



องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย  
นายสัมฤทธิ์ ฝิวนิม

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2552  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์ประกอบบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย  
นายสัมฤทธิ์ ฝิวนิม

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2552  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE FACTORS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE  
IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOLS

By  
Sumrit Pewnim

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
DOCTOR OF PHILOSOPHY  
Department of Educational Administration  
Graduate School  
SILPAKORN UNIVERSITY  
2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบ  
บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เสนอโดย นายสัมฤทธิ์ ฝิวนิ่ม เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวณชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

...../...../.....

48252988 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : บรรยากาศองค์การ / สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สัมฤทธิ์ ฝูวณิม : องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : อ. ดร.ศรียา สุขพานิช, ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ  
ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร. 362 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน 2) ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับ  
องค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1  
การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียน  
120 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ ครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 720 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง  
(structured interview) และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ  
(percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ  
(exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ  
1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) ขวัญ 4) สภาพแวดล้อม 5) อิทธิพลจากภายนอก 6) ความอิสระ  
7) ความสนิทสนม 8) การเน้นผลงาน และ 9) การควบคุม

2. ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจาก  
การวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยสอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล  
คือ 1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) ความสนิทสนม 4) การควบคุม 5) ขวัญ และมีตรภาพ และ  
6) การเน้นผลงาน และความเคร่งครัด นอกจากนี้ ยังพบว่า มีองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล คือ 1) สภาพแวดล้อม  
2) อิทธิพลจากภายนอก และ 3) ความอิสระ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา      บัณฑิตวิทยาลัย      มหาวิทยาลัยศิลปากร      ปีการศึกษา      2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1. .... 2. .... 3. ....

48252988 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CLIMATE / BASIC EDUCATIONAL SCHOOLS

SUMRIT PEWNIM : THE FACTORS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D., AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 362 pp.

The objectives of this research were to know 1) the factors of organizational climate in basic educational schools and 2) the consistency of the components of organizational climate in basic educational schools from the results of this research and universal theory. The 3 steps of this research operation were 1) studying the variable concerning the organizational climate 2) analyzing the components of organizational climate in basic educational schools and 3) studying the consistency of the components of organizational climate in basic educational schools from the result of this research and universal theory. The representative sample was 120 schools. The data were received from the directors, deputy directors or person who acted for them, the head of subject department, and teachers, totally 720 respondents. The research instruments were a structured interview and a questionnaire. The statistics used for analysis the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis, and content analysis.

The results of this research found that:

1. The components of organizational climate in basic educational schools consisted of 9 components namely 1) support 2) disengagement 3) morale 4) physical environment 5) external influence 6) freedom 7) intimacy 8) production emphasis and 9) control.

2. The consistency of the components of organizational climate in basic educational schools from the results of this research and universal theory found that the components of organizational climate in basic educational schools from the results of this research relate to the components of organizational climate from universal theory namely 1) support 2) disengagement 3) intimacy 4) control 5) morale and collegial and 6) production emphasis and restrictive. Furthermore, the results of this study found that the components of organizational climate in basic educational schools does not relate to the components of organizational climate from universal theory namely 1) physical environment 2) external influence and 3) freedom.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature.....

Dissertation Advisors' signature 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ประธานคณบดีดุชฎินิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการคณบดีดุชฎินิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ประธานสอบดุชฎินิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและทดลองเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย ขอขอบพระคุณ นางเฉลียว ยาจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีรัตนบุรีบางใหญ่ (นนทกิจพิศาล) ที่อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการศึกษาตลอดมา ขอขอบพระคุณ นางสาวทวิวรรณ อินคา นายสหรัฐ สกุลพนารักษ์ นางชัตติยา ดั่งงสำราญ นางสาวดวงใจ ช่วยตระกูล นางพิชญภา ยืนยาว นางอนงค์ สระบัว และเพื่อนร่วมรุ่นดุชฎินิพนธ์รุ่น 3 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อถวิล คุณแม่ประสิทธิ์ ผิวนิ่ม และพี่ ๆ ทุกคน ผู้ซึ่งมีพระคุณยิ่งที่ช่วยให้การศึกษารั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี และกำลังใจ ความเข้าใจจากนางกานต์วี และเด็กชายธราดล ผิวนิ่ม

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีของดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	3
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	13
ข้อคำถามของการวิจัย .....	13
สมมติฐานของการวิจัย .....	13
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	24
2 วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	25
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ .....	25
ความหมายขององค์การ .....	25
องค์ประกอบขององค์การ .....	28
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ .....	30
วิวัฒนาการเกี่ยวกับมิติทัศน์ของบรรยากาศขององค์การ .....	30
ความหมายของบรรยากาศขององค์การ .....	41
ความแตกต่างระหว่างบรรยากาศกับวัฒนธรรม .....	46
ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การ .....	49
องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การ .....	52
รูปแบบของบรรยากาศขององค์การ .....	108

บทที่	หน้า
เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	126
แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	127
ประวัติการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	127
ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	128
วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	130
ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	132
ชนิดของตัวแปรหรือสเกลของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	123
เงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย .....	134
ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ .....	134
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	136
ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	136
ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	136
ขอบข่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา .....	138
สรุป.....	140
3 การดำเนินการวิจัย .....	141
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	141
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย .....	141
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย .....	141
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย .....	145
ระเบียบวิธีวิจัย .....	145
แผนแบบการวิจัย .....	145
ประชากร .....	146
กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล .....	147
ตัวแปรที่ศึกษา .....	149
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	151
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย .....	151
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	152

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	153
การนำเสนอข้อมูล .....	154
สรุป .....	155
4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	156
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	156
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม .....	187
การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	187
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	189
การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	202
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ .....	218
5 การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	223
สรุปผลการวิจัย .....	223
องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	223
ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา .....	226
อภิปรายผล .....	227
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	251
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	251
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....	252
บรรณานุกรม .....	253
ภาคผนวก .....	264
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	265
ภาคผนวก ข หนังสือขอตรวจเครื่องมือวิจัย .....	268
ภาคผนวก ค แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ .....	271
ภาคผนวก ง หนังสือขอตกลงเครื่องมือ .....	303
ภาคผนวก จ ผลการทดลองเครื่องมือ .....	306

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล .....	322
ภาคผนวก ช แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	324
ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง .....	338
ประวัติผู้วิจัย .....	362

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวอย่างความแตกต่างระหว่างบรรยากาศกับวัฒนธรรม .....	48
2	แสดงจำนวนและขนาดของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	147
3	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเขตตรวจราชการ .....	149
4	สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การจากผลงานทางวิชาการ ของนักวิชาการต่างประเทศ .....	157
5	สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	177
6	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	187
7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม ...	189
8	ค่า KMO-Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .....	202
9	ค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของ ความแปรปรวนสะสมในองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	203
10	องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุน .....	204
11	องค์ประกอบที่ 2 การไม่ให้ความร่วมมือ .....	206
12	องค์ประกอบที่ 3 ขวัญ .....	208
13	องค์ประกอบที่ 4 สภาพแวดล้อม .....	209
14	องค์ประกอบที่ 5 อิทธิพลจากภายนอก .....	210
15	องค์ประกอบที่ 6 ความอิสระ .....	211
16	องค์ประกอบที่ 7 ความสนิทสนม .....	212
17	องค์ประกอบที่ 8 การเน้นผลงาน .....	213
18	องค์ประกอบที่ 9 การควบคุม .....	214

ตารางที่		หน้า
19	แสดงความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบ บรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล .....	219

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับประถมศึกษาของไทย พ.ศ.2545-2549 .....	6
2	เปรียบเทียบอัตราส่วนครูต่อนักเรียนระดับประถมศึกษาของไทยกับ นานาประเทศในภูมิภาคเอเชีย พ.ศ. 2549 .....	7
3	อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษาของไทย พ.ศ.2549 .....	8
4	เปรียบเทียบอัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษาของไทยกับ นานาประเทศ พ.ศ.2549 .....	8
5	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	23
6	สรุปมโนทัศน์ของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา .....	40
7	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	144
8	แผนผังของแผนแบบการวิจัย .....	146
9	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	215
10	เปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล....	218

## บทที่ 1

### บทนำ

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการเอาชนะข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งข้อจำกัดของตนมี 2 อย่าง คือ ความสามารถของบุคคลทางด้านชีววิทยา และสภาพทางกายภาพของสภาพแวดล้อมที่บุคคลต้องเผชิญ มนุษย์จึงได้จัดตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อเอาชนะข้อจำกัดทั้งสองนี้<sup>1</sup> องค์การเป็นระบบความร่วมมือร่วมใจของมนุษย์ที่เกิดจากการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่จะต้องบรรลุร่วมกัน<sup>2</sup> มีการรู้จักและการประสานงานกัน (consciously coordinated) มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (social entity) แบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (identifiable boundary) คือกลุ่มคนที่มารวมตัวกันและมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตชัดเจนของตนเอง มีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuing bond) และมีเป้าหมาย (goals)<sup>3</sup> ร่วมกัน ทำให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการหลาย ๆ อย่างของคน โดยเฉพาะด้านอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และเศรษฐกิจ นอกจากนี้องค์การยังช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ<sup>4</sup> ได้โดยการร่วมมือกันของคนในองค์การ

โรงเรียนเป็นองค์การทางสังคมที่ต้องใช้ความระมัดระวังในการบริหารงาน เนื่องจากมีภารกิจหลักในการให้การศึกษแก่เยาวชน การที่โรงเรียนจะกระทำภารกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพโรงเรียนจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารการศึกษา เพราะ

---

<sup>1</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1966), 23 - 24.

<sup>2</sup>วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 3.

<sup>3</sup>ธงชัย สันติวงษ์, ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2541), 1 - 3.

<sup>4</sup>Chris Argyris, Integrating the Individual and Organization (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1964), 35.

เป็นทั้งทรัพยากรบุคคลและเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในโรงเรียน<sup>5</sup> ดังนั้นการบริหารงานโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และสามารถจัดหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) การควบคุม (controlling)<sup>6</sup> นอกจากหน้าที่ทางการบริหารแล้ว ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ภาระหน้าที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจร่วมกันเป็นพิเศษก็คือการสร้างบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน<sup>7</sup>

บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา กิบสัน และคณะ (Gibson, et al.) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน<sup>8</sup> เฮลลริเกิล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum) เห็นว่า นักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น และหากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น<sup>9</sup> นอกจากนี้ ไฮมาน สกอต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conner) ยังให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลใน

---

<sup>5</sup> วิจิตร ศรีสอ้าน, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 1-8 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 6.

<sup>6</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2545), 3.

<sup>7</sup> สุพิศ ประสพศิลป์, “วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 51.

<sup>8</sup> Jame L. Gibson, et al., Organization : Structure, Process, Behavior (Texas : Business Publications Inc., 1937), 314.

<sup>9</sup> Don Hellriegel and John Slocum, Management : A Contingency Approach (Phillipines : Addison-Wesley, 1974), 430.

องค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>10</sup> ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศองค์การให้เป็นที่พึงพอใจแก่นบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานหรือประสิทธิผลของโรงเรียน

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ การศึกษาเป็นปัจจัยในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาคดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนพอดีกับทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างตลอดและต่อเนื่อง<sup>11</sup> ในการจัดการศึกษาเพื่อให้เยาวชนไทยได้มีโอกาสรับบริการตามสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียมกันอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพนั้น รัฐบาลได้ดำเนินการโดยอาศัยความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 29 ได้กำหนดให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ ร่วมกันจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้เป็นชุมชนที่เข้มแข็ง มีสมาชิกในชุมชนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในการปฏิรูปการศึกษานั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจตรงกัน และมองไปที่เป้าหมายหลักอันเดียวกัน นั่นคือนักเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นโรงเรียนหรือสถานศึกษาจึงเป็นองค์การหลักในการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา<sup>12</sup>

แม้ว่ารัฐจะได้ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง และได้พยายามพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน แต่มาตรฐานสถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่

<sup>10</sup>W. Haiman T. Scott and P. Connor, *Management*, 5<sup>th</sup> ed. (Boston : Houghton Mifflin Company, 1985), 455.

<sup>11</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, *การพัฒนาองค์การและทักษะการสร้างความคิดด้านการบริหาร* (กรุงเทพฯ : เจริญการพิมพ์, 2542), 5.

<sup>12</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ, *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2544), 21.

มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านตัวครู ตัวนักเรียน ผู้บริหาร การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน บรรยากาศในโรงเรียน<sup>13</sup> สเตียร์ (Steer) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้อำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว การบริหารงานในองค์กรจะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบรรยากาศขององค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา การประเมินบรรยากาศขององค์กรจึงต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนาตลอดเวลาด้วย<sup>14</sup> ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ<sup>15</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามความในมาตรา 52 กำหนดให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานงานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และให้มีการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง<sup>16</sup> เนื่องจากครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา เพราะครูเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การใช้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ครูมีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

<sup>13</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2538 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 15.

<sup>14</sup>Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral (California : Goodyear, 1977), 391 - 407.

<sup>15</sup>Wayne K., Hoy and Cecil G., Miskel, Educational Administration :Theory Research and Practice (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 297.

<sup>16</sup>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 [Online], accessed 1 February 2008, Available from [http://www.onec.go.th/Act/Law/2542/sa\\_law\\_2542.htm](http://www.onec.go.th/Act/Law/2542/sa_law_2542.htm).

ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์<sup>17</sup> แต่อย่างไรก็ตาม หากมองย้อนกลับไปเมื่อประมาณ 10 ปีก่อนครั้งที่ประเทศไทยประสบกับภาวะวิกฤต วิธีทางการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศกลับสวนทางกับการแก้ปัญหาทางการศึกษา ประเด็นสำคัญคือ การปรับลดขนาดและเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการ ประเทศของเรากำลังประสบกับภาวะเงินทุนสำรองระหว่างประเทศลดลงจนไม่เพียงพอที่จะค้าประกันหนี้สินระหว่างประเทศ ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องออกนโยบาย “ประหยัด” เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ขณะนั้น ซึ่งนโยบายดังกล่าวที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาที่เป็นฐานรากของสังคมไทยในปัจจุบันมากที่สุดก็คือ “การปรับลดขนาดของหน่วยงานราชการ” การไม่บรรจุข้าราชการเพิ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการครู<sup>18</sup> ส่งผลให้ครูต้องรับภาระหนักขึ้น จากการศึกษาภาวะขาดแคลนครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพบว่า ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากพิจารณาตามเกณฑ์ กคศ. ที่ใช้อยู่เดิม มีสภาวะขาดแคลนครูถึงจำนวน 74,952 อัตรา รวมทั้งยังมีปัญหาครูสอนไม่ตรงตามวุฒิและมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอน ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า สาเหตุการขาดแคลนครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญมาจากนโยบายจำกัดอัตรากำลังภาครัฐ ทำให้กระทรวงศึกษาธิการถูกตัดอัตราครูจากการเกษียณอายุราชการและเกษียณก่อนกำหนดตั้งแต่ปี 2543 - 2549 ถึง 55,139 อัตรา (มีครูเกษียณ 76,133 คน แต่ได้อัตราคืน 20,994 อัตรา<sup>19</sup> เท่านั้น

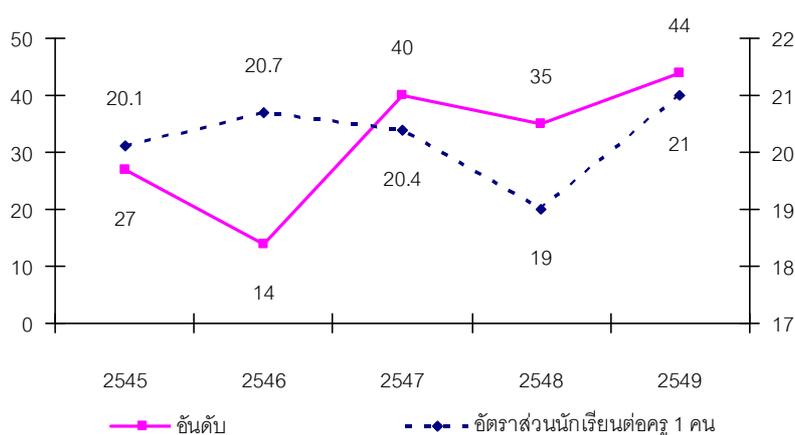
การประเมินจัดลำดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน IMD (International Institute for Management Development) ในปี พ.ศ. 2549 ครอบคลุม 61 ประเทศ ได้เปรียบเทียบอัตราส่วนนักเรียนต่อครูในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

<sup>17</sup> ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, “การพัฒนาความก้าวหน้าวิชาชีพครูสู่ ค.ศ. 2000,” ข้าราชการครู 19, 3 (2542) : 18 - 25.

<sup>18</sup> ปังกร วงศ์ชนิดวรรณ, “‘ครู’ กับปัญหาของครูและสังคมไทย (ตอนที่ 2)” [Online], accessed 1 February 2008, Available from <http://gotoKnow.org/blog/papangkorn/48219>

<sup>19</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, “(ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551 - 2555),” เอกสารในการประชุมสมัชชาคุณภาพการศึกษา เสนอที่ ห้องแกรนด์ไดมอนด์ บอลรูม อิมแพคเมืองทองธานี นนทบุรี, 23 - 24 พฤศจิกายน 2550, 7.

