดสินแก้ไขปัญหา ย่อมส่งผลเสียหาย

2.4.6 หากผู้บริหารไม่ให้ออกาสคณะครูเจริญเติบโตทางราชการอย่างต่อเนื่อง ไม่มี การสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของคณะครูด้านวิทยฐานะ หรือการฝึกอบรมตาม โครงการต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของครู การไม่มอบโอกาสหรือการสนับสนุนให้คณะครูศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น ย่อมส่งผลเสียต่อผู้บริหารและสถานศึกษาอย่างยิ่งเพราะ ครูขาดขวัญกำลังใจในการ ทำงาน ไม่อยากทำงาน มีไม่มีความสุขในการทำงาน และยิ่งผู้บริหารบริหารงานโดยขาดซึ่งหลักธรรมาภิ บาล ไม่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ย่อมทำให้ครุครู ผู้ปกครอง นักเรียน เรียนยอมรับนับถือให้เกียรติ

นอกจากนี้ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ยังมีปัจจัยที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษา ปัจจัยที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ใน การแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ ความซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้สีกนึกคิดของครูต่อองค์การในการ รักษาและพัฒนาครู เงินรางวัลค่าตอบแทนและการลงโทษทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารในการสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีสร้างความศรัทธาเลื่อมใสเคารพจากครู การ ติดต่อสื่อสารและตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานและกระจายอำนาจให้ครูมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและปทัศสถานเป็นความเชื่อร่วมกันขององค์การ แนวปฏิบัติที่ยึดมั่นคงในความดิงาม

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจให้ สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งที่การบริหารคำนึงถึงบริบท ความเพียงพอ ความพร้อมของทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของครู พร้อมอำนวยความสะดวกให้ครู ตลอดจนมีทักษะการติดตามนิเทศงานการปฏิบัติงานของครูอย่าง



เหมาะสม หยัดหยุ่นได้บางสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู  
ในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อครู พร้อมเป็นแบบอย่างที่ดีใน  
ด้านการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีศีลธรรมอันดีงามแห่ง  
จรรยาบรรณวิชาชีพ มีความยุติธรรมและเป็นกลางเที่ยงธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อส่งเสริมบรรยากาศ  
องค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การ  
ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในบริบทอื่น อาทิ

3.2.2 ควรทำการวิจัย เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ  
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนในจังหวัดชุมพร

3.2.3 ควรทำการวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการ  
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- กิตติยา แสนสุข. (2557). บรรยายภาคองค์การของสถานศึกษามัธยมศึกษากลุ่ม เครือข่ายวังบูรพา  
จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กฤษตินันท์ เงามาม. (2551). บรรยายภาคองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงเรียนวัดศรีสุदारาม เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ. (งานนิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ปทุมธานี.
- ศทวรุช ม่วงแก้ว, เฉลิมชัย หาญกล้า, และธรรมาภรณ์ แก้วเงิน. (2558). บรรยายภาคองค์การใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. ราชภัฏนครสวรรค์วิจัย(การบริหารการศึกษา), 39-52.
- จารุวรรณ สิทธิโชค. (2555). บรรยายภาคองค์การของสถานศึกษาในเครือข่าย การศึกษาวังจันทร์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาระยอง เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เจียรนัย จิระโร. (2544). บรรยายภาคองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนใน  
เขตกรุงเทพฯ. (ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี,  
ปทุมธานี.
- ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. (2559). บรรยายภาคองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ชัชวาล สมบูรณ์. (2549). การศึกษาบรรยายภาคองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). *ความหมายของการบริหาร*. สืบค้น 8 สิงหาคม 2563, จาก  
<http://dspace.spu.ac.th/bitstream/123456789/4899/7/07%20%E0%B8%9A%20%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%202.pdf>.
- ทินกร คลังจินดา และ วลัยภา อารีรัตน์. (2558). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 38(2), 138-147.
- ธเนศ ขำเกิด . (2533). *การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). *ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นพ ศรีบุญนาท. (2546). *ศาสตร์การจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุทรไพศาล.
- ณัฐยา กระแจ่ม. (2551). *บรรยากาศองค์การกับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. ปัตตานี: คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- บัญชา วีระพันธ์. (2546). *ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญรัตน์ แก้วลำหัด. (2536). *บรรยากาศองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปภิตตา อเนกบุญทิพย์, พรเทพ รู้แผน, และนริสานันท์ เดชสุระ. (2559). *การศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. *วารสารวิจัย และพัฒนายวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 11(2), 297-305.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2543). *รัฐประศาสนศาสตร์ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887-ค.ศ. 1970)* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี ศรีจันทร์อินทร์. (2559). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี-ตราด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, จันทบุรี.
- มลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.