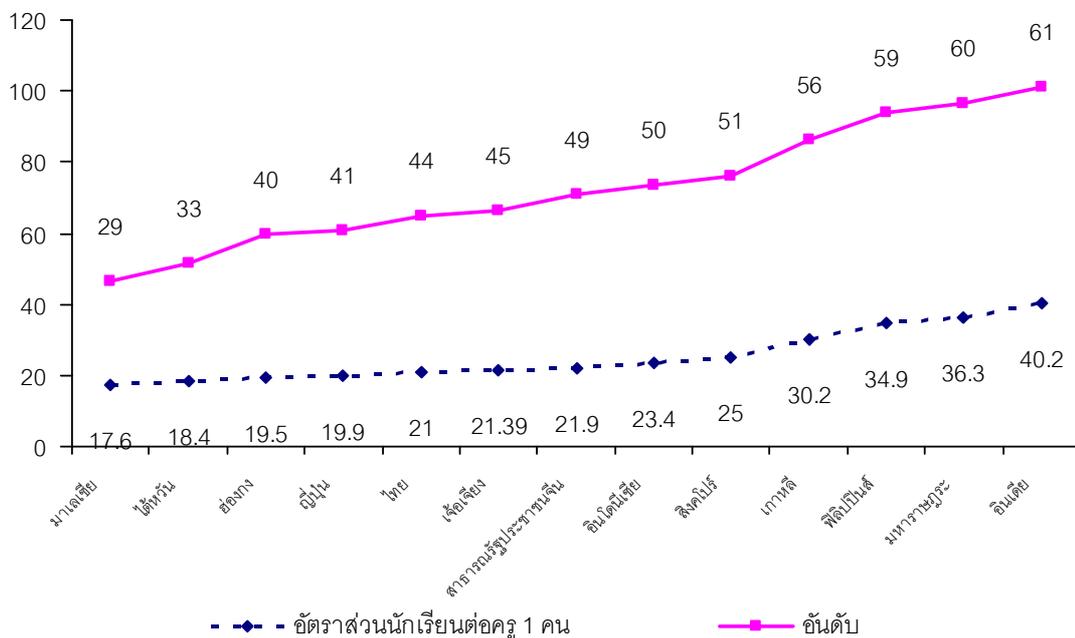
1. อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับประถมศึกษา ในรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2545 - 2549) อัตราครูที่สอนระดับประถมศึกษาของไทย 1 คนต้องรับภาระนักเรียนจำนวน 20.1 คน, 20.7 คน, 20.4 คน, 19 คน และ 21 คนตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาระของครูประถมศึกษาในปี 2549 กับภูมิภาคเดียวกันพบว่า ครูไทยยังคงรับภาระหนักกว่ามาเลเซีย ไต้หวัน ฮองกง และญี่ปุ่น<sup>20</sup> (ดูแผนภูมิที่ 1, 2 ประกอบ)



แผนภูมิที่ 1 อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับประถมศึกษาของไทย พ.ศ. 2545 - 2549

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549 (กรุงเทพฯ : สกศ., 2549), 15.

<sup>20</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549 (กรุงเทพฯ : สกศ., 2549), 10 - 12.

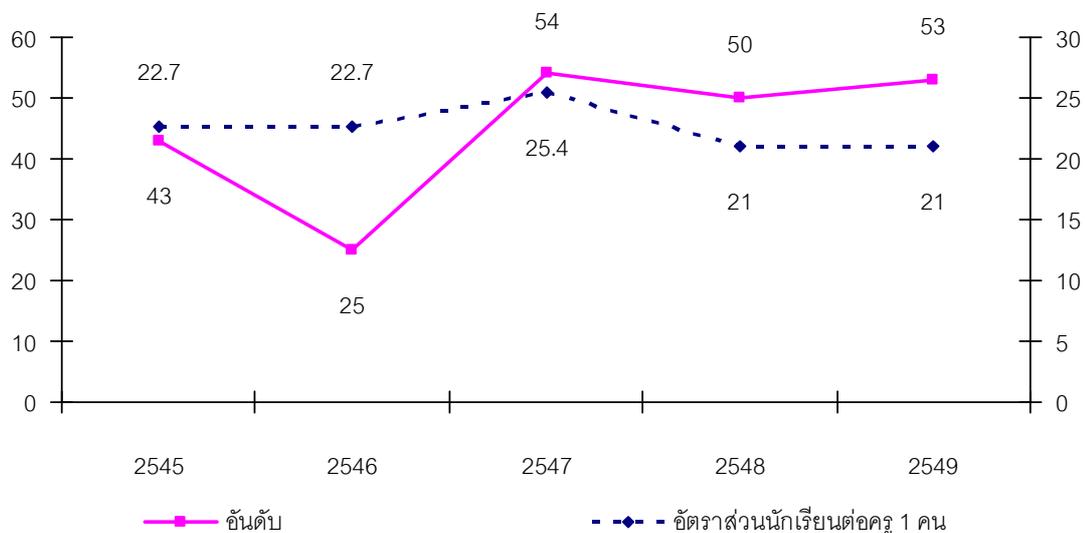


แผนภูมิที่ 2 เปรียบเทียบอัตราส่วนครูต่อนักเรียนระดับประถมศึกษาของไทยกับนานาประเทศ  
ในภูมิภาคเอเชีย พ.ศ. 2549

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549  
(กรุงเทพฯ : สกศ., 2549), 16.

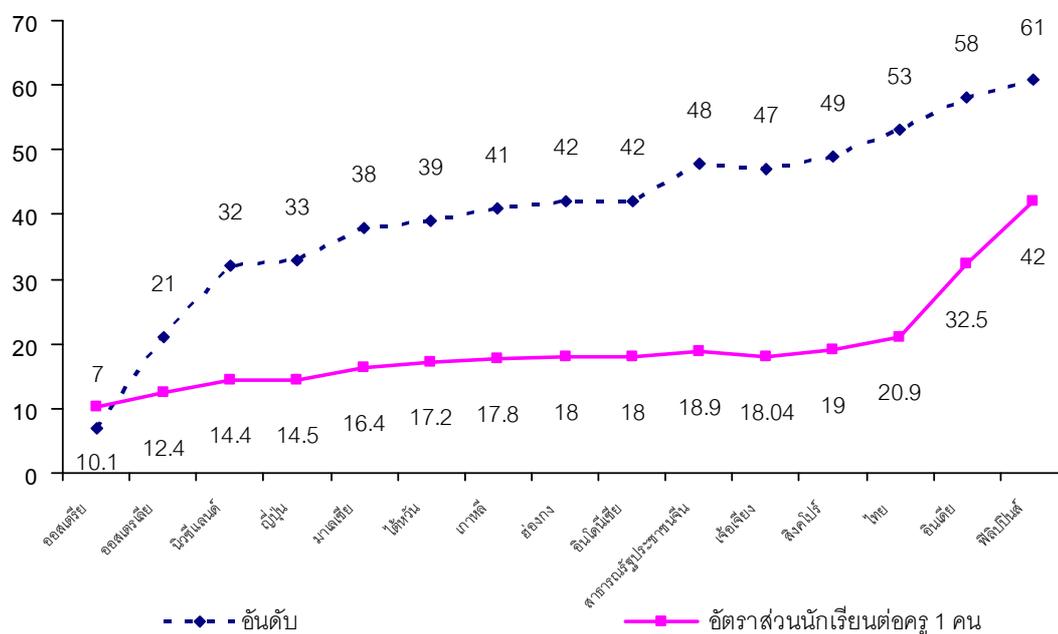
2. อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษา ในรอบ 5 ปี (พ.ศ. 2545 - 2549) อัตราครูที่สอนระดับมัธยมศึกษาของไทย 1 คนต้องรับภาระนักเรียนจำนวน 22.7 คน, 22.7 คน, 25.4 คน, 21 คน และ 21 คนตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาระของครูมัธยมศึกษาในปี 2549 กับภูมิภาคเอเชียพบว่า ครูไทยยังคงรับภาระค่อนข้างหนักมาก อัตรานักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษาของไทยอยู่ในอันดับที่ 53 จาก 61 ประเทศ อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคเดียวกัน มีเพียงครูอินเดียและฟิลิปปินส์เท่านั้นที่ต้องรับภาระหนักกว่าครูไทย<sup>21</sup> (ดูแผนภูมิที่ 3, 4 ประกอบ)

<sup>21</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทย  
ในเวทีสากล พ.ศ. 2549, 10 - 12.



แผนภูมิที่ 3 อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษาของไทย พ.ศ. 2549

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549 (กรุงเทพฯ : สกศ., 2549), 16.



แผนภูมิที่ 4 เปรียบเทียบอัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษาของไทยกับนานาชาติ พ.ศ. 2549

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549 (กรุงเทพฯ : สกศ., 2549), 17.

โดยสภาการกรณ์ ภาระงานของครูไทยเปรียบเทียบกับนานาชาติ ซึ่งข้อมูลจาก Education at a Glance 2005 ของ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) แสดงให้เห็นภาระงานของครูไทยดังนี้

1. อัตราส่วนนักเรียนต่อครู พบว่า มีข้อมูลสอดคล้องกับ IMD โดยครูไทยรับภาระงานหนักกว่าประเทศในกลุ่ม OECD รวมทั้งประเทศในแถบภูมิภาคเอเชียอีกหลายประเทศ

2. ขนาดห้องเรียน (class size) ระดับประถมศึกษาไทยมีขนาดห้องเรียนในสถานศึกษาของรัฐ 22.9 คน แต่สถานศึกษาเอกชนมีขนาดห้องเรียนใหญ่กว่าคือ มีขนาด 36.9 คน ซึ่งเมื่อพิจารณาในภาพรวมคิดเป็นขนาดห้องเรียนที่ 24.3 คน ใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของ OECD (21.5 คน) ส่วนขนาดห้องเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีขนาดห้องเรียนแตกต่างจากระดับประถมศึกษา โดยในสถานศึกษาของรัฐมีขนาด 41.5 คน เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดห้องเรียนที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ The National Education Association (NEA) (15 - 20 คน) แล้วพบว่า ขนาดห้องเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของไทยใหญ่กว่า ซึ่งหมายถึงครูในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของไทยรับภาระหนักกว่ามาตรฐานที่ควรจะเป็นด้วยนั่นเอง

3. ชั่วโมงการทำงานของครู (working time) ระดับประถมศึกษาของประเทศไทย ครูประถมศึกษาามีชั่วโมงการทำงาน 900 ชั่วโมงต่อปี ดังนั้นครูประถมศึกษาของไทยจึงมีภาระงานจากชั่วโมงการสอนมากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่ม OECD ซึ่งโดยเฉลี่ยคิดเป็น 795 ชั่วโมงต่อปี รวมทั้งยังเป็นชั่วโมงการสอนที่มากกว่าประเทศเกาหลี (809 ชั่วโมงต่อปี) มาเลเซีย (782 ชั่วโมงต่อปี) และญี่ปุ่น (648 ชั่วโมงต่อปี) ด้วย ส่วนระดับมัธยมศึกษา โดยในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของกลุ่มประเทศ OECD มีค่าเฉลี่ย 701 ชั่วโมงต่อปี ในขณะที่ครูมัธยมศึกษาตอนต้นของไทยมีชั่วโมงทำงานเฉลี่ย 1,100 ชั่วโมงต่อปี ซึ่งมากกว่าประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย (798 ชั่วโมงต่อปี) และอินโดนีเซีย (738 ชั่วโมงต่อปี) รวมทั้งมากกว่าประเทศในแถบภูมิภาคเอเชียด้วยกัน เช่น เกาหลี (560 ชั่วโมงต่อปี) และญี่ปุ่น (535 ชั่วโมงต่อปี) แสดงให้เห็นว่าครูมัธยมศึกษาตอนต้นของไทยต้องรับภาระหนักกว่ามากอย่างชัดเจน สำหรับระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทสามัญ พบว่า ค่าเฉลี่ยของชั่วโมงการทำงานของครูในประเทศกลุ่ม OECD คือ 661 ชั่วโมงต่อปี ในขณะที่ครูมัธยมศึกษาประเภทสามัญของไทยมีชั่วโมงการทำงาน 1,200 ชั่วโมงต่อปี และเป็นที่น่าสังเกตว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลายนี้ ชั่วโมงการทำงานของครูไทยสูงมาก โดยสูงกว่าประเทศในกลุ่ม OECD เกือบ 2 เท่า และสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย (798 ชั่วโมงต่อปี) เล็กน้อย รวมทั้งสูงกว่าประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยกันคือ อินเดีย (1,125 ชั่วโมงต่อปี) เกาหลี (554 ชั่วโมงต่อปี) และญี่ปุ่น (467 ชั่วโมงต่อปี)

4. เงินเดือนของครูผู้สอน (teachers' salaries) ข้อมูลอัตราเงินเดือนครูในภาครัฐเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ โดยพิจารณาเป็นเงินดอลลาร์ที่ปรับด้วยค่าอำนาจซื้อ (PPP) แล้ว ในระดับประถมศึกษา พบว่า อัตราเงินเดือนขั้นต้น ครูไทยที่มีวุฒิปริญญาตรีได้รับเงินเดือนขั้นต้นที่ 6,048 ดอลลาร์สหรัฐ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่ม OECD (24,248 ดอลลาร์สหรัฐ) ถึง 4 เท่า รวมทั้งต่ำกว่าญี่ปุ่น (24,514 ดอลลาร์สหรัฐ) เกาหลี (27,214 ดอลลาร์สหรัฐ) อินเดีย (11,735 ดอลลาร์สหรัฐ) มาเลเซีย (9,230 ดอลลาร์สหรัฐ) และฟิลิปปินส์ (9,890 ดอลลาร์สหรัฐ) ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่าอัตราเงินเดือนขั้นต้นครูไทยที่มีวุฒิปริญญาตรีอยู่ที่ 6,048 ดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่ม OECD (26,241 ดอลลาร์สหรัฐ) ต่ำกว่าประเทศญี่ปุ่น (24,514 ดอลลาร์สหรัฐ) และเกาหลี (27,092 ดอลลาร์สหรัฐ) กว่า 4 เท่า รวมทั้งต่ำกว่าอินเดีย (14,252 ดอลลาร์สหรัฐ) และมาเลเซีย (13,480 ดอลลาร์สหรัฐ) กว่า 2 เท่า และยังต่ำกว่าฟิลิปปินส์ (9,890 ดอลลาร์สหรัฐ) ด้วย สำหรับอัตราเงินเดือนครูในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่าครูไทยที่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีอัตราเงินเดือนเริ่มต้นเท่ากับครูที่สอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นที่ 6,048 ดอลลาร์สหรัฐ และในทำนองเดียวกับระดับมัธยมศึกษาตอนต้นคือ เป็นเงินเดือนที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ OECD (27,455 ดอลลาร์สหรัฐ) ญี่ปุ่น (24,541 ดอลลาร์สหรัฐ) และเกาหลี (27,092 ดอลลาร์สหรัฐ) กว่า 4 เท่า ต่ำกว่าอินเดีย (17,313 ดอลลาร์สหรัฐ) และมาเลเซีย (13,480 ดอลลาร์สหรัฐ) กว่า 2 เท่า รวมทั้งต่ำกว่าฟิลิปปินส์ (9,890 ดอลลาร์สหรัฐ) ด้วย<sup>22</sup>

การประสบกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจจึงส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษา ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การทางการศึกษา ประกอบกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ต่ำลง ได้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนออกมาทางทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของครู จากผลการสำรวจของสถาบันรามจิตติร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้สำรวจเกี่ยวกับสภาพการทำงานของครูทั่วประเทศ จำนวน 13,500 คน จากโรงเรียน 1,350 โรงเรียน พบว่าครูร้อยละ 50 เริ่มถอดใจกับอาชีพครู โดยในจำนวนนี้ ร้อยละ 15 ระบุว่าเคยคิดอยากเปลี่ยนอาชีพ ในขณะที่มีถึงร้อยละ 62.50 ระบุว่าหากมีโครงการเกษียณก่อนอายุเกิดขึ้นอีกก็จะเข้าร่วมโครงการ และพบว่าครูส่วนใหญ่สอนค่อนข้างหนัก โดยมีชั่วโมงสอนเฉลี่ยถึง 21 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ทั้งยังรับผิดชอบงานธุรการ ทำให้ครูต้องมีตำแหน่งบริหาร หรือ

<sup>22</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549, 32 - 40.

ธุรการอีกคนละ 1 - 2 ตำแหน่ง ขณะเดียวกันครูส่วนใหญ่ยังใช้เวลาถึงร้อยละ 10 - 20 ของเวลาสอนปกติไปกับงานธุรการ นอกจากนี้ครูกว่าร้อยละ 45.5 จำเป็นต้องขาดสอนแทบทุกสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งประมาณ 2 คาบ โดยสาเหตุอันดับหนึ่ง คือ การต้องไปฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง รองลงมาคือ การติดประชุม ส่วนภาระที่ครูหนักใจที่สุดกลับไปใช่เรื่องการสอน แต่เป็นภาระเรื่องการทำฐานข้อมูล การจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้กับโรงเรียน และส่วนกลาง เช่น การรายงานการประเมินผล เป็นต้น โดยมีครูถึงร้อยละ 46.1 ระบุถึงความหนักใจในเรื่องนี้ ซึ่งสูงกว่าข้ออื่น ๆ ทั้งหมด<sup>23</sup>

การที่มีครูจำนวนไม่น้อยรู้สึกเบื่อหน่ายในอาชีพ จะด้วยเหตุผลของภาระงานหรือเหตุผลใดก็ตาม ย่อมส่งผลกระทบต่อความตั้งใจและทุ่มเทในการสอน หากพิจารณาคำกล่าวที่ว่าประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงล้วนมีระบบการศึกษาที่เข้มแข็ง และในระบบการศึกษาที่เข้มแข็งนั้น ต่างก็มีวิธีกูแลวิชาชีพครูเป็นอย่างดี<sup>24</sup> ทำให้เราต้องหันมาให้ความสนใจกับการรับรู้บรรยากาศในการทำงานที่ดีของครู เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูนอกจากจะเกิดจากการบริหารงานภายในสถานศึกษาแล้ว ยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกคือระบบราชการจากการดำเนินนโยบายต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศด้วย

ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษานอกจากเกิดจากปัจจัยภายในองค์การแล้ว ยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และระบบราชการด้วย ดังที่ ฮอล (Hall) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับระบบการใช้วิชาชีพพบว่า ระดับความเข้ม (degree) ของระบบราชการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อครูอาจารย์เกิดความรู้สึกว่าขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะให้ความร่วมมือกับผู้บริหารน้อยมากหรือให้ความร่วมมือโดยไม่สมัครใจ ทำงานไม่เต็มความสามารถ มีผลให้งานต่าง ๆ ไม่ก้าวหน้า ไม่มี การคิด

---

<sup>23</sup>วิชาการ.คอม, 'ทีชเชอร์วอทช์' ไซท์ข้อมูลเบื้องต้นครูไทย พร้อมชี้ผลสำรวจปัญหา นักเรียน 'พื้นฐานย่าแยะ-ขาดวินัย-ก้าวร้าว' คือปัญหาหนักอกครูที่สุด [Online], accessed 1 February 2008, Available from <http://www.vcharkarn.com/include/vcafe/showkrato.php?Pid=60244>

<sup>24</sup>อมรวิรัช นาคทรพรพ, "วิกฤตคุณภาพการศึกษา : บทวิเคราะห์เพื่อหาทางออก," เอกสารในการประชุมสมัชชาคุณภาพการศึกษา เสนอที่ ห้องแกรนด์โดมอนด์ บอลรูม อิมแพค เมืองทองธานี นนทบุรี, 23 - 24 พฤศจิกายน 2550, 10.