- รรินทิพย์ โพธิ์รัชต์. (2546). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลลิตธร มะระกานนท์. (2550). *การศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสายการผลิตในบริษัทเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- วริญา ภูจินาพันธ์. (2555). *บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาดอกคำใต้วิทยาคม จังหวัดพะเยา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บิ๊ค พอยท์.
- สมคิด บางโม. (2538). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพิพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. (2547). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมเจตน์ วโรกร. (2556). *บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษา อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุมาลี ท่าฉลาด. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2543). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2522). *หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2561). ระบบบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา 2563. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2563, จาก <http://www.secondary11.go.th/2016/th/main.php>.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. สืบค้น 24 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.obec.go.th/>.
- อนุวัฒน์ โปธิงูงา. (2559). ความความคิดเห็นของครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- อรุณ รักธรรม, (2528). การบริหารการจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี. สืบค้น 8 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.ipecm.ac.th/e-thesis/2/8.pdf>.
- อุษา ขวัญเนตร. (2551). บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในอำเภอแกลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- Adejumobi, F.T and Ojikutu, R.K (2013). *School organizational climate and teacher job performance in lagos state, Nigeria*. Retrieved 24 September 2020 from <https://ir.unilag.edu.ng>
- Barnard, C.I. (1979). *Functions of an executive*. Cambridge, Mass: Harvard University.
- Barrow, R., and,ed. Milburn,G. (1990). *A Critical Dictionary of Educational Concepts*. (2nd ed.) New York:Teach College Press.
- Brown, W.B. and Moberg D.J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Practice*. New York: Addison-Wesley.
- Dubrin, A. J. (1973). *Foundation of organization behavior*. New York: Pergamon Press.
- Dunster, K., and J.Andrew. (1996). *Dictionary of Natural Resource Management*. Canada: University of British Columbia.

- Fink, L.D. (1999). *Active Learning. Reprinted with permission of University of Oklahoma. Instructional Development Program*. Retrieved September 13, 2014. From /intranet/committees.
- Fox, S. (1973). *Educational Administration : Theory Research and Practice* (Singapore: McGraw-Hill).
- Gibson . J.M., Ivancevich and Donnelly, J.H. (1979). *Organization: Behavior, Structure, Process*. 3<sup>rd</sup> ed., Texas: Business Publication. Inc.
- Gilmer, B. (1966). *Industrial Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*. New york: The Macmillan.
- Halpin, A. W., & Crofts, D. B. (1966). *The organizational climate of school Chicago: Midwest Administration Center*. IL: University of Chicago.
- Hellrigle, D., and Slocum, J.W. (1994). *Management (6<sup>th</sup>ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational and ministration: theory research and Practice (2nd ed.)*. New York: Random House.
- Jill M. Aldridge and Barry J. Fraser (2016). *Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction*. Retrieved 24 September 2020 from <https://link.springer.com>.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizations Climate: A Review of theory and research*. Psychological Bulletin.
- Jill M. Aldridge and Barry J. Fraser. (2016). *Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction*. Australian high-school.
- Kaufman, R., (2000). *Mega planning*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: In Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. W., & Stinger, J. R. A. (1968). *Motivation and organizational climate, division of research*. Boston: Harvard University Graduate School of Business.

- Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization; Its Management and Value*. New York: Mc Graw - Hill.
- Mckillip, J. (1987). *Need Analysis Tools for the Human Services and Education*. Newbury Park:Sage Publications.
- Newell, C.A. (1978). *Human Behaviour in Educational Administration*. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall.
- Reviere,R,. and Ferguson, C.G.. (1996). *Needs Assessments a Creative and Practical guide for social scientists*. United State of America: Taylor & Francis.
- Stufflebeam, D.L, and Shinkfield, A.J. (1985). *Conducting Educational Needs Assessment*. United Stateof America:Kluwer academic.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Troy A McCarley and Michelle L Peters. (2014). *Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis*. Retrieved 24 September 2020 from <https://journals.sagepub.com>.
- Witkin, B.R. (1984). *Assessing needs in education and social program*. Saubn Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Witkin, B. R.,and J. W. Altschuld.(1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Thound Oaks: sage Publications.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๗๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวันชัย พลดงนอก

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายวัชร ขาวนุ้ย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหาร ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษานี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๔๕-๐๓๘๔๓๘๖



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๗๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางวันเพ็ญ เนื้อแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายวัชระ ขาวนุ้ย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชุมพร ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการวิจัยทางการบริหาร ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๙๕-๐๓๘๔๓๘๖



ที่ ยว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๗๓

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไกรวัลย์ สังฆะสา

สิ่งที่ส่งมาด้วยโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายวิระ ขาวนุ้ย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชุมพร ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๙๕-๐๓๘๔๓๘๖



**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (บ)/๔๗๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเคราะหิให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนายวัชระ ขาวนุ้ย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชุมพร ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาปฏิบัติงานตามปกติของผู้ให้ข้อมูล และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารจัดการศึกษาสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเคราะหิจากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือตามวัน เวลาและรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์นิวदनกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรนักศึกษา ๐๙๕-๐๓๘๔๓๘๖

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ







ที่ อว ๐๖๐๒.๑๖ (ว)/๕๒๘

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน

ด้วยนายวัชระ ขาวนุ้ย นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็น และแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสหวิทยาเขตชุมพร ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ จากข้าราชการครูในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๒๕๐๔-๘๕๐๕

โทรสาร. ๐-๒๕๐๓-๓๕๖๖-๗

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา ๐๙๕-๐๓๘๔๓๘๖

ภาคผนวก ง

ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

## เขต 11

## ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	IOC	สรุปผล
		ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3			
<b>บรรยากาศแบบเปิด</b>							
1	ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการสั่งงานโดยการคำนึงถึงความถนัดและสามารถของคณะครูแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารและคณะครูปฏิบัติงานตามระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	0	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
4	ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารควบคุมการปฏิบัติงานและนิเทศงานตามแบบแผนสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
6	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	คณะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ครูมีความสุข ความพึงพอใจและมีความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบควบคุม</b>							
9	ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ ออกรหัส ให้คณะครูอยู่ในขอบเขตการสั่งการของตนเองเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	IOC	สรุปผล
		ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3			
10	ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานของ คณะครู ตามโครงสร้างการบริหารอย่าง ใกล้ชิด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ให้ครูโดยยึด โครงสร้างตามสายบังคับบัญชาอย่าง เคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	คณะครูไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดใน การบริหารจัดการสถานศึกษา หรือแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	คณะครูมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารน้อย จะคุย ปรึกษาเฉพาะเรื่องงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	คณะครูมีความรู้สึกอีกัดใจและตั้งเครียดใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบอิสระ</b>							
15	ผู้บริหารให้โอกาสครูได้เลือกการปฏิบัติงาน โดยอิสระตามความถนัดและความสามารถ ของบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ มากกว่าตัวบุคคล	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
17	ผู้บริหารพบปะกับคณะครูเป็นแบบส่วนร่วม มากกว่ารายบุคคล	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
18	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน ให้แก่คณะครูอย่างเสรี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	IOC	สรุปผล
		ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3			
20	คณะกรรมการพึงพอใจสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร ระหว่างครูด้วยกัน มากกว่าความสำเร็จของ งาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	คณะกรรมการปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ ตาม ความรู้ความสามารถที่มี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบสนิทสนม</b>							
22	ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครู ปฏิบัติ ต่อกันประดุจครอบครัว	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตากรุณาคณะครู ไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณี ประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารบริหารงานโดยที่ไม่เน้นผลงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจ การปฏิบัติงานของตน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	คณะกรรมการมุ่งเน้นความสัมพันธ์อันดีมิตรระหว่าง บุคคล จนละเลยความสำเร็จของงาน	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
29	คณะกรรมการปฏิบัติงานไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากไม่ มีการติดตามจากผู้บริหาร	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบรวบอำนาจ</b>							
30	ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครู อย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของ คณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	IOC	สรุปผล
		ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3			
32	ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
33	ผู้บริหารมีการพบปะกับคณะครูอย่างเป็นทางการและเป็นไปตามระเบียบเท่านั้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	คณะครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ และไม่ภาคภูมิใจในผลงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	คณะครูไม่ยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหาร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	คณะครูไม่พึงพอใจในหลักการบริหารที่ผู้บริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>บรรยากาศแบบซีมีเซา</b>							
37	ผู้บริหารตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะครูน้อยมาก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับความดีงามแห่งวิชาชีพโดยละเลยความถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารไม่มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะครู	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	คณะครูไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและจะปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้