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารเน้นหรือให้ความสำคัญที่ระบบการใช้วิชาชีพมากกว่าระบบราชการ คือ ผู้บริหารไม่ยึดกฎ ระเบียบราชการเป็นสำคัญ แต่ถือว่า กฎ ระเบียบทางราชการเป็นเพียงกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ครูอาจารย์จะรู้สึกเป็นอิสระในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือในหน่วยงานมากขึ้น<sup>25</sup> ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาครูจึงเป็นแนวทางสำคัญและควรได้รับความเอาใจใส่ การทำงานของครูจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของครู และสามารถผสมผสานความต้องการของครูและองค์การเข้าด้วยกัน รวมทั้งสามารถจัดหาสิ่งที่จะสนองต่อความต้องการของครูให้มีความพึงพอใจในการทำงาน<sup>26</sup> ไฮแมน สกอต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conner) ให้ความเห็นว่าการบรรยากาศขององค์การ คือ บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>27</sup> บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberg) ถึงกับเสนอว่า หากต้องการจะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก คือ บรรยากาศขององค์การนั่นเอง<sup>28</sup> ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อทราบองค์ประกอบบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

---

<sup>25</sup>R. H. Hall, "Professional and Bureaucracy," American Sociology Review 33 (1968) : 92 - 104.

<sup>26</sup>วิชัย โถสุวรรณจินดา, ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2535), 111.

<sup>27</sup>W. Haiman T. Scott and P. Connor, Management , 455.

<sup>28</sup>Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management : A Macro Approach (New York : Wiley & Sons, 1980), 67.

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการตอบคำถาม ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล

## ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบของผู้วิจัย จึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากลมีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร

## สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยสอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องของบรรยากาศองค์การโดยพบว่าบรรยากาศองค์การมีองค์ประกอบดังนี้

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแล้วสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรม

ของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็น พฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ 1) การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) 2) อุปสรรค (hindrance) 3) ขวัญ (esprit) 4) การสนิทสนม (intimacy) และ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ คือ 1) การห่างเหิน (aloofness) 2) การเน้นผลงาน (production emphasis) 3) การให้ความช่วยเหลือ (thrust) 4) มิตรสัมพันธ์ (consideration)<sup>29</sup>

โฟร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) กล่าวว่า ตัวแปรที่กำหนดบรรยากาศองค์การ ได้แก่ 1) ขนาดและโครงสร้างองค์การ (size and structure) 2) ลักษณะของผู้นำองค์การ (leadership pattern) 3) เป้าหมาย (goal directions) 4) ความซับซ้อนของระบบ 5) สายใยของการติดต่อสื่อสาร (communication network)<sup>30</sup>

ลิเคิร์ต (Likert) ได้พัฒนาเครื่องมือแบบตรวจวินิจฉัยองค์การเรียกว่า Profile of Organizational Characteristics POC และได้เสนอองค์ประกอบบรรยากาศองค์การไว้ 8 มิติ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (leadership process) 2) ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (character of motivational forces) 3) ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character of communication process) 4) ลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction-influence process) 5) ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ (character of decision-making process) 7) ลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) 8) การฝึกอบรม (training)<sup>31</sup>

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) เห็นว่าปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่าองค์การมีบรรยากาศที่น่าทำงานหรือไม่ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย โดยได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้นมา เครื่องมือนี้เรียกว่า Revised or Improved Climate Questionnaire (From B) แบบสอบถามดังกล่าวให้ข้อมูลเกี่ยวกับมิติบรรยากาศองค์การต่าง ๆ 9

---

<sup>29</sup>Andrew W. Halpin and Don B. Croft, The Organizational Climate of School (Chicago : University of Chicago Press, 1966), 133 - 152.

<sup>30</sup>Garlie Forehand and Von Haller Gilmer cited in Gibson, Ivancerich, and Donnelly, Organization Behavior, Structure, Processes (Texas : Business Publications, 1973), 317 - 319.

<sup>31</sup>Rensis Likert, The Human Organization : Its Management and Value (New York : McGraw-Hill Kogakusha, 1967), 197 - 211.

มิติ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ (structure) 2) ความรับผิดชอบ (responsibility) 3) รางวัล (reward) 4) ความเสี่ยงภัย (risk) 5) ความอบอุ่น (warmth) 6) การสนับสนุน (support) 7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) 8) ความขัดแย้ง (conflict) 9) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (identity)<sup>32</sup>

สเทิร์น และสไตน์ฮอฟฟ์ (Stern and Steinhoff) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การสถานศึกษา โดยอาศัยทฤษฎี “ความต้องการและความกดดัน (Need-Press Theory) ของเมอร์เรย์ (Murray) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของเลวินอีกต่อหนึ่งมากำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยที่มีการผลักดันให้มีการพัฒนา (development press) ได้แก่ 1) บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา (intellectual climate) 2) มาตรฐานความสำเร็จ (achievement standard) 3) การสนับสนุน (supportiveness) 4) ประสิทธิภาพขององค์การ (organizational effectiveness) 5) ระเบียบวินัย (orderliness) และปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า (control press) ได้แก่ 1) การควบคุม ปีบบังคับ และ 2) ความเข้มงวดกวดขันต่าง ๆ ที่มีมากเกินไป จนบุคคลมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้น้อยมาก<sup>33</sup>

ฟอกซ์ และคณะ (Fox, et al.) ได้ให้แนวความคิดว่า การจะพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้น ดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ ความยอมรับนับถือ (respect) ความไว้วางใจ (trust) การมีขวัญสูง (high morale) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) การผนึกกำลัง (cohesiveness) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และความเอื้ออาทรต่อกัน (caring)<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>George Litwin and Robert Stringer, Jr., Motivation and Organizational Climate (Boston : Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968), 45 - 65, 205 - 207.

<sup>33</sup>George G. Stern, “Characteristics of Intellectual Climate in College Environments,” Harvard Educational Review 31 (Winter 1963) : 5 - 41, quoted in Robert G.,Owens, Organizational Behavior in Educational (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 189 - 190.

<sup>34</sup>Robert S. Fox, et al., School Climate Improvement : A Challenge to the School Administrator (Englewood; Colorado : Phi Delta, 1973), 7 - 9.

เจมส์ และโจนส์ (James and Jones) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ 1) บริบทขององค์การ (organization context) 2) โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) 3) กระบวนการดำเนินงาน (process) 4) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 5) ระบบค่านิยมและบรรทัดฐาน<sup>35</sup>

สตีเวียร์ส (Steers) แยกตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์การ 2) เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 3) อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 4) นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร<sup>36</sup>

เดวิส (Davis) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศขององค์การที่ดี เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เขาได้ระบุว่าบรรยากาศขององค์การที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ คือ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจ 3) การสื่อสารที่เกิดขึ้นทั้งจากเบื้องบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกที่ว่า งานที่ทำเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) การได้รับความกอดดันจากงานอย่างเหมาะสม 8) โอกาสที่ได้รับ 9) การควบคุมอย่างมีเหตุมีผล โครงสร้างระบบราชการ และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน<sup>37</sup>

ดูบริน (Dubrin) กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ เป็นความพยายามที่จะวัดมิติหรือปัจจัยต่าง ๆ ของบรรยากาศขององค์การนั่นเอง และได้เสนอว่า บรรยากาศขององค์การสามารถอธิบายได้ใน 7 มิติ คือ 1) ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล 2) โครงสร้างของตำแหน่ง 3) การให้รางวัล 4) การเคารพนับถือ ความอบอุ่น และการได้รับการสนับสนุน 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนา 6) การรับความเสี่ยง 7) การควบคุม นอกจากนี้ยังเห็นว่า โครงสร้างขององค์การและกระบวนการขององค์การ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในการทำงานด้วย บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การ ได้แก่ 1) ภาวะทางเศรษฐกิจ (economic condition) 2) แบบของความเป็นผู้นำ (leadership style)

<sup>35</sup>L.R. James and A.P. Jones, "Organizational Climate, A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin* 81 (De. 1974) : 1098 - 1099.

<sup>36</sup>Richard M. Steers, *Organization Effectiveness : A Behavioral Views* (California : Goodyear Publishing Company, 1977), 106.

<sup>37</sup>Keith Davis, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1981), 105.

3) นโยบายขององค์การ (organizational policies) 4) ค่านิยมของการบริหารจัดการ (managerial value) 5) โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) 6) คุณลักษณะของสมาชิก (characteristics of the members) 7) ธรรมชาติของธุรกิจ (nature of the business) 8) ขนาดขององค์การ (organizational size) 9) ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ (life stage)<sup>38</sup>

เรตติน (Reddin) เจ้าของทฤษฎีสามมิติ ได้ศึกษาภาวะผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ได้ดัดแปลงแนวความคิดดังกล่าวมานำเสนอว่า บรรยากาศขององค์การ มี 2 มิติ คือ มุ่งผลงาน (Task Orientation-TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation-RO)<sup>39</sup>

ทาจิอุริ (Tagiuri) อธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์การว่า ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) นิเวศวิทยา (ecology) 2) สิ่งแวดล้อม (milieu) 3) ระบบสังคม (social system) 4) วัฒนธรรม (culture)<sup>40</sup>

วีร์ตัน บัซซาว กล่าวว่่า บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรทุกคนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความมุ่งมั่น และเกิดความหวงแหน รู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ บรรยากาศด้านการบริหาร ได้แก่ 1) นโยบายการบริหาร 2) โครงสร้างขององค์การ 3) เงินเดือนและสวัสดิการ 4) เทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน 5) บุคลิกภาพของผู้บริหาร 6) ความมั่นคง และบรรยากาศด้าน

---

<sup>38</sup>Andrew J. Dubrin, Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective (New Jersey : Prentice-Hall, 1984), 406 - 411.

<sup>39</sup>Bill Reddin, The Output-Oriented Organization (England : Gower Publishing Co., 1988), 66 - 79.

<sup>40</sup>Renato Tagiuri, "The Concept of Organizational Climate" in Renato Tagiuri and George H. Litwin, eds., Organizational Climate : Exploration of a Concept (Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1968), quoted in Robert G. Owens, Organizational Behavior in Educational (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 167 - 168.

กายภาพ ได้แก่ 1) การจัดบริเวณอาคารสถานที่เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศองค์การ 2) งานประชาสัมพันธ์และงานต้อนรับ<sup>41</sup>

คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า แต่ละองค์การมีบุคลิกภาพหรือบรรยากาศเฉพาะของตัวเอง แต่ถ้ามองส่วนประกอบพื้นฐานจะพบว่าเหมือนกัน โดยเสนอว่า ส่วนประกอบพื้นฐานเปรียบเสมือนชิ้นพาย (pie) 7 ชิ้นที่วางอยู่ในถาดกลม แต่ละส่วนมีผลต่อบรรยากาศองค์การ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ไม่มีส่วนใดที่เป็นอิสระในตัวเอง เพราะเมื่อนำแต่ละส่วนมาประกอบกันแล้วจะเป็นบุคลิกภาพหรือบรรยากาศองค์การ ส่วนประกอบของบรรยากาศองค์การมี 7 ด้านดังนี้ 1) การดำเนินงานขององค์การ (organizational processes) 2) ระดับของโครงสร้างองค์การ (degree of structure) 3) ทรัพยากรขององค์การ (assets) 4) ระบบสังคม (social system) 5) เทคโนโลยี (technology) 6) การบริหารจัดการ (management) 7) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment)<sup>42</sup>

ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (supportive) การควบคุม (directive) และความเคร่งครัด (restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติเช่นกัน ได้แก่ ความเป็นมิตร (collegial) ความสนิทสนม (intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement)<sup>43</sup>

คอนลีย์ และมันซี (Conley and Muncy) ได้ศึกษามิติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการทำงานในโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การพิจารณาทั้งธรรมชาติการทำงานของครูที่เรียกว่า ความเป็นมืออาชีพ และธรรมชาติของโรงเรียน จากการศึกษาพบว่ามิติด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย 1) ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการทำให้เป็นงานประจำ (role ambiguity and routinization) 2) การรวมศูนย์อำนาจและการทำให้เป็นระเบียบแบบแผน (centralization of

---

<sup>41</sup>วิรัตน์ บัวขาว, "ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศองค์การ," เพิ่มผลผลิต 33,6 (2537) : 13 - 20.

<sup>42</sup>John P. Kotter, Organizational Dynamics Diagnosis and Intervention (MA : Addison-Wesley, 1978), 9 - 22, quoted in Warren R. Plunket, and Raymond F. Attner, Introduction to Management, 4<sup>th</sup> ed. (Boston : PWS-Kent, 1992), 416 - 419.

<sup>43</sup>Wayne K., Hoy and Cecil G., Miskel, Educational Administration : Theory Research and Practice (New York : McGraw-Hill, 2001), 192.

authority and formalization) 3) ลักษณะภายในและภายนอกตัวงาน (intrinsic and extrinsic work features) 4) การมีส่วนร่วมในการนิเทศ (participative supervision) 5) การพัฒนาอาชีพ (career development) 6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (involvement in decision making)<sup>44</sup>

เบน เพอเพรทซ์ และคณะ (Ben-Peretz, et al.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในห้องพักครูที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านสังคม (social function) 2) ด้านการเมือง (political function) และด้านการทำงาน (work function)<sup>45</sup>

แพชชีเออร์ดีส (Pashiardis) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนชาวไซปรัส โดยศึกษาและสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนในไซปรัสครอบคลุม 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) การสื่อสาร (communication) 2) การร่วมมือ (collaboration) 3) การจัดองค์การและการบริหาร (organization and administration) และ 4) นักเรียน (students)<sup>46</sup>

เรฟเฟอर्टี้ (Rafferty) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียน (school climate) และทัศนคติของครูต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ-RS) ของฮอย (Hoy) และข้อคำถามบรรยากาศด้านการสื่อสาร (CCI) ของเดนนิส (Dennis) เพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษา พบว่าแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของฮอยได้อธิบายพฤติกรรมของครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 5 หัวข้อดังนี้ 1) พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้บริหาร (supportive principal behavior) 2) พฤติกรรมการควบคุมของผู้บริหาร

---

<sup>44</sup>Sharon Conley and Donna E., Muncey, "Organizational Climate and Teacher Professionalism : Identifying Teacher Work Environment Dimensions," in School Climate : Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment, ed. H. Jerome Freiberg (Great Britain : Biddles Ltd., 1999), 103 - 120.

<sup>45</sup>Miriam Ben-peretz, et al., "The Teachers' Lounge and Its Role in Improving Learning Environments in Schools," in School Climate : Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment, ed. H. Jerome Freiberg (Great Britain : Biddles Ltd., 1999), 148 - 164.

<sup>46</sup>Georgia Pashiardis, "School Climate in Elementary and Secondary Schools : Views of Cypriot Principals and Teachers," The International Journal of Educational Management 14,5 (2000) : 224 - 237.

โรงเรียน (directive principal behavior) 3) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือของครู (engaged teacher behavior) 4) พฤติกรรมท้อแท้ใจของครู (frustrated teacher behavior) 5) พฤติกรรมความสนิทสนมของครู (intimate teacher behavior) ส่วนแบบวัดบรรยากาศด้านการสื่อสารของ เดนนิส ใช้วัดความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) โอกาสในการสื่อสาร (opportunities for upward communication) 2) การสนับสนุนการสื่อสารของผู้บริหาร (the principal's communication support) เรฟเฟอริตี้ ได้นำข้อคำถามของฮอยและเดนนิสมา จัดทำและประยุกต์ใช้เป็นส่วนแรกของข้อคำถามในการสำรวจ<sup>47</sup>

เทเบิลแมน (Tableman) กล่าวถึงองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนว่า บรรยากาศโรงเรียนประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางสังคมและทางกายภาพ (physical and social environment) หลายลักษณะดังนี้ 1) ต้นไม้และสิ่งของที่ปรากฏภายนอก (appearance and physical plant) 2) ความสัมพันธ์ในหมู่คณะ (faculty relations) 3) การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน (student interactions) 4) ภาวะผู้นำ/การตัดสินใจ (leadership/decision making) 5) สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับวินัย (disciplined environment) 6) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (learning environment) 7) ทศนคติและวัฒนธรรม (attitude and culture) และ 8) ความสัมพันธ์ของชุมชนโรงเรียน (school-community relations)<sup>48</sup>

ยูไลน์ (Uline) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศโรงเรียน โดยมุ่งไปที่ความคิดเห็นของครูต่อ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) เช่น อายุของอาคารสถานที่ หรือการวัด ปริมาณของแสงหรือเสียง ยูไลน์สำรวจความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียน การ สนับสนุนด้านทรัพยากร บรรยากาศโรงเรียน (school climate) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและ สถานภาพทางสังคม ในส่วนที่เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ยูไลน์ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนใน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) เกณฑ์ด้านวิชาการ (academic press) 2) การมีส่วนร่วมของชุมชน (community

---

<sup>47</sup>Timothy J. Rafferty, "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools," *American Secondary Education* 31, 2 (2003) : 49 - 70.

<sup>48</sup>Betty Tableman, School Climate and Learning, *Best Practice Briefs* 31 (December 2004) : 2 - 3 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

engagement) 3) ความเป็นมืออาชีพของครู (teacher professionalism) 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (the collegial leadership of the principal)<sup>49</sup>

ศูนย์การศึกษาทางด้านอารมณ์และสังคม (The Center for Social and Emotion Education : CSEE) และสถาบันบรรยากาศโรงเรียนแห่งชาติ (The National School Climate Council) ในมลรัฐนิวยอร์ก ได้แนะนำว่า องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนมี 4 มิติ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ในการประเมินบรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ 1) ความปลอดภัย (safety) 2) ความสัมพันธ์ (Relationships) 3) การเรียนและการสอน (teaching and learning) และ 4) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)<sup>50</sup>

กอนเดอร์ และไฮเมส (Gonder and Hymes) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนว่า ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) 2) สิ่งแวดล้อมทางสังคม (social environment) 3) สิ่งแวดล้อมด้านอารมณ์ความรู้สึก (affective environment) 4) สิ่งแวดล้อมด้านวิชาการ (academic environment) ซึ่งสนับสนุนการเรียนและการบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง<sup>51</sup>

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วย 8 มิติ ได้แก่ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) ขวัญที่สูง (high moral) 4) โอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) การศึกษาต่อ และการเจริญเติบโต

---

<sup>49</sup>Cynthia Uline, "The Walls Speak : The Interplay of Quality Facilities, School Climate, and Student Achievement," *Journal of Educational Administration* 46, 1 (2008) : 55 - 57.

<sup>50</sup>The Center for Social and Emotional (CSEE), How are "School Climate" and "School Culture" Different? [Online], accessed 22 March 2010. Available from <http://www.schoolclimate.org/climate/faq.php>

<sup>51</sup>P. O. Gonder and D. Hymes, "Improving School Climate and Culture" (AASA Critical Issues Report 27, 1994), quoted in Betty Tableman, School Climate and Learning Best Practice Briefs 31 (December 2004) : 3 - 4 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

ทางสังคม (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงโรงเรียน (school renewal) 8) การดูแลเอาใจใส่ (caring)<sup>52</sup>

ซุลลิก (Zullig) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การและพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากผลการศึกษาได้องค์ประกอบบรรยากาศองค์การโรงเรียน 8 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน (positive student-teacher relationship) 2) ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (school connectedness) 3) การสนับสนุนด้านวิชาการ (academic support) 4) คำสั่งและระเบียบวินัย (order and discipline) 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (physical environment) 6) สิ่งแวดล้อมทางสังคม (social environment) 7) ความรับรู้การเลือกปฏิบัติ/สิทธิประโยชน์ (perceived exclusion/privilege) 8) ความพึงพอใจด้านวิชาการ (academic satisfaction)<sup>53</sup>

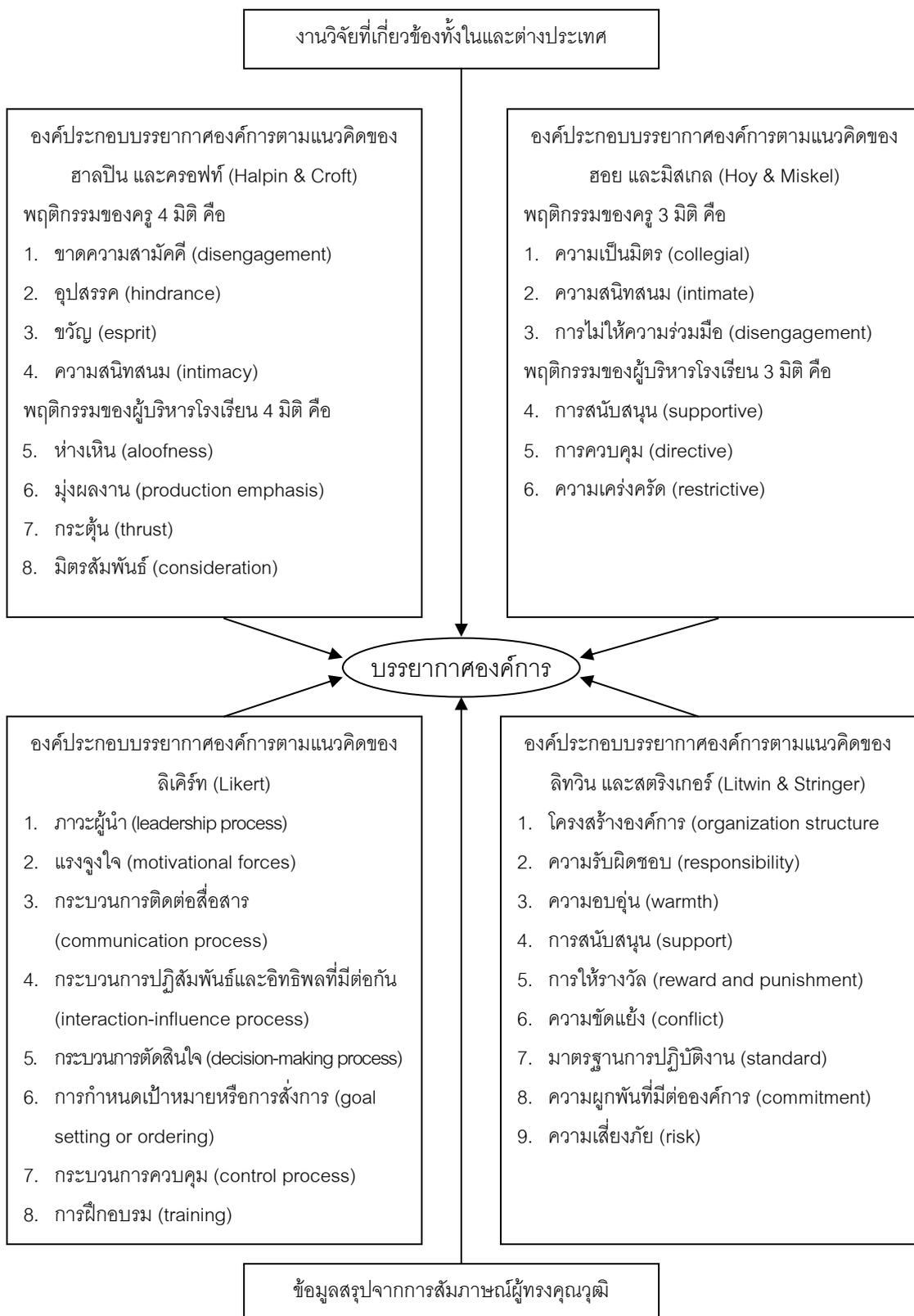
นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน รวมทั้งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวทั้งหมดมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดั้งเดิมซึ่งมีการอ้างอิงอย่างแพร่หลายในการศึกษาบรรยากาศองค์การ ได้แก่ แนวคิดของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ลิเคิร์ต (Likert) ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) มาเป็นขอบข่ายทางทฤษฎี และสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 5

---

<sup>52</sup>W. L. Johnson and A. M. Johnson, "Assessing the Validity of Scores on the Charles F. Kettering Scale for the Junior High School," Educational & Psychological Measurement 57,5 (1997) : 858 - 869, quoted in Megan L. Marshall, Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences [Online], accessed 22 March 2010. Available from [http:// education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf](http://education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf)

<sup>53</sup>Keith J. Zullig, et al., "School Climate : Historical Review, Instrument Development, and School Assessment," Journal of Psychoeducational Assessment, 28,2 (2010) : 139 - 152.



แผนภูมิที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Andrew W. Halpin and Don B. Croft, The Organizational Climate of School (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133 - 152.

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration :Theory Research and Practice (New York : McGraw-Hill, 2001), 192.

: Rensis Likert, The Human Organization : Its Management and Value (New York : McGraw-Hill Kogakusha, 1967), 197 - 211.

: George Litwin and Robert Stringer Jr., Motivation and Organizational Climate (Boston : Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968), 45 - 65.

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ตามความรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรในสถานศึกษาที่กำลังทำงานอยู่ และการรับรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 - 2, 3 - 4 (ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย) ประเภทสามัญทั่วประเทศ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

#### ความหมายขององค์การ

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ที่ต้องการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการเอาชนะข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งข้อจำกัดของตนมี 2 อย่าง คือ ความสามารถของบุคคลทางด้านชีววิทยา และสภาพทางกายภาพของสภาพแวดล้อมที่บุคคลต้องเผชิญ มนุษย์จึงได้จัดตั้งองค์การขึ้นมาเพื่อเอาชนะข้อจำกัดทั้งสองนี้<sup>54</sup> องค์การสามารถตอบสนองความต้องการหลาย ๆ อย่างของคน เช่น อารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และเศรษฐกิจ องค์การจะช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จด้วยการร่วมมือกัน<sup>55</sup> ของคนในองค์การนั้น

นักทฤษฎีองค์การให้คำนิยามหรือความหมายขององค์การไว้แตกต่างกันดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ ระบบการร่วมมือ ประสานกิจกรรม หรือกำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1966), 23 - 24.

<sup>55</sup>Chris Argyris, Integrating the Individual and Organization (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1964), 35.

<sup>56</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 72.

ไซมอน (Simon) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ ระบบของพฤติกรรมร่วม ซึ่งสมาชิกในองค์การต่างมีความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่น ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ<sup>57</sup>

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ในรูปใดรูปหนึ่ง เพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน<sup>58</sup>

กู๊ด (Good) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ กระบวนการหรือผลของการจัดรวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน หรือรวมประกอบกันเข้าเป็นหน่วยที่มีหน้าที่ในการประกอบภารกิจร่วมกัน หรือรวมประกอบเข้าเป็นหน่วยตามหลักเหตุและผล<sup>59</sup>

โรบบินส์ (Robbins) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การเป็นการประสานงานระหว่างส่วนต่าง ๆ ของสังคม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันและมีอาณาเขตที่แน่นอน และความสัมพันธ์เหล่านี้จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน<sup>60</sup>

ฮอลล์ (Hall) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ ความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก องค์การจะมีอาณาเขตของตนเอง มีระเบียบกฎเกณฑ์ มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจ มีระบบการติดต่อสื่อสาร และมีการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมที่องค์การดำเนินงานจะมีผลต่อสมาชิกในองค์การ ตัวองค์การ และสังคม<sup>61</sup>

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ ความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นอยู่ระหว่างกัน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายเฉพาะอย่าง<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1950), 72 - 73.

<sup>58</sup>Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1970), 129.

<sup>59</sup>C.V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), 378.

<sup>60</sup>Stephen P. Robbins, Organization Theory : Structure Designs and Application, 3<sup>rd</sup> ed. (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1990), 4.

<sup>61</sup>Richard H. Hall, Organizations Structures Processes and Outcomes, 6<sup>th</sup> ed. (Engle wood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1996), 30.

<sup>62</sup>สมยศ นาวิการ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไพศาลการพิมพ์, 2542), 11.

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ รูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนถึงมีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีการทำงาน และการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอด้วย<sup>63</sup>

สถิต กองคำ ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ หน่วยงานหนึ่งในสังคมไม่ว่าเป็นหน่วยงานของทางราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มีบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและองค์การ บุคลากร กลุ่ม เต็มใจเข้าร่วมกันทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>64</sup>

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ คือ กลุ่มสังคมที่เกิดจากบุคคลต่าง ๆ มารวมตัวกัน โดยมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน มีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้้นำในการดำเนินงาน และมีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น องค์การการค้าโลก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หรือองค์การพัฒนาเอกชน เป็นต้น<sup>65</sup>

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า องค์การหมายถึงการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป บุคคลเหล่านี้จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทางใดทางหนึ่ง การเกี่ยวข้องระหว่างกันดังกล่าวนี้ อาจกำหนดโดยรูปแบบความสัมพันธ์หรือโครงสร้างบางอย่าง คนทุกคนที่อยู่ในภายในองค์การจะมีเป้าหมายส่วนบุคคล โดยคาดหวังว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ภายในองค์การ จะช่วยให้เป้าหมายส่วนบุคคลประสบความสำเร็จได้ องค์การจะต้องมีอาณาเขตแน่นอน สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้ที่สมาชิกและผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกขององค์การออกจากกัน และมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

---

<sup>63</sup>ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร การจัดการแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543), 5.

<sup>64</sup>สถิตย์ กองคำ, มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2543), 121.

<sup>65</sup>ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545), 24.

## องค์ประกอบขององค์การ

ในสังคมมีองค์การต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ละองค์การมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นองค์ประกอบร่วมกันและแตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีทั้งที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการบรรลุจุดหมายร่วมกัน ฌ็อง-ฌัก อ็องรี ได้กล่าวถึงส่วนประกอบขององค์การไว้ดังนี้

1. องค์การเป็นกลุ่มสังคม (organizations are social entities) องค์การจะเป็นระบบสังคมที่ก่อตั้งและถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเข้ามารวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นเมื่อสมาชิกเกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของเขา ก็จะส่งผลให้วัฒนธรรมการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การเกิดผลกระทบ และเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2. องค์การมีขอบเขตที่ชัดเจน (organizations have identifiable boundaries) ขอบเขตจะเป็นกรอบที่แบ่งแยกระบบออกจากสภาพแวดล้อม โดยขอบเขตจะกำหนดว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบหรือเป็นสมาชิกขององค์การ และอะไรเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ โดยแต่ละองค์การจะมีขอบเขตทางกายภาพ เช่น พื้นที่อาคารและโรงงาน เป็นต้น หรือขอบเขตการดำเนินงานและจำนวนสมาชิกที่ชัดเจน เพื่อป้องกันและแบ่งแยกว่าส่วนใดเป็นองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์การ และอะไรเป็นสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลหรือไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ

3. องค์การมีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้นำ (organization are goal directed) เราอาจกล่าวได้ว่า เหตุผลสำคัญที่สมาชิกรวมตัวเป็นองค์การเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่ตนต้องการ โดยที่สมาชิกขององค์การอาจจะมีเป้าหมายเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ แต่จะมีเป้าหมายขององค์การเป็นความต้องการร่วมกัน นอกจากนี้ แม้ว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน แต่การดำรงอยู่ กำไร และการเจริญเติบโตยังคงเป็นสิ่งที่ยังคงสำคัญทุกองค์การต่างต้องการเหมือนกัน โดยเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามสูงในการทำงาน นอกจากนี้เมื่อเป้าหมายขององค์การหรือสมาชิกมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลให้พฤติกรรมขององค์การเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจและหมั่นตรวจสอบให้แน่ใจว่า สมาชิกในองค์การต่างมีความเข้าใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. องค์กรมีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ (organizations have deliberately structured activity systems) ปกติองค์กรต่าง ๆ จะมีการออกแบบระบบและโครงสร้างการบริหารงานตามหน้าที่ กิจกรรม และความรับผิดชอบ โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่าย แผนก และหน่วยงาน โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้้องค์การดำเนินงานได้ผลตามต้องการและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อโครงสร้างขององค์กรถูกปรับเปลี่ยน รูปแบบของงานและองค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

5. องค์กรเป็นระบบ (organizations as systems) การพิจารณาองค์กรในฐานะระบบ เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจองค์กรและรูปแบบการทำงานในองค์กรในแต่ละส่วน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยที่ระบบหมายถึงการรวมหน่วยย่อยตั้งแต่ 2 หน่วยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในสภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาระบบต่าง ๆ ออกเป็น 2 ระบบคือ

5.1 ระบบปิด (close systems) คือ ระบบที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองและมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของตนเองอย่างสมบูรณ์ ระบบปิดเป็นระบบที่แยกตัวจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเด็ดขาด ไม่มีการถ่ายเทปัจจัยนำเข้าทรัพยากรหรือพลังงานระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ ยกเว้นการทดลองในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ โดยพยายามควบคุมสภาพแวดล้อมให้คงที่ เช่น การทดลองในห้องทดลองวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นไปไม่ได้กับระบบทางชีวภาพหรือระบบทางสังคมที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนสสาร พลังงาน และความคิดระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม

5.2 ระบบเปิด (opened systems) คือ กลุ่มของส่วนประกอบและสภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องและติดต่อสัมพันธ์กัน ปกติระบบเปิดจะต้องการปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านั้นให้เป็นผลลัพธ์และกระจายผลลัพธ์ออกมาสู่สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ธุรกิจจะซื้อวัตถุดิบมาผลิตเป็นสินค้าออกขายแก่กลุ่มลูกค้า เป็นต้น ซึ่งเราจะพิจารณาองค์กรเป็นระบบเปิดที่มีความสมบูรณ์แบบ เพราะองค์กรสามารถติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยกระบวนการในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหว การเติบโต และการกำจัดของเสีย โดยผลกระทบของสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ทำให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบกลับไปยัง

สภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเช่นกัน โดยที่เราอาจกล่าวได้ว่า ทั้งระบบและสภาพแวดล้อมต่างต้องอาศัยซึ่งกันและกัน<sup>66</sup>

สรุป องค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีเป้าหมายร่วมกัน มีขอบเขตขององค์การ โครงสร้าง และระบบขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยภาวะผู้นำ นำผู้ตามซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การทำงานหรือกิจกรรมให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยทุกคนในองค์การมีความสุขและความพึงพอใจ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

#### วิวัฒนาการเกี่ยวกับมโนทัศน์ของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นหัวข้อที่นิยมมากในงานวิจัยด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและจิตวิทยาองค์การ ข้อมูลเบื้องต้นและเนื้อหาที่พบค่อนข้างเก่า ไม่ทันสมัย ข้อมูลที่พบในอดีตมักเกี่ยวกับแนวความคิดและการปฏิบัติการณ์ขององค์การ ความแตกต่างของมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์การ เทคนิคในการวัด และผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การค่อนข้างคลุมเครือและไม่ชัดเจนนัก ทำให้สับสนและแยกไม่ออกระหว่างบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ<sup>67</sup>

เอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในช่วงแรก ๆ คืองานเขียนของเลวิน และไวท์ (Lewin and White) ในปี 1939 ซึ่งเน้นการทดลองเกี่ยวกับบรรยากาศเชิงสังคมในกลุ่มเด็กวัยรุ่นเพศชาย แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ผู้เขียนล้มเหลวในการเตรียมกรอบแนวคิดหรือเทคนิคในการวัดบรรยากาศองค์การ งานของเขามุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของภาวะผู้นำและบรรยากาศทางสังคม (social climate)<sup>68</sup> และมีการกล่าวถึงบรรยากาศอีกครั้งหนึ่งในงาน

<sup>66</sup> ฌ็อง-ฌัก อ็องรี, ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา, 25 - 28.