ข้อ	บรรยายกาตองค้การ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	IOC	สรุปผล
		ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3			
44	คณะกรรมการความรักสามัคคีชาตชวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	คณะกรรมการภาคภูมิใจในผลสำเร็จจาก การทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

**ผู้ทรงคุณวุฒิ**

คนที่ 1 นางวันเพ็ญ เนื้อแก้ว

คนที่ 2 นายไกรวัลย์ สังฆะสา

คนที่ 3 นายวันชัย พลตงนอก





ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูใน  
สถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ให้ตรงกับสภาพของท่าน

## 1. เพศ

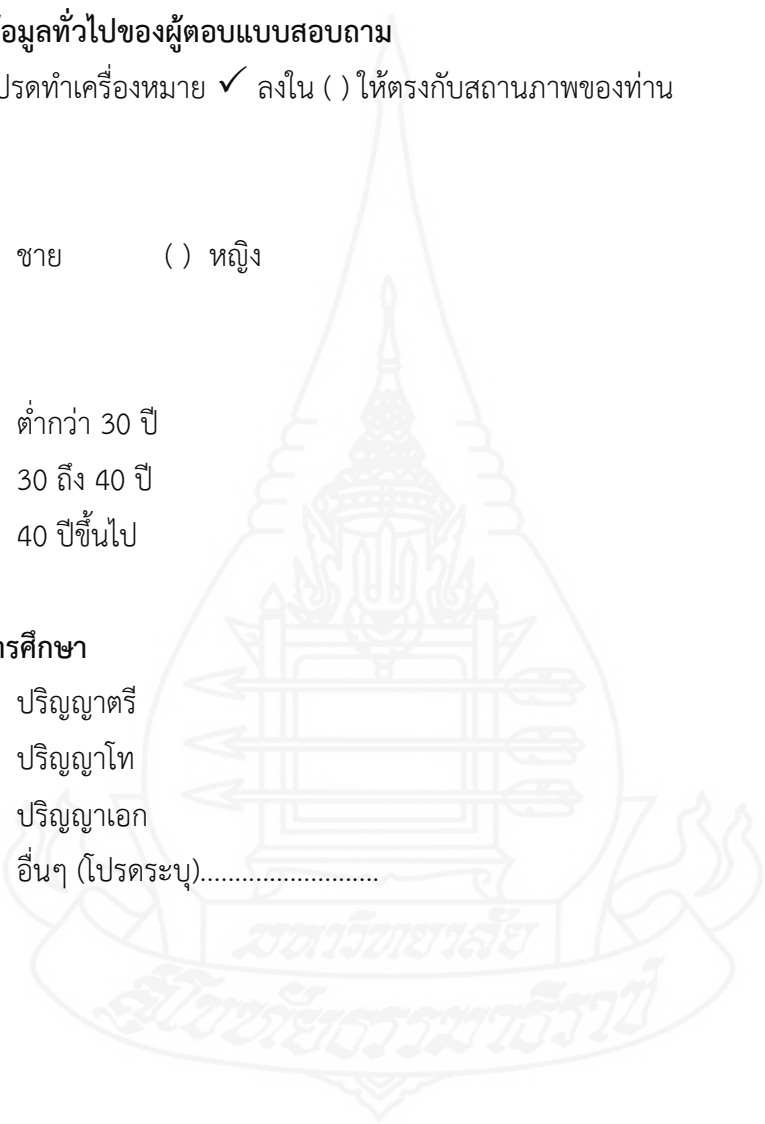
- ( ) ชาย            ( ) หญิง

## 2. อายุ

- ( ) ต่ำกว่า 30 ปี  
( ) 30 ถึง 40 ปี  
( ) 40 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก  
( ) อื่นๆ (โปรดระบุ).....







ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	บรรยากาศแบบเปิด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารไม่มีการควบคุม นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ										
20	คณะครูพึงพอใจสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ระหว่างครูด้วยกัน มากกว่าความสำเร็จของงาน										
21	คณะครูพัฒนาการปฏิบัติงานตามศักยภาพตามความรู้ ความสามารถที่มี										
22	ผู้บริหารมีความสนิทสนมกับคณะครูปฏิบัติต่อกันประดุจครอบครัว										
23	ผู้บริหารมีจิตใจดีงาม เมตตากรุณาคณะครูไม่ทำลายรักษาจิตใจของสมาชิก										
24	ผู้บริหารแก้ปัญหาของคณะครูเน้นการประณีตประนอม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งสองฝ่าย										
25	ผู้บริหารบริหารงานโดยที่ไม่เน้นผลงาน										
26	ผู้บริหารบริหารงานอย่างหละหลวม ยืดหยุ่น ไม่รอบคอบในการปฏิบัติงาน										
27	ผู้บริหารทอดทิ้ง ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจการปฏิบัติงานของตน										
28	คณะครูขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน										
29	คณะครูปฏิบัติงานไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากไม่มีการติดตามจากผู้บริหาร										
30	ผู้บริหารควบคุม ตรวจสอบ สั่งการคณะครูอย่างเคร่งครัด										
31	ผู้บริหารนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน ของคณะครูอย่างใกล้ชิด ไม่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์										



ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	บรรยากาศแบบเปิด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45	คณะครูขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จ จากการทำงาน										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

.....

.....

.....





ภาคผนวก ฉ  
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

### แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูใน  
สถานศึกษา กลุ่มวิทยาเขตชุมพร 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1. ท่านผู้อำนวยการสถานศึกษาเล่าประวัติของท่าน ด้านการทำงาน แนวคิด หลักการบริหาร  
สถานศึกษา พอสังเขป
2. ท่านมีแนวคิดในการจัดการบรรยากาศองค์การ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา  
อย่างไร
3. ท่านมีหลักการและวิธีการวางแผนบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคีระหว่าง  
บุคคลต่างๆในสถานศึกษา อย่างไร
4. ท่านมีหลักการมอบหมายงาน อำนวยความสะดวก การนิเทศติดตาม และประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของครู อย่างไร
5. หากเกิดความขัดแย้งในองค์การท่านระหว่างครูด้วยกัน ท่านจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร
6. ท่านเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มากน้อยเพียงใด
7. ท่านมีหลักการบริหารบุคคล ประเมินความดีความชอบ การเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ หรือโอกาสใน  
การหน้าที่ทำงานที่สูงขึ้น ท่านมีแนวทางการจัดการเรื่องทรัพยากรบุคคลอย่างไร
8. จากผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อ  
ต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาของท่าน ท่านมีแนวคิดในการพัฒนาบรรยากาศองค์การให้พึง  
ประสงค์ต่อการปฏิบัติงานของครูด้วยวิธีการใด
9. ท่านช่วยนิยามความหมายของหลักการ “ ครอบตน ครอบคน ครอบงาน ” ต่อการพัฒนาบรรยากาศ  
องค์การ
10. บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ตามความคิดของท่าน มีต้อง  
รูปแบบอย่างไร

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา      | ( นายนवल ดันสูงเนิน )   |
| 2. ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองหลังสวน       | ( นายไกรวัลย์ สังฆะสา ) |
| 3. ผู้อำนวยการโรงเรียนพะโต๊ะวิทยา        | ( นายวันชัย พลดงนอก )   |
| 4. ผู้อำนวยการโรงเรียนชลธารวิทยา         | ( นายวุฒิชัย นวลแก้ว )  |
| 5. ผู้อำนวยการโรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา | ( นายทินกฤต แซ่ตั้ง )   |



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายวัชระ ขาวนุ้ย
วัน เดือน ปีเกิด	24 มิถุนายน 2534
ภูมิลำเนา	อำเภอท่าชนะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเมืองหลังสวน อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร
ตำแหน่ง	ครู