<sup>67</sup> Kaushik Kundu, "Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate," Vidyasagar University Journal of Commerce 12 (March 2007) : 99 - 108.

<sup>68</sup> K. Lewin, R. Lippit and R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climate'," Journal of Social Psychology 10 (1939) : 271 - 290.

เขียนของเฟลชแมน (Fleishman) ในปี 1953 งานของเฟลชแมนอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทัศนคติของผู้นำและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยการวัดพฤติกรรม เฟลชแมนได้อธิบายบรรยากาศของภาวะผู้นำ (Leadership climate) ในเชิงโครงสร้างมากกว่าที่จะอธิบายมโนทัศน์ของบรรยากาศอย่างประณีต<sup>69</sup> อารกีริส (Argyris) ได้อธิบายความหมายของบรรยากาศไว้อย่างเข้าใจเป็นครั้งแรกในปี 1958 โดยเขาได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศในแง่นโยบายขององค์กรที่เป็นทางการ ความต้องการของลูกค้ำ ค่านิยม และบุคลิกภาพ<sup>70</sup> งานเขียนนี้ได้ทำให้มีการศึกษาความคลุมเครือระหว่างวัฒนธรรม (culture) และบรรยากาศ (climate) ในองค์กรที่ยังคงฝังแน่นอยู่ตั้งแต่ปี 1970 มาจนถึงปี 1979 ได้ชัดเจนขึ้น หนังสือที่มีชื่อเสียง “The Human Side of Enterprise” ในปี 1960 ได้เปิดแนวคิดใหม่ในด้านการจัดการ หนังสือเล่มนี้ได้บุกเบิกความคิดเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม และจิตวิทยาองค์กรไว้อย่างมากมาย ในหนังสือเล่มนี้ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้บรรยายบรรยากาศการจัดการ (managerial climate) ไว้อย่างละเอียด เขาโต้แย้งว่าบรรยากาศถูกตรวจสอบในขั้นพื้นฐานโดยการสรุปเกี่ยวกับการจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีจุดบกพร่องในด้านกรอบแนวคิดดังนี้ 1) แมคเกรเกอร์ไม่ได้นำเสนอเทคนิคการวัดใด ๆ เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร 2) สิ่งนี้คือวัฒนธรรมไม่ใช่บรรยากาศ และถูกวัดโดยชุดของข้อสรุป ซึ่งบรรยากาศขึ้นอยู่กับความรู้สึกมากกว่าข้อสรุป<sup>71</sup> ในปี 1964 โฟร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) ได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์กรว่า บรรยากาศองค์กร คือชุดของคุณลักษณะที่ 1) ทำให้องค์กรนั้นแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร<sup>72</sup> ในปี 1963

---

<sup>69</sup>E. A. Fleishman, “Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior,” *Personnel Psychology* 6 (1953) : 205 - 222.

<sup>70</sup>Chris Argyris, “Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate : A Case Study of a Bank,” *Administrative Science Quarterly* 2 (1958) : 501 - 520.

<sup>71</sup>D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960), quoted in Kaushik Kundu, “Development of the Conceptual Framework of Organization Climate,” *Vidyasagar University Journal of Commerce* 12 (March 2007) : 99 - 108.

<sup>72</sup>Garlie Forehand and Von Haller Gilmer, “Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour,” *Psychological Bulletin* 62,6 (1964) :171 - 183.

เกรกอพอลอส (Gregopoulos) ให้คำจำกัดความบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การเป็น โครงสร้างเกี่ยวกับบรรทัดฐานของทัศนคติและมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมรากฐาน สำคัญสำหรับการอธิบายสถานการณ์ และการกระทำที่เป็นแรงกดดันต่อการปฏิบัติงานโดยตรง<sup>73</sup>

ในงานวิจัยที่แพร่หลายของลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ในปี 1966 ได้แนะนำกรอบความเข้าใจของบรรยากาศองค์การว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้าง (structure) 2) ความรับผิดชอบ (responsibility) 3) รางวัล (reward) 4) ความเสี่ยง (risk) 5) ความอบอุ่น (warmth) และ 6) การสนับสนุน (support) ในหนังสือเล่มอื่นของลิทวิน และ สตริงเกอร์ ในปี 1968 เน้นให้มโนทัศน์ของบรรยากาศองค์การและอิทธิพลของบรรยากาศในปัจจุบัน ที่จำเป็นเกี่ยวกับการจูงใจตามแนวคิดของแมคเคลลแลนด์ (McClelland) เช่น อำนาจ (power) ความสำเร็จ (achievement) และความผูกพัน (affiliation)<sup>74</sup> ความพยายามที่จะวัดบรรยากาศโดยการประเมินการรับรู้ของสมาชิกในองค์การในช่วงเวลานี้ ทำให้มโนทัศน์ที่ถูกต้องของบรรยากาศ องค์การได้เริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้น ในปี 1968 ชไนเดอร์ และบาร์ตเลตต์ (Schneider and Bartlett) พยายามที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาการวัดบรรยากาศ พวกเขาได้ศึกษาลูกจ้างในบริษัทประกันภัยใน เชิงประจักษ์อย่างกว้างขวาง โดยการพัฒนา 2 มิติที่แยกออกจากกัน มิติที่ 1 คือ ระดับการจัดการ และมิติที่ 2 คือ ตัวแทนประกันภัยของบริษัท<sup>75</sup> ในช่วงเวลานี้การศึกษามโนทัศน์และวัดได้โดยการวัดการรับรู้ของ สมาชิกในภาพรวมขององค์การ ในปี 1970 ได้มีการศึกษาอีกเรื่องหนึ่ง คือ พฤติกรรมการจัดการ

---

<sup>73</sup>B. Gregopoulos, "Normative Structure Variables and Organizational Behavior," *Human Relations* 18 (1965) : 120 - 125.

<sup>74</sup>George Litwin and Robert Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate* (Boston : Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968), 205 - 207.

<sup>75</sup>B. Schneider and J. Bartlett, "Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development," *Personnel Psychology* 21 (1968) : 323 - 333.

การปฏิบัติงาน และประสิทธิผล (managerial behavior, performance, and effectiveness) ได้ทำการสำรวจอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับวรรณกรรมที่มีอยู่ และได้นำเสนอมิติบรรยากาศองค์การ 4 มิติ<sup>76</sup>

เจมส์ และโจนส์ (James and Jones) ได้พยายามที่จะสรุปลักษณะเฉพาะของบรรยากาศ โดยทบทวนงานวิจัยด้านบรรยากาศองค์การในอดีตทั้งหมด ในด้านคำจำกัดความ กรอบแนวคิด และวิธีการวัด และความแตกต่างของบรรยากาศองค์การ ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การแบ่งได้ 3 วิธี

1. การวัดแบบพหุวิธี เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ (Multiple Measurement-Organizational Attribute Approach : MMOAA)
2. การวัดการรับรู้ เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การ (Perceptual Measurement-Organizational Attribute Approach : PMOAA)
3. การวัดการรับรู้ เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Perceptual Measurement-Individual Attribute Approach : PMIAA)<sup>77</sup>

วิธีการทั้ง 3 วิธีนี้ประกอบด้วยงานวิจัยจำนวนมากที่อยู่ภายใต้วิธีการดังกล่าว มโนทัศน์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การได้ถูกจำแนกให้อยู่ภายใต้วิธีการเหล่านี้ และโดยพื้นฐานแล้วทั้ง 3 วิธีดังกล่าวสามารถแบ่งบรรยากาศออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การซึ่งมาจากมุมมองเกี่ยวกับองค์การ (organizational viewpoint) 2) บรรยากาศเชิงจิตวิทยา (psychological climate) ซึ่งมาจากความคิดเห็นของแต่ละบุคคล (individual viewpoint)<sup>78</sup>

สำหรับความเป็นมาของมโนทัศน์เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ถึงแม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนสามารถศึกษาย้อนหลังไปได้ถึง 100 ปี การศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ของบรรยากาศโรงเรียนยังไม่ได้มีการดำเนินการ จนกระทั่งในช่วงปี 1950 - 1959 ได้มีงานวิจัยที่

---

<sup>76</sup>J. R. Campbell, M. D., Dunnette, et al., Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness (New York : McGraw-Hill, 1970), quoted in Kaushik Kundu, "Development of the Conceptual Framework of Organization Climate," Vidyasagar University Journal of Commerce 12 (March 2007) : 99 - 108.

<sup>77</sup>L. R. James and A. P. Jones, "Organizational Climate : A Review of Theory and Research," Psychological Bulletin 81, 12 (1974) : 1096 - 1112.

<sup>78</sup>Kaushik Kundu, "Development of the Conceptual Framework of Organization Climate," Vidyasagar University Journal of Commerce 12 (March 2007) : 99 - 108.

เริ่มศึกษาบรรยากาศขององค์กรโดยทั่วไปเกิดขึ้น เช่น ในปี 1958 มาร์ช (March) และไซมอน (Simon) และอาร์กิริส (Argyris) ได้เริ่มต้นวิเคราะห์ระบบธุรกิจและองค์กร โดยพยายามหาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมกับองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นกับขวัญ ผลผลิต และผลตอบกลับ<sup>79, 80</sup> งานวิจัยยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 1968 ทาจิอูริ (Tagiuri) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนและนิยามว่า บรรยากาศโรงเรียนเป็นลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งหมดในอาคารสถานที่ของโรงเรียน (school building) และอธิบายว่า สภาพแวดล้อมทั้งหมดขององค์กรก็คือ บรรยากาศขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยนิเวศวิทยา (ecology) สิ่งแวดล้อม (milieu) ระบบสังคม (social system) และวัฒนธรรม (culture)<sup>81</sup>

ในช่วงก่อนปี 1979 นักวิจัยหลายคนพยายามที่จะเชื่อมโยงบรรยากาศโรงเรียนกับผลลัพธ์ของนักเรียนในโรงเรียน เช่น ในปี 1978 บรูคคอฟเฟอร์ (Brookover) และเพื่อนร่วมงาน ได้ตรวจสอบบรรยากาศโดยให้คำจำกัดความว่า บรรยากาศ คือ ชุดของบรรทัดฐานและความคาดหวังที่ถูกให้ความหมายโดยการรับรู้ของบุคคลภายในโรงเรียน<sup>82</sup>

ในช่วงปี 1990 - 1999 การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนได้มุ่งไปที่ชั้นเรียนและครู กริฟฟิธ (Griffith) ได้โต้แย้งว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการศึกษาขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการจำแนกแยกแยะของนักเรียน ดังนั้นในด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา ที่ชั้นเรียนถูก

---

<sup>79</sup>J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York : John Wiley, 1958), quoted in Keith J. Zullig, et al., "School Climate : Historical Review, Instrument Development, and School Assessment," *Journal of Psychoeducational Assessment* 28,2 (2010) : 139 - 152.

<sup>80</sup>Chris Argyris, "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate : A Case Study of a Bank," *Administrative Science Quarterly* 2 (1958) : 501 - 520.

<sup>81</sup>Renato Tagiuri, "The Concept of Organizational Climate" in Rena to Tagiuri and George H. Litwin, eds., *Organizational Climate : Exploration of a Concept* (Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1968), quoted in Robert G.,Owens, *Organizational Behavior in Educational* (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 167.

<sup>82</sup>W.B. Brookover, J.H. Schweitzer, et al., "Elementary School Social Climate and School Achievement," *American Educational Research Journal* 15 (1978) : 301-318.

ครอบงำโดยห้องเรียนและครูที่แตกต่างกัน เป็นผลสืบเนื่องมาจากธรรมชาติที่ว่า หน่วยการวัดบรรยากาศโรงเรียน คือ โรงเรียนทั้งหมด ขณะที่ห้องเรียนแต่ละห้องเรียนจัดว่าเป็นหน่วยการวัดที่เหมาะสมที่นักเรียนได้ใช้ชีวิตในแต่ละวัน หรือเกือบทั้งหมดกับครูคนเดียว<sup>83</sup> ตั้งแต่ในช่วงปลายปี 1999 และต่อเนื่องมาจนทุกวันนี้ ได้มีนักวิจัยหลายคนพยายามที่จะเชื่อมโยงบรรยากาศโรงเรียนกับผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน ในปี 2000 แพชชีเออร์ดีส (Pashiardis) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากทัศนคติของผู้บริหารและครูชาวไซปรัส จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ เพื่อตรวจสอบและนำเสนอความเชื่อของผู้บริหารและครูในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน โดยทำการสำรวจ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ การสื่อสาร การร่วมมือ โครงสร้างองค์การ และนักเรียน ผู้บริหารและครูในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเห็นว่า บรรยากาศโรงเรียนของพวกเขาเป็นที่น่าพอใจด้วยค่าเฉลี่ย 2.33 ในระดับคะแนนสเกลของลิเคิร์ต คะแนนที่ 3 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรโครงสร้างขององค์การมีค่าต่ำที่สุด คือมีค่าเฉลี่ย 2.26 ตัวแปรนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 2.29 การร่วมมือมีค่าเฉลี่ย 2.31 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่จำเป็นในการนำไปปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวกับเพศมีข้อสังเกตว่า เพศชายจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนแยกว่าเพศหญิง และนอกจากนี้ ตัวแปรโครงสร้างองค์การและนักเรียน ครูมีประสบการณ์มากจะมีมุมมองที่แตกต่างเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับครูที่มีประสบการณ์น้อย<sup>84</sup>

ในปี 2003 พาร์เซล และคณะ (Parcel, et al.) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนและโปรแกรมสุขภาพหัวใจและหลอดเลือดหัวใจเด็กและวัยรุ่น CATCH (Child and Adolescent Trial for Cardiovascular Health) พบว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ โครงสร้างทางกายภาพและจิตวิทยาสังคม (physical and psychosocial structures) ที่หลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสังคม (social and physical environments) ของโรงเรียน การทดลองในเด็กและวัยรุ่น เพื่อการศึกษาสุขภาพของหัวใจและหลอดเลือด โปรแกรม CATCH ได้สร้างโอกาสที่จะ

<sup>83</sup>J. Griffith, "An Empirical Examination of a Model of Social Climate in Elementary Schools," *Basic & Applied Social Psychology* 17 (1995) : 97 - 117.

<sup>84</sup>Georgia Pashiardis, "School Climate in Elementary and Secondary Schools : Views of Cypriot Principals and Teacher," *The International Journal of Educational Management* 14,5 (2000) : 224 - 237.

ศึกษาลักษณะของบรรยากาศโรงเรียนว่ามีความสัมพันธ์กับการใช้โปรแกรม CATCH อย่างไร โปรแกรม CATCH ที่ใช้ในการวัดบรรยากาศโรงเรียนประกอบด้วย การวิเคราะห์สารอาหารในเมนูต่าง ๆ การสังเกตลักษณะทางกายภาพของชั้นเรียน และการรายงานตนเองของครูและผู้ร่วมงาน ผลจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ลักษณะของบรรยากาศโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบในโปรแกรม CATCH ที่ใช้ในการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษามีความสำคัญสำหรับการวางแผนโปรแกรมสร้างเสริมนวัตกรรมสุขภาพในโรงเรียน การวัดบรรยากาศโรงเรียนมีประโยชน์ในการตรวจสอบความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำไปใช้ และปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จตามหลักสูตรส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อสุขภาพ<sup>85</sup>

ในปี 2004 เทเบิลแมน (Tableman) ได้เน้นย้ำถึงมิติทัศน์ของบรรยากาศโรงเรียนว่า บรรยากาศโรงเรียนสะท้อนลักษณะทางจิตวิทยาและลักษณะทางกายภาพ (physical and psychological aspects) ของโรงเรียน ซึ่งไวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นเงื่อนไขความจำเป็นลำดับแรกในการจัดเตรียมสถานที่เพื่อการเรียนการสอน<sup>86</sup> หลังจากแนวคิดดังกล่าวนี้แพร่หลาย ได้มีงานวิจัยที่รวมเอาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบบรรยากาศ หรือมิติในการวัดบรรยากาศเกิดขึ้นเรื่อยมา เช่น ในปี 2008 ผลงานของยูไลน์ (Uline) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และผลงานของแพชชิวอร์ดิส (Pashardis) ที่ศึกษาการมุ่งสู่พื้นฐานความรู้สำหรับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนของชาวไชนีส ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ยูไลน์ (Uline) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน งานวิจัยนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียนที่มีผลต่อการปรับปรุงระบบการศึกษาของสหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมของโรงเรียน และความสัมพันธ์ทั้งสองประการดังกล่าวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้ศึกษาได้ใช้แบบวัดบรรยากาศโรงเรียน (SCI) สอบถามครู 80 คน จากโรงเรียนขนาดกลางในเวอร์จิเนีย

<sup>85</sup>Guy S. Parcel, Cheryl L., et al., "School Climate and The Institutionalization of the CATCH Program," *Health Education & Behavior* 30,4 (2003) : 489 - 502.

<sup>86</sup>Betty Tableman, School Climate and Learning, *Best Practice Briefs* 31 (December 2004) : 2 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

ผลการศึกษายืนยันว่า คุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของภาควิชาภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์กับตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ เกณฑ์ด้านวิชาการ ความเป็นมืออาชีพของครู และการมีส่วนร่วมของชุมชน ผลการศึกษายืนยันสมมติฐานว่าบรรยากาศโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน<sup>87</sup>

แพชชีเออร์ดีส (Pashiaridis) ศึกษาการมุ่งสู่พื้นฐานความรู้สำหรับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนของชาวไซปรัส จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความเข้าใจของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนใน 3 ปีวิจัย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมทางสังคม และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม แบบสอบถามประกอบด้วย 53 ข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน (กายภาพ สังคม การเรียนรู้สิ่งแวดล้อม) แบบสอบถามวัดโดยใช้การแบ่งสเกลแบบลิเคิร์ต ระดับคะแนน 1 - 5 (1 หมายถึง ไม่ทั้งหมด และ 5 หมายถึง ระดับดีเยี่ยม) ผลการศึกษพบว่า 3 ปีวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งชี้ให้เห็นว่านักเรียนมีความพอใจระดับปานกลางกับบรรยากาศโรงเรียนของพวกเขา ปีวิจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 3.12 ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับที่ 2 เท่ากับ 3.23 และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.26 และในระหว่างนั้นนักเรียนที่ตอบคำถามชี้ให้เห็นว่า พวกเขาไม่พึงพอใจกับข้อคำถามใน 3 ปีวิจัยของบรรยากาศองค์การที่มีความเฉพาะเจาะจงเกินไป ซึ่งควรที่จะนำไปพิจารณาในอนาคตเพื่อที่จะปรับปรุงโครงการของชาวไซปรัส<sup>88</sup>

ในปี 2009 โคเฮน (Cohen) แมคคาเบ (McCabe) มิเชลลิ (Michelli) และพิคเคอรัล (Pickeral) ได้แนะนำว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ คุณภาพและลักษณะของชีวิตในโรงเรียน (school life) ขึ้นอยู่กับรูปแบบของประสบการณ์ของคนที่อยู่ในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อบรรทัดฐาน

---

<sup>87</sup>Cynthia Uline and M. Tschannen-Moran, "The Walls Speak : The Interplay of Quality Facilities, School Climate, and Student Achievement," *Journal of Educational Administration* 46,1 (2008) : 55 - 73.

<sup>88</sup>Georgia Pashiaridis, "Toward a Knowledge Base for School Climate in Cyprus's Schools," *International Journal of Educational Management* 22, 5 (2008) : 399 - 416.

เป้าหมาย ค่านิยม ความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล การจัดการเรียนการสอน และโครงสร้างขององค์การในโรงเรียน นอกจากนี้ โคอเฮนและเพื่อนร่วมงานได้แนะนำอีกว่า ชีวิตในโรงเรียนยังพาดพิงไปถึงระดับของความปลอดภัยที่โรงเรียนต้องดูแล ประเภทของความสัมพันธ์ที่ยังคงมีอยู่ในโรงเรียน และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ในการที่จะแลกเปลี่ยนทัศนะและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน<sup>89</sup> และมีงานวิจัยของซุลลิก (Zullig) ในปี 2010 ซึ่งเป็นฉบับล่าสุดที่ยืนยันว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศโรงเรียน

ซุลลิก และคณะ (Zullig, et al.) ได้ศึกษาความเป็นมาของบรรยากาศโรงเรียนและพัฒนาเครื่องมือประเมินบรรยากาศโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ตรวจสอบวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน รวบรวมคำจำกัดความของบรรยากาศโรงเรียนจากวรรณกรรมในอดีต และ 2) สร้างเครื่องมือวัดบรรยากาศโรงเรียนสำหรับนักเรียนที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ นักเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองจริงจำนวน 2,049 คน โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยและเทคนิครูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (structure equation modeling techniques) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยได้องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน (positive student-teacher relationship) 2) ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (school connectedness) 3) การสนับสนุนด้านวิชาการ (academic support) 4) คำสั่งและระเบียบวินัย (order and discipline) 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (physical environment) 6) สิ่งแวดล้อมทางสังคม (social environment) 7) ความรับรู้การเลือกปฏิบัติ/สิทธิประโยชน์ (perceived exclusion/privilege) 8) ความพึงพอใจด้านวิชาการ (academic satisfaction) (loading with absolute values >.40) แต่ละองค์ประกอบมีค่า loading ระหว่าง .42 - .87 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่าง .65 - .91 การวิเคราะห์เบื้องต้นยืนยันว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและมีความเที่ยงตรง การศึกษาในครั้งนี้เป็นการสร้างความสมดุลของเนื้อหาที่มีในอดีตและกระบวนการพัฒนามาตราส่วนในรูปแบบใหม่ (รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง) เพื่อที่จะใช้วัดบรรยากาศโรงเรียน<sup>90</sup>

<sup>89</sup>J. Cohen, L. McCabe, et al., "School Climate : Research, Policy, Practice, and Teacher Education," Teachers College Record 111 (2009) : 180 - 193.

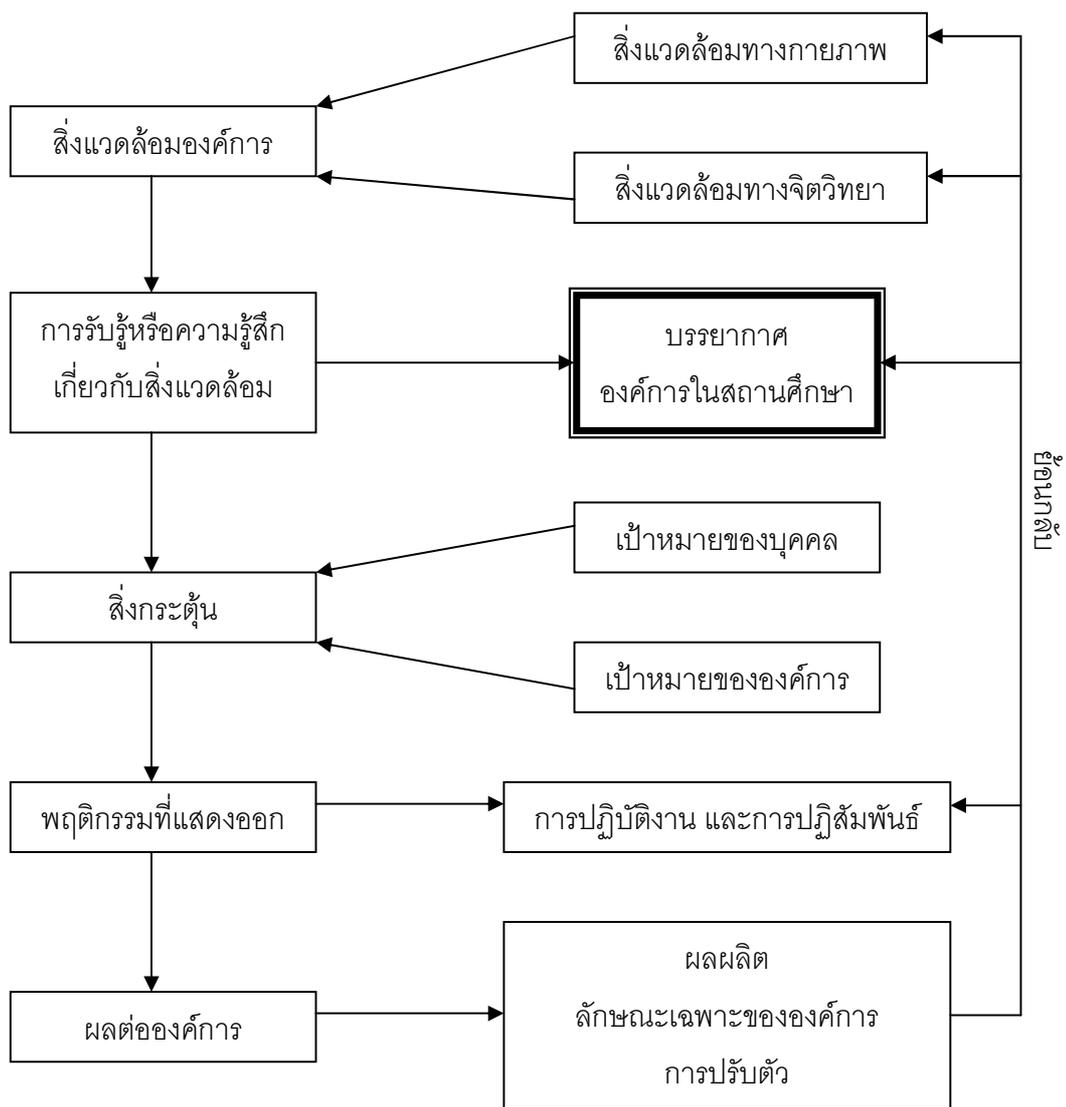
<sup>90</sup>Keith J. Zullig, et al., "School Climate : Historical Review, Instrument Development, and School Assessment," Journal of Psychoeducational Assessment 28,2 (2010) : 139 - 152.

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาการพัฒนากรอบความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร โดย Kundu (Kundu) ซึ่งได้พยายามทบทวนวรรณกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าในหัวข้อบรรยากาศองค์กรมีข้อมูลค่อนข้างเก่ามาก กรอบความคิดเริ่มแรกของบรรยากาศองค์กรไม่สามารถค้นพบได้ จนกระทั่งปี 1964 การศึกษาในช่วงแรกของบรรยากาศองค์กรทั้งหมดสามารถแบ่งกว้าง ๆ ได้ 3 วิธีการหลักดังนี้ MMOAA (Multiple Measurement-Organizational Attribute Approach), PMOAA (Perceptual Measurement-Organizational Attribute Approach) และ PMIAA (Perceptual Measurement-Individual Attribute Approach) ในวิธี MMOAA จะเน้นที่รูปแบบขององค์กร การแบ่งประเภทของบรรยากาศองค์กร สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างขององค์กร ในวิธี PMOAA จะพิจารณาบรรยากาศองค์กรเกี่ยวกับชุดของลักษณะการค้นคว้าเพื่อตอบคำถามอย่างละเอียดว่า องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรอย่างไร และวิธีสุดท้าย คือ PMIAA เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการรับรู้ของแต่ละบุคคล ในประเด็นสิ่งแวดล้อมองค์กร มิติขององค์กรเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป จากงานวิจัยที่หลากหลายภายใต้ 3 วิธีการนี้ โดยพื้นฐานแล้วบรรยากาศสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์กร ซึ่งมาจากมุมมองเกี่ยวกับองค์กร (organizational viewpoint) 2) บรรยากาศเชิงจิตวิทยา (psychological climate) ซึ่งมาจากความคิดเห็นของแต่ละบุคคล (individual viewpoint) จากการศึกษาพบว่า ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับบรรยากาศมีประโยชน์มาก ความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศจะคำนึงถึงการรับรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และคำนึงถึงอิทธิพลเกี่ยวกับเทคโนโลยี ประชากร เป็นต้น ในการรวบรวมเกี่ยวกับบรรยากาศพบว่า วิธีใช้บริบทบรรยากาศโดยรวม เป็นรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในการวินิจฉัยบรรยากาศองค์กร<sup>91</sup>

เป็นที่น่าสังเกตว่า มโนทัศน์เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนได้ผนวกเอา “สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ” (physical environment) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งควบคู่กับ “สิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา” (psychological environment) ในการศึกษาบรรยากาศโรงเรียน ดังปรากฏในผลงานวิจัยและงานเขียนหลาย ๆ เรื่อง ซึ่งเหตุผลของการผนวกปัจจัยดังกล่าวไว้ด้วยกันเพราะว่าต่างก็มีผลต่อการรับรู้ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน (ดูแผนภูมิที่ 6 ประกอบ) และข้อสังเกตอีกประการก็คือ ได้มีการขยายขอบเขตของการศึกษาหรือการวัดบรรยากาศโรงเรียนไปสู่

<sup>91</sup>Kaushik Kundu, “Development of the Conceptual Framework of Organization Climate,” *Vidyasagar University Journal of Commerce* 12 (March 2007) : 99 - 108.

ตัวนักเรียนและระดับห้องเรียน และบางครั้งถึงกับมีการศึกษาการรับรู้บรรยากาศโรงเรียนของผู้ปกครองและชุมชนโรงเรียนด้วย ปรากฏการณ์เหล่านี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของโรงเรียนในฐานะองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่มีหน้าที่ในการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในอนาคต อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะบุคลากรครูและผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น



แผนภูมิที่ 6 สรุปมโนทัศน์ของบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา

สรุป การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบมโนทัศน์ของบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การ เป็น "การรับรู้" หรือ "ความรู้สึก" ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมด ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และการรับรู้ดังกล่าวเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะตัวหรือเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

### ความหมายของบรรยากาศองค์การ

คำว่า "บรรยากาศองค์การ" (organizational climate) นั้น มีคำเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น "บรรยากาศทางจิตวิทยา" (psychological climate) "บุคลิกภาพขององค์การ" (organizational personality) และ "วัฒนธรรมองค์การ" (company culture) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันก็ยังนิยมใช้คำว่า "บรรยากาศองค์การ" กันอย่างแพร่หลาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้ กิบสัน และคณะ (Gibson, et al.) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานผู้ทำงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน<sup>92</sup>

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นชุดของคุณลักษณะที่อธิบายภาพขององค์การหนึ่งทีรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ซึ่ง 1) ทำให้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ 2) เป็นลักษณะที่คงอยู่เป็นระยะเวลาที่ยาวนาน และ 3) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup>Jame L. Gibson, et al., Organization : Structure, Process, Behavior (Texas : Business Publications Inc., 1937), 314.

<sup>93</sup>Garlie Forehand and Von Haller Gilmer, "Environmental Variation and Studies of Organizational Behavior," Psychological Bulletin 62 (December 1964) : 361 - 382.

ฮาลปิน (Halpin) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมมีบุคลิกที่แสดงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศองค์การหรือหน่วยงานได้<sup>94</sup>

ทาจิอูริ และลิทวิน (Tagiuri and Litwin) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การนั้นเรียนรู้และมีประสบการณ์ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ในรูปของกลุ่มลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ<sup>95</sup>

กิลเมอร์ (Gilmer) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ<sup>96</sup>

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การ และคุณลักษณะดังกล่าวนั้นจะต้อง 1) บรรยายถึงสภาพขององค์การ 2) ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) เป็นลักษณะที่คงทน 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ<sup>97</sup>

ไฮมาน สกอต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conner) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : The Macmillan Publishing Co., 1966), 132.

<sup>95</sup> Renate Tagiuri and George Litwin, Organization Climate : Explorations of a Concept (Boston : Harvard University, 1968), 27.

<sup>96</sup> Von Haller Gilmer, Industrial and Organization Psychology (Japan : McGraw-Hill Hogakusha, 1971), 28.

<sup>97</sup> Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management : A Macro Approach (New York : Wiley & Sons, 1980), 667.

<sup>98</sup> W. Haiman T. Scott and P. Connor, Management, 5<sup>th</sup> ed. (Boston : Houghton Mifflin Company, 1985), 455.

แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ “ความรู้สึก” ทั้งหมดที่เกิดจากลักษณะทางกายภาพ (physical layout) การปฏิสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วม และการประพฤติปฏิบัติตนระหว่างสมาชิกในองค์การ หรือกับบุคคลภายนอกองค์การ (outsiders) ซึ่งในหนังสือของเขาเรื่อง “Social Psychology of Organizations” ยังได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การถูกพัฒนาโดยองค์การ และสะท้อนให้เห็นการต่อสู้ดิ้นรน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (internal and external organization) ประเภทของคนที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ กระบวนการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ<sup>99</sup>

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งหมด ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะเฉพาะตัวหรือเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

สำหรับบรรยากาศโรงเรียน โรงเรียนเป็นสถาบันหรือองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ระหว่างบุคคลต่อบุคคลในโรงเรียน ซึ่งส่งผลไปถึงความรู้สึกและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรมีบรรยากาศที่ดี นักการศึกษาได้ให้คำนิยามหรือความหมายของบรรยากาศโรงเรียนไว้เป็นการเฉพาะดังนี้

เซอร์จีโอวานนี (Sergiovanni) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน หรืออาจจะหมายถึงความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup>D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Wiley, 1978), quoted in Pooja Garg and Renu Rastogi, “Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India,” *The International Journal of Educational Management* 20,7 (2006) : 531.

<sup>100</sup>Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision : Human Perspectives* (New York : McGraw-Hill, 1983), 56.

ทาจิอูริ (Tagiuri) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ ลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งหมดในอาคารสถานที่ของโรงเรียน (school building) และอธิบายว่า สภาพแวดล้อมทั้งหมดขององค์กรก็คือ บรรยากาศองค์กร ซึ่งประกอบด้วย นิเวศวิทยา (ecology) สิ่งแวดล้อม (milieu) ระบบสังคม (social system) และวัฒนธรรม (culture)<sup>101</sup>

เรฟเฟอร์ตี้ (Rafferty) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ บรรยากาศองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมด้านบุคลิกภาพของบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร และครูที่มีปฏิสัมพันธ์กันภายใต้ขอบข่ายทางจิตวิทยา ซึ่งมีปรากฏอยู่ในทุก ๆ โรงเรียน<sup>102</sup>

พาร์เซล (Parcel) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ โครงสร้างทางกายภาพ และจิตวิทยาสังคม (physical and psychosocial structures) ที่หลากหลายซึ่งก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมทางสังคมและทางกายภาพ (social and physical environments)<sup>103</sup>

เทเบิลแมน (Tableman) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียนสะท้อนลักษณะทางจิตวิทยาและลักษณะทางกายภาพ (physical and psychological aspects) ของโรงเรียนซึ่งไวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นเงื่อนไขความจำเป็นลำดับแรกในการจัดเตรียมสถานที่เพื่อการเรียนการสอน<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup>Renato Tagiuri, "The Concept of Organizational Climate" in Renato Tagiuri and George H. Litwin, eds., Organizational Climate : Exploration of a Concept (Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1968), quoted in Robert G.,Owens, Organizational Behavior in Educational ( United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 167.

<sup>102</sup>Timothy J. Rafferty, "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools," American Secondary Education 31,2 (2003) : 52.

<sup>103</sup>Guy S. Parcel, et al., "School Climate and the Institutionalization of the CATTCH Program," Health Education & Behavior 30, 4 (August 2003) : 489.

<sup>104</sup>Betty Tableman, School Climate and Learning, Best Practice Briefs 31 (December 2004) : 2 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศโรงเรียน อาจรวมถึงสิ่งอื่น ๆ จากลักษณะของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่มีผลต่อบุคลิกภาพของนักเรียนและครู ได้แก่ การดำเนินการด้านการศึกษา ระดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทางกายภาพ (levels of physical activity) กระบวนการ (process) และวัสดุอุปกรณ์ (materials) ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน<sup>105</sup>

ธเนศ ขำเกิด ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศในโรงเรียน เป็นพฤติกรรมอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคลากร สภาพการณ์ ซึ่งเมื่อบุคคลปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่าบรรยากาศที่ดี ในทางตรงกันข้าม เมื่อบุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกไม่ดีก็เรียกว่าบรรยากาศไม่ดี บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนจะมีส่วนเสริมสร้างความคิดจิตใจ<sup>106</sup>

แม้ว่าบรรยากาศโรงเรียนยังไม่มี ความหมายที่แน่นอน ดังที่มาร์แชลล์ (Marshall) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของโรงเรียน (characteristics of schools) เช่น โครงสร้างทางกายภาพของอาคารเรียน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ปัจจัยทั้งสองนี้มีอิทธิพลและทำให้นิยามความหมายของบรรยากาศโรงเรียนได้อย่างกว้างขวาง บรรยากาศโรงเรียนถูกศึกษาค้นคว้ามานานหลายปีและต่อเนื่อง ถูกตรวจสอบและนิยามใหม่ในฐานะที่มีอิทธิพลสำคัญต่อผลผลิตทางการศึกษา องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกว้างขวางและซับซ้อน แม้จะมีการศึกษามานานหลายปี แต่ก็ยังไม่มี การให้ความหมายที่เป็นที่แน่นอน<sup>107</sup> อย่างไรก็ตาม ทาจิจูริ (Tagiuri) ได้กล่าว

---

<sup>105</sup>W. L. Johnson and A.M. Johnson A.M, "Validity o the Quality of School Life Scale: a Primary and Second-order Factor Analysis," Educational and Psychological Measurement 53,1 (1993) : 45 - 53, quoted in Georgia Pashiardis, "Toward a knowledge base for school climate in Cyprus's schools," The International Journal of Educational Management 22,5 (2008) : 402.

<sup>106</sup>ธเนศ ขำเกิด, "การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน," มิตรครู 31, 23 (ธันวาคม 2532) : 40 - 41.

<sup>107</sup>Megan L. Marshall, Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences [Online], accessed 22 March 2010. Available from [http:// education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf](http://education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf)

เตือนว่า ในเรื่องของบรรยากาศองค์การ “ความรู้สึก” (sense) มีความสำคัญมากกว่า “ความเข้าใจ” (understand)<sup>108</sup> ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของบรรยากาศโรงเรียนให้ครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการเหล่านี้ให้มากที่สุด นั่นก็คือ บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมอันเกิดจากการ “รับรู้” สภาพแวดล้อมทั้งหมดภายในโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา อันหมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ครู นักเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน แล้วส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรโดยส่วนรวม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้บ่งบอกลักษณะเฉพาะตัวหรือเอกลักษณ์ของโรงเรียน

### ความแตกต่างระหว่างบรรยากาศกับวัฒนธรรม

กว่า 30 ปีที่ผ่านมา “บรรยากาศโรงเรียน” (school climate) และ “วัฒนธรรมโรงเรียน” (school culture) มีการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย บางครั้งความหมายของทั้งสองคำนี้ถูกใช้แทนซึ่งกันและกัน ปัจจุบันนักการศึกษาส่วนใหญ่ใช้ “บรรยากาศโรงเรียน” เพื่อนำเสนอประสบการณ์ภายในใจที่เกิดขึ้นที่โรงเรียน ขณะที่ “วัฒนธรรมโรงเรียน” ถูกใช้นำเสนอสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ถ้าตัวอาคารของโรงเรียนอยู่ในสภาพที่ไม่ได้รับการซ่อมแซม สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน แต่การที่ผู้คนมีความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้อย่างไร (เช่น “โรงเรียนของเราเป็นซากปรักหักพัง ทำให้รู้สึกว่ามีใครดูแลนักเรียนที่นี่” หรือ “อาคารเป็นอาคารเก่าที่สวยงามที่จำเป็นต้องซ่อมแซม แต่เราชอบอาคารนี้”) สะท้อนบรรยากาศโรงเรียน<sup>109</sup>

วัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนบ่งบอกถึงสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็น ความเชื่อ ทศนคติ ที่แสดงถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์การและกำหนดขอบเขตขององค์การ บรรยากาศโรงเรียน แสดงถึง

<sup>108</sup>Renato Tagiuri, cited in Maxwell and Thomas, “School Climate and School Culture,” *Journal of Education Administration* 29, 2 (1991) : 72.

<sup>109</sup>The Center for Social and Emotional (CSEE), *How are “school climate” and “school culture” different?* [Online], accessed 22 March 2010. Available from <http://www.schoolclimate.org/climate/faq.php>

คุณลักษณะเฉพาะขององค์การในด้านระดับอาคารสถานที่ของโรงเรียนและห้องเรียน (school building and classroom level) บรรยากาศโรงเรียนเกี่ยวข้องกับ “ความรู้สึก” ที่มีต่อโรงเรียนและแตกต่างกันไปในแต่ละโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนจึงสะท้อนความคิด ค่านิยม และความเชื่อที่แสดงถึงเอกลักษณ์และมาตรฐานพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในขณะที่บรรยากาศโรงเรียนสะท้อนลักษณะทางจิตวิทยาและลักษณะทางกายภาพ (physical and psychological aspects) ของโรงเรียน ซึ่งไวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นเงื่อนไขความจำเป็นลำดับแรกในการจัดเตรียมสถานที่เพื่อการเรียนการสอน<sup>110</sup>

สตีฟ (Steve) ได้ยกตัวอย่างจากข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์การเพื่อเปรียบเทียบบรรยากาศกับวัฒนธรรมไว้อย่างน่าสนใจว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและบรรยากาศ สามารถสังเกตได้โดยผ่านการรับรู้ของสมาชิกในแต่ละวันของสัปดาห์ ในแบบฉบับของโรงเรียนในอเมริกา วันจันทร์ถูกรับรู้ว่าเป็นวันที่ไม่มีความสุข วันศุกร์เป็นวันที่สนุกสนาน มุมมองเหล่านี้สะท้อนค่านิยมในรูปแบบของธุรกิจ ดังนั้นสมาชิกได้เรียนรู้ว่า ไม่ต้องการที่จะไปโรงเรียนในวันจันทร์ ครูและนักเรียนจะพูดคุยเกี่ยวกับวันสุดสัปดาห์บ่อย ๆ หรือพูดเกี่ยวกับวันหยุดถัดไป บ่อยครั้งที่นับถอยหลังเมื่อมาถึงเช้าของวันจันทร์ เมื่อวันสุดสัปดาห์มาถึงจะแสดงให้เห็นบรรยากาศที่ยังคงดำรงอยู่ ผลที่ได้รับก็คือ สามารถคาดคิดได้ว่าวันจันทร์มีความรู้สึกเชิงบวกน้อยกว่าวันศุกร์

การวินิจฉัยค่านิยมที่สูงกว่าในวันสุดสัปดาห์ เป็นปรากฏการณ์เฉพาะของชาวอเมริกัน มีหลายสังคมหรือหลายวัฒนธรรมที่ไม่ได้วินิจฉัยค่านิยมในแต่ละวันของสัปดาห์ วัฒนธรรมจะสร้างความรู้สึกในแง่ลบของวันจันทร์ตอนเช้า เมื่อบรรยากาศในเชิงลบคือกรณีที่เกิดขึ้นในวันจันทร์ตอนเช้า สิ่งนี้ก็คือวัฒนธรรมที่บอกให้ทราบว่าสมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกอย่างไร วัฒนธรรมบอกเราว่าเราจะไม่มีความสุขในวันจันทร์ ตารางที่ 1 ยกตัวอย่างความแตกต่างระหว่างบรรยากาศกับวัฒนธรรมว่ามีอิทธิพลต่อบรรยากาศอย่างไร<sup>111</sup>

<sup>110</sup>Betty Tableman, School Climate and Learning, *Best Practice Briefs* 31 (December 2004) : 1 - 2 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

<sup>111</sup>Gruenert Steve, “School Culture, School Climate: They are not the Same Thing,” *Principal* 87, 4 (Mr/AP 2008) : 57 - 59.

ตารางที่ 1 ตัวอย่างความแตกต่างระหว่างบรรยากาศกับวัฒนธรรม

บรรยากาศ (climate)	วัฒนธรรม (culture)
วันจันทร์ตรงข้ามกับวันศุกร์-----> (Monday versus Friday)	การยอมให้วันจันทร์เป็นวันที่ไม่มีความสุข (Gives Mondays permission to be miserable)
ทัศนคติหรืออารมณ์ของกลุ่ม-----> (Attitude or mood of the group)	บุคลิกภาพของกลุ่ม (Personality of the group)
ภายใต้สภาพจิตใจ-----> (Provide a state of mind)	สมาชิกไม่สามารถรู้สึกได้ (Members cannot feel it)
ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย-----> (Flexible, easy to change)	ใช้เวลาหลายปี ค่อยเป็นค่อยไป (Takes many years to evolve)
ขึ้นอยู่กับความรู้สึก-----> (Based on perceptions)	ขึ้นอยู่กับความเชื่อและค่านิยม (Based on values and beliefs)
ทุกสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา-----> (Is all around us)	เป็นส่วนหนึ่งของตัวเรา (Is part of us)
วิธีการที่เราใช้ชีวิตรอบ ๆ ที่นี้-----> (The way we fell around here)	วิธีการที่เราทำสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ที่นี้ (The way we do things around here)
ขั้นตอนแรกของการปรับปรุง-----> (First step to improvement)	เมื่อการปรับปรุงสำเร็จ (Determines if improvement is possible)
อยู่ในตัวผู้นำของคุณ-----> (It's in your head)	อยู่ในตัวผู้นำของคุณ (It's in your head)

ที่มา : Gruenert Steve, "School Culture, School climate: They are not the Same Thing,"  
Principle 87, 4 (Mr/AP 2008) : 57 - 59.

“วัฒนธรรม” และ “บรรยากาศ” ทั้งคู่ต่างเป็นนามธรรม ซึ่งไม่สามารถสังเกตได้จากการปฏิสัมพันธ์กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับอิทธิพลโดยการปฏิสัมพันธ์กับพลังที่มองไม่เห็นในสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย อธิบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ วัฒนธรรมเกี่ยวข้องไปถึงพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความคิด (assumption) และความเชื่อขององค์การ ขณะที่บรรยากาศเชื่อมโยงไปถึงการรับรู้ของคนในองค์การ ที่สะท้อนบรรทัดฐาน ความคิด และความเชื่อเหล่านั้น<sup>112</sup>

### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

การที่บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การศึกษาองค์การในแง่มุมต่าง ๆ จึงต้องให้ความสนใจกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความสำคัญตั้งที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอทัศนะไว้อย่างหลากหลายดังนี้

เฮลลริเกิล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum) กล่าวว่า นักบริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น<sup>113</sup>

สตีเยร์ส และพอร์เตอร์ (Steers and Porter) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การ การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (internal environment) ที่มีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งสตีเยร์สเรียกสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่า “บรรยากาศองค์การ” หรืออีกชื่อหนึ่งคือ บุคลิกภาพขององค์การ<sup>114</sup>

<sup>112</sup>Robert G. Owens, Organizational Behavior in Educational (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 171.

<sup>113</sup>Don Hellriegel and John Slocum, Management : A Sontingency Approach (Phillipines : Addison-Wesley, 1974), 430.

<sup>114</sup>Richard Steers and Lyman Porter, Motivation and Work Behaviour (New York : McGraw-Hill, 1979), 364.

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberg) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ บรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่กับองค์การ หากต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์การ<sup>115</sup>

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นการจะพัฒนาองค์การหรือกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์การจึงต้องพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ และโรงเรียนเป็นสถาบันซึ่งถือเป็นองค์การเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจหรือองค์การทางสังคมอื่น ๆ เพียงแต่มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แตกต่างกันออกไป จึงสามารถนำความรู้หรือแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยทั่วไปมาเทียบเคียงประยุกต์ใช้ได้

สำหรับความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียน มีงานวิจัยที่ยืนยันให้เห็นว่าบรรยากาศโรงเรียนมีผลกระทบต่อคนและปัจจัยอื่น ๆ ในโรงเรียน ตัวอย่างเช่น บรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกมีส่วนช่วยให้ปัญหาด้านพฤติกรรมและอารมณ์ของนักเรียนลดลง<sup>116</sup> นอกจากนี้งานวิจัยเฉพาะด้านเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนในสิ่งแวดล้อมของเมืองที่มีความเสี่ยงสูง (high-risk) ซึ่งให้เห็นว่าบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ที่ให้การสนับสนุน และมีจิตสำนึกทางวัฒนธรรม ทำให้นักเรียนในเมือง (urban students) สามารถสร้างประสบการณ์ความสำเร็จในทางวิชาการได้<sup>117</sup> ต่อมานักวิจัยยังพบว่า การรับรู้บรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกเป็นปัจจัยสำคัญที่ปกป้องนักเรียนชายและส่งเสริมนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูงด้วยการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการเรียน เท่ากับเป็นการป้องกันพฤติกรรมต่อต้านสังคม (antisocial)<sup>118</sup> งานวิจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนแนะนำว่า

<sup>115</sup>Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management : A Macro Approach, 420.

<sup>116</sup>G. P. Kuperminc, et al., "Perceived School Climate and Difficulties in the Social Adjustment of Middle School Students," Applied Developmental Science 1,2 (1997) : 76 - 88.

<sup>117</sup>N. M. Haynes, and J. P. Comer, "The Yale School Development Program Process, Outcomes, and Policy Implications," Urban Education 28,2 (1993) : 166 - 199.

<sup>118</sup>N. M Haynes, "Creating Safe and Caring School Communities: Comer School Development Program Schools," Journal of Negro Education 65 (1998) : 308 - 314.

ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคล และโอกาสในการเรียนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนทุกคน สามารถเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์และลดพฤติกรรมที่ไม่สามารถปรับตัว (maladaptive) ของนักเรียนลงได้<sup>119</sup>

บรรยากาศในเชิงบวกมีความหมายรวมถึงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ สถานศึกษาที่สะอาดร่มรื่น เรียบง่าย สดชื่น สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุ อาคารสถานที่ ซึ่งได้รับการดูแลให้มีความเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะให้ครูและนักเรียนได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพลทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบเรียบร้อย และรักความรื่นรมย์ไปด้วย ถือว่าคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตร จะเกิดขึ้นในตัวนักเรียนได้เป็นอันมาก<sup>120</sup> ธเนศ ขำเกิด กล่าวไว้ว่า โรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศดีจะทำให้ นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศที่ไม่ดีจะทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหว่ และไม่อยากมาโรงเรียน เปรียบเหมือนครูที่พูดไม่ได้ มีอิทธิพลในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้<sup>121</sup> ในด้านบทบาทของครูและผู้บริหาร เทเลอร์ และทาชักโกริ (Taylor and Tashakkuri) พบว่า บรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก ช่วยให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มขึ้น<sup>122</sup> บรรยากาศที่ดีของโรงเรียน จะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ

---

<sup>119</sup>A. McEvoy and R. Saddlemire, "Antisocial Behavior, Academic Failure, and School Climate: A Critical Review," *Journal of Emotional and Behavioral Disorders* 8,3 (2000) : 130 - 140.

<sup>120</sup>โกวิท วรพิพัฒน์, "มาสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนกันเถอะ," *มิตรครู* 32, 1 (มกราคม 2533) : 13.

<sup>121</sup>ธเนศ ขำเกิด, "การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน," *มิตรครู* 32,8 (เมษายน 2533) : 40 - 41.

<sup>122</sup>D. L. Taylor and A. Tashakkori, "Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction and Teacher's Sense of Efficacy," *Journal of Experimental Education* 63,3 (1995) : 217 - 227.

การพัฒนาสังคม และการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้สถานศึกษาเป็นที่น่าพอใจและเป็นสถานที่ที่มีความหมาย ทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่า<sup>123</sup>

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศโรงเรียนนอกจากจะเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแล้ว ยังมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนด้วย ดังนั้นการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในโรงเรียนว่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และจะพัฒนาอย่างไร จะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนนั้น ๆ เนื่องจากบรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

### องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การพบว่า นักวิชาการใช้คำที่แตกต่างกันออกไป เช่น องค์ประกอบ (elements) ตัวกำหนด (determinants) มิติ (dimensions) ส่วนประกอบ (ingredients) และปัจจัย (factors) ซึ่งมีนัยไม่แตกต่างกันคือ หมายถึงปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ อย่างไรก็ตาม ดูบริน (Dubrin) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง “ตัวกำหนด” กับ “มิติ” ของบรรยากาศองค์การว่า ตัวกำหนด เป็นสาเหตุสำคัญของบรรยากาศ ขณะที่ มิติ เป็นส่วนประกอบ (หรือปัจจัย) ของบรรยากาศ<sup>124</sup> จากความแตกต่างดังกล่าวนี้ ทำให้นักวิชาการมีทัศนะที่แตกต่างกันในการกำหนดปัจจัยที่จะประเมินบรรยากาศองค์การดังรายละเอียดต่อไปนี้

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การนั้นเป็นสภาพการณ์อันเป็นผลรวมระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ หรือเป็นแรงกดดันทำให้บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ สามารถวัดได้จากการรับรู้ของบุคลากรในองค์การที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยใช้แบบประเมินบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Description Questionnaire : OCDQ) ฮาลปิน และครอฟท์

<sup>123</sup>Robert S. Fox, et al., School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator (Englewood; Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 1 - 3.

<sup>124</sup>Andrew J. Dubrin, Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective (New Jersey : Prentice-Hall, 1984), 410.

ได้ศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา 71 แห่ง เนื่องจากสงสัยในสภาพของโรงเรียนที่พบขณะที่ไปเยี่ยมชมตามโรงเรียนต่าง ๆ และไม่เชื่อว่าบรรยากาศจะมีมิติเดียว โดยพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศที่มีชื่อเสียงที่สุด ที่ใช้ศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา การพัฒนาแบบสอบถามดังกล่าวได้แยกประเด็นสำคัญ ๆ ของการมีปัญหาระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหารโรงเรียน แบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงครั้งสุดท้ายมีข้อความ 64 ข้อ จัดกลุ่มเป็น 8 ตัวประกอบ ซึ่งศึกษาด้วยวิธีการกำหนดข้อความคำถามพฤติกรรมต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมครูมี 4 มิติ พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนมี 4 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### พฤติกรรมครู (teachers' behavior)

1. การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของสมาชิกในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงาน ต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน ประกอบด้วยข้อความดังนี้

- 1.1 กิริยาของครูในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ
- 1.2 การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูกลุ่มน้อยคอยคัดค้านครูกลุ่มใหญ่เสมอ
- 1.3 ครูพยายามใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติแตกต่างจากกลุ่ม

ของตน

- 1.4 ครูแสวงหาความชื่นชอบเป็นพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5 ครูบางคนมักพูดขัดจังหวะในขณะที่ครูคนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม
- 1.6 ครูบางคนมักจะถามคำถามไร้สาระในที่ประชุม
- 1.7 ครูมักจะพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม
- 1.8 ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ
- 1.9 ครูพูดถึงการลาออกจากโรงเรียน
- 1.10 ครูร่วมสังคมนั้นเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ของตนเองเท่านั้น

2. อุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การว่าผู้บริหารจะเพิ่มภาระกิจในการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น และก้าวร้าวต่องานประจำจนทำให้รู้สึกอึดอัด รู้สึกว่าขาดความคล่องตัว และความสะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกระเบียดข้อบังคับอื่น ๆ และงานพิเศษมีมากเกินไป ประกอบด้วยข้อความดังนี้

- 2.1 งานประจำอื่น ๆ ที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่องานสอน
- 2.2 ครูมีงานจะต้องดำเนินการตามมติของคณะกรรมการโรงเรียนมากเกินไป

- 2.3 การรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นภาระงานที่หนักมากสำหรับครู
- 2.4 งานด้านเอกสารของโรงเรียนนี้เป็นภาระหนักสำหรับครู
- 2.5 ครูมีเวลาพอที่จะเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ
- 2.6 โรงเรียนมีคู่มือการใช้อุปกรณ์การสอนพร้อมไว้ให้บริการ

3. ขวัญ (esprit) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจโดยมีขวัญและกำลังใจดี ความรักในทีมงาน เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 3.1 ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง
- 3.2 ครูทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยความยินดี ขยันขันแข็ง และกระตือรือร้น
- 3.3 ครูโรงเรียนนี้ทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเสียสละและมุ่งมั่น
- 3.4 โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัยแก่ครู
- 3.5 ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน
- 3.6 โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้เพื่อการสอนในชั้นเรียนไว้้อย่าง

พร้อมเพียง

- 3.7 มีเสียงหัวเราะครึกครื้นเมื่อครูได้อยู่ร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ
- 3.8 ในการประชุม ครูมักแสดงความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ
- 3.9 หนังสือเพิ่มเติมมีพร้อมสำหรับใช้ในห้องเรียน
- 3.10 ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว

4. การสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง โดยแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 4.1 เพื่อนสนิทของครูเป็นครูฝ่ายอื่นในโรงเรียนเดียวกัน
- 4.2 ครูชวนเพื่อนครูฝ่ายอื่นไปเที่ยวบ้านของตน
- 4.3 ครูรู้จักภูมิหลังครอบครัวของเพื่อนครูฝ่ายอื่น
- 4.4 ครูเล่าเรื่องส่วนตัวให้ครูฝ่ายอื่นฟัง
- 4.5 ครูมีการพบปะกันสนุกสนานระหว่างอยู่ที่โรงเรียน
- 4.6 ครูร่วมมือกันในการจัดทำรายงานการทำงานต่าง ๆ
- 4.7 ครูจัดทำรายงานการทำงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง

พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน (principal's behavior)

5. การห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และสมาชิกในองค์กรเฉพาะแต่ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักจะเคร่งครัดต่อกฎระเบียบและนโยบาย ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 5.1 การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด
- 5.2 การประชุมครูเป็นการประชุมเพื่อรายงานผู้บริหารเป็นหลัก
- 5.3 ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตอง
- 5.4 ครูมักออกนอกบริเวณโรงเรียนระหว่างเวลาปฏิบัติงาน
- 5.5 ครูแต่ละคนรับประทานอาหารกลางวันตามลำพัง
- 5.6 ครูไม่ตั้งใจสงสัยในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกำหนด
- 5.7 ผู้บริหารโรงเรียนทักทายและสนทนากับครูทุกวัน
- 5.8 โรงเรียนพร้อมที่จะให้บริการงานด้านธุรการแก่ครูอยู่เสมอ
- 5.9 ครูได้รับทราบผลการตรวจเยี่ยมของศึกษานิเทศก์

6. การเน้นผลงาน (production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสั่งการบังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 6.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดตารางสอน
- 6.2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้ครู
- 6.3 ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู
- 6.4 ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู
- 6.5 ผู้บริหารโรงเรียนพยายามให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- 6.6 หน้าที่พิเศษของครูถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- 6.7 ผู้บริหารโรงเรียนพูดถึงนโยบายสำคัญ

7. การให้ความช่วยเหลือ (thrust) หมายถึง ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำ และจะกระตุ้นและจูงใจผู้ร่วมงานในองค์กรโดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจสอบ โดยจะแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเย็น ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจด้านการพัฒนาทาง

การศึกษา เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 7.1 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน
- 7.2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างด้วยการทำงานหนัก
- 7.3 ผู้บริหารโรงเรียนใช้การวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์
- 7.4 ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมตัวอย่างดีก่อนพูดในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ  
ที่โรงเรียน
- 7.5 ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์ครูด้วยเหตุผล
- 7.6 ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู
- 7.7 ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู
- 7.8 ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้ครูทราบถึงความคิดใหม่ ๆ ของตน
- 7.9 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเข้าใจง่าย

8. มิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงความมีเมตตา กรุณาช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การแล้ว ยังคำนึงถึงความต้องการและเหตุผล ความจำเป็นต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบในการพิจารณาตัดสินใจด้วย ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 8.1 ผู้บริหารโรงเรียนช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของคุณ
- 8.2 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู
- 8.3 ผู้บริหารโรงเรียนอยู่โรงเรียนหลังโรงเรียนเลิกเพื่อช่วยครูทำงานให้เสร็จ
- 8.4 ผู้บริหารโรงเรียนช่วยคณะครูจัดการความเห็นที่แตกต่างของครูส่วนน้อย
- 8.5 ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่จะเปิดสอน
- 8.6 ผู้บริหารโรงเรียนพยายามช่วยให้ครูได้รับเงินเดือนสูงขึ้น<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup>Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company,1966), 145 - 154.

โฟร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer) กล่าวว่า ตัวแปรที่กำหนดบรรยากาศองค์การ ได้แก่

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การ (size and structure) โครงสร้างขององค์การมีความเกี่ยวข้องกับขนาด หากองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารกับพนักงานจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางดังกล่าวก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่า พนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจจะคิดว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการ ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

2. ลักษณะของผู้นำองค์การ (leadership pattern) แบบของความเป็นผู้นำมีอยู่หลายแบบ แตกต่างกันไปตามประเภทขององค์การ การปฏิบัติของผู้นำในการบริหารงานต่อพนักงานเป็นแรงกดดันสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการผลิตและความพอใจของพนักงาน

3. เป้าหมาย (goal directions) องค์การย่อมมีความแตกต่างกันในเป้าหมาย ความแตกต่างของเป้าหมายนี้มาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจ กับองค์การที่ให้บริการสาธารณะ เป้าหมายขององค์การจึงทำให้องค์การมีลักษณะแตกต่างกัน

4. ความซับซ้อนของระบบ (system complexity) หมายถึง จำนวนและลักษณะที่เกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ปัญหาความซับซ้อนของระบบจะเกิดขึ้นเมื่อแผนงานหนึ่งจะต้องขึ้นกับแผนงานอื่นอีกหลายแผนก อย่างไรก็ดี รูปแบบของความเกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (communication network) เป็นมิติสำคัญของบรรยากาศ เพราะสายใยของการติดต่อสื่อสารแสดงให้เห็นสถานภาพ การจัดระเบียบอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน หรือตามแนวอนภายในองค์การ จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การนั้นได้<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup>Garlie Forehand and Von Haller Gilmer, cited in Gibson, Ivancerich, and Donnelly, Organization Behavior, Structure, Processes (Texas : Business Publications, 1973), 317 - 319.

ลิเคิร์ต (Likert) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกัน เขาได้พัฒนาเครื่องมือแบบตรวจวินิจฉัยองค์การเรียกว่า Profile of Organizational Characteristics POC และได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารหรือบรรยายกาตองค์การไว้ 8 มิติดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership process) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย ข้อคำถามดังนี้

- 1.1 ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด
  - ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเลย
  - ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในลักษณะ “นาย” กับ “บ่าว”
  - ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เต็มที่นัก
  - ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่
- 1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้บังคับบัญชาเพียงใด
  - ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเลย
  - มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเพียงเพื่อหวังผลบางอย่าง
  - มีความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เต็มที่นัก
  - มีความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาให้ความเกื้อหนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด
  - ไม่ให้ความเกื้อหนุนเลย
  - ให้ความเกื้อหนุนในลักษณะ “นาย” กับ “บ่าว” และในบางสถานการณ์เท่านั้น
  - ให้ความเกื้อหนุนอยู่เสมอ
  - ให้ความเกื้อหนุนอย่างเต็มที่
- 1.4 ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาเพียงใด
  - ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างจะมีอิสระ
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยมีอิสระนัก
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิสระเลย

- 1.5 ผู้บังคับบัญชารับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาอย่างน้อยเพียงใด
- รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ
  - รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาบ่อยครั้ง
  - รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาในบางครั้งเท่านั้น
  - ไม่ยอมรับฟังและนำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาเลย

2. ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (character of motivational forces) วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 2.1 บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจอย่างไร
- มีความต้องการในเรื่องปัจจัย 4 ความต้องการทางเศรษฐกิจ และมีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่
  - มีความต้องการทางเศรษฐกิจและความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ การเป็นสมาชิกของหน่วยงาน ตลอดจนความสำเร็จบางประการอยู่บ้าง
  - มีความต้องการทางเศรษฐกิจและความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งปรารถนาที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ
  - มีความต้องการทางเศรษฐกิจอย่างเต็มที่และความสำเร็จในการทำงานสูงสุด โดยมีแรงจูงใจมาจากเป้าหมายของกลุ่ม
- 2.2 ผู้บังคับบัญชาใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างไร
- ทำให้กลัว ลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว
  - ให้รางวัลหรือการลงโทษทางอ้อม
  - ให้รางวัลบ้างลงโทษบ้าง บางครั้งใช้มาตรการทั้งสองอย่างร่วมกัน
  - ให้รางวัลเมื่อกลุ่มมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
- 2.3 บุคลากรมีทัศนคติต่อองค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร
- มีทัศนคติที่ดีมาก และสนับสนุนวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่
  - มีทัศนคติไม่ค่อยดีและสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรบางครั้ง
  - มีทัศนคติไม่ดีและสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเท่านั้น
  - มีทัศนคติไม่ดีและต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร

- 2.4 บุคลากรมีความขัดแย้งต่อวิธีการจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างไร
- มีความขัดแย้งมาก
  - มีความขัดแย้งเสมอ ๆ
  - มีความขัดแย้งบ้างบางครั้ง
  - ไม่มีความขัดแย้งเลย
- 2.5 บุคลากรในองค์การมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด
- ทุกระดับชั้นมีความรับผิดชอบมาก
  - มีความรับผิดชอบเฉพาะระดับหัวหน้าเป็นส่วนกัน
  - ระดับหัวหน้ามีความรับผิดชอบมากกว่าระดับรองลงมา
  - ทุกระดับมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันตามลำดับ
- 2.6 ทักษะของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร
- มีการร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งโรงเรียน
  - มีการร่วมมือซึ่งกันและกัน เหตุผลเพื่อให้คนอื่น ๆ พอใจ บางครั้งในระดับเดียวกันมีการแข่งขันกันบ้าง และผู้บังคับบัญชาทำตนเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา
  - มีทัศนคติที่จะร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชา แต่มีการแข่งขันเพื่อตำแหน่งในระดับเดียวกัน และผู้บังคับบัญชาทำตนเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
  - มีทัศนคติที่จะร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชา แต่ไม่เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานเลย ผู้บังคับบัญชาจะทำตนอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันเป็นส่วนมาก
- 2.7 ความพึงพอใจของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงาน สถานภาพของตน การตรวจนิเทศงาน และความสำเร็จของตนเอง เป็นอย่างไร
- สูงมาก
  - ค่อนข้างสูง
  - พอประมาณ
  - ไม่พึงพอใจเลย

3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character of communication process) หมายถึง สายใยการติดต่อสื่อสารในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ประกอบด้วยข้อความดังนี้

3.1 การมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อซึ่งกันและกันของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมีเพียงใด

- น้อยมาก
- น้อย
- ปานกลาง
- มีมากทั้งในส่วนตัวและกลุ่ม

3.2 ทิศทางของข่าวสารมีลักษณะอย่างไร

- จาก “เบื้องบน” สู่ “เบื้องล่าง” อย่างเดียว
- จาก “เบื้องบน” สู่ “เบื้องล่าง” เป็นส่วนมาก
- สื่อสารสองทางจากเบื้องบนลงมาเบื้องล่างและเบื้องล่างสู่เบื้องบน
- สื่อสารสองทางจากเบื้องบนลงมาเบื้องล่างและเบื้องล่างสู่เบื้องบน และในระดับเดียวกัน

3.3 การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเริ่มต้นจากระดับใด

- ทุกระดับ
- เบื้องล่างมีส่วนบ้างบางครั้ง
- เริ่มจากเบื้องบน
- เริ่มจากเบื้องบนโดยเคร่งครัด

3.4 ผู้บังคับบัญชาสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ข่าวสารเพียงใด

- น้อยมาก
- เท่าที่จำเป็น
- เท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถาม
- อย่างเต็มที่

- 3.5 ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด
- ยอมรับอย่างเปิดเผย
  - ยอมรับและไม่ไว้ใจบ้าง
  - ยอมรับและส่วนมากไม่ไว้ใจปานกลาง
  - ยอมรับด้วยความไม่ไว้ใจอย่างยิ่ง
- 3.6 ลักษณะการติดต่อจากผู้ได้บังคับบัญชาถึงผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเพียงใด
- ไม่จำเป็น
  - จำเป็นน้อย
  - จำเป็นบ้างปานกลาง
  - จำเป็นมากที่สุด
- 3.7 ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักใน “ความถูกต้อง” ของข่าวสารที่ส่งขึ้นไปถึงผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
- น้อยมาก
  - น้อย
  - ปานกลาง
  - มาก
- 3.8 มีแรงผลักดันที่มีผลต่อ “ความถูกต้อง” และ “ความสมบูรณ์” ของข่าวสารหรือไม่
- ไม่มีแรงผลักดันใด ๆ เลย
  - มีแรงผลักดันบ้างบางครั้ง
  - มีแรงผลักดันเป็นส่วนมาก
  - มีแรงผลักดันมากที่สุด
- 3.9 ข่าวสารที่ส่งจากระดับล่างถึงผู้บังคับบัญชามีความถูกต้องเพียงใด
- ถูกต้องมากที่สุด
  - ถูกต้องปานกลาง
  - ถูกต้องน้อย
  - ไม่ถูกต้องเลย

- 3.10 องค์การมีระบบการสนับสนุนการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด
- ไม่ต้องมี
  - ต้องมีบ้าง
  - ต้องมีอยู่เสมอ
  - ต้องมีอยู่มาก
- 3.11 การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การเพียงพอและถูกต้องเพียงใด
- น้อยมากเนื่องจากการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ในระดับเดียวกัน
  - ปานกลางเนื่องจากการแข่งขันในระดับเดียวกัน
  - ดี
  - ดีมาก
- 3.12 ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะใด
- ห่างเหินกันมาก
  - ใกล้ชิดกันได้พอสมควรถ้าไม่ยึดถือบทบาทของตน
  - ค่อนข้างใกล้ชิด
  - ใกล้ชิดกันมาก
- 3.13 ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด
- รู้และเข้าใจดีมาก
  - รู้และเข้าใจค่อนข้างดี
  - รู้และเข้าใจบ้างเล็กน้อย
  - ไม่ได้รับรู้และสนใจเลย
- 3.14 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกันและกันดีเพียงใด
- ไม่ดีเลย
  - ปานกลาง
  - ดี
  - ดีมาก

4. ลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction-influence process) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ

บัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไว้วางใจกันและกัน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 4.1 การมีปฏิสัมพันธ์และความเชื่อถือไว้วางใจต่อกันของบุคลากรในองค์การมีลักษณะอย่างไร
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั่วไปอย่างเป็นกันเอง และมีความเชื่อถือไว้วางใจกันสูงมาก
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันปานกลางและมีความเชื่อถือไว้วางใจกันปานกลาง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยในลักษณะผู้ใหญ่ทำตนเหนือผู้น้อย โดยตักเตือนให้ระมัดระวังตัวและทำให้เกิดความหวาดกลัว
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยมาก ตลอดระยะเวลาที่มีความหวาดกลัวและไม่ไว้วางใจต่อกัน
- 4.2 ความร่วมมือของบุคลากรในการทำงานเป็นกลุ่มเป็นอย่างไร
- ดีมากทั้งหน่วยงาน
- พอประมาณ
- น้อย
- ไม่มีเลย
- 4.3 ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรมในองค์การเพียงใด
- ไม่มีเลย
- มีบ้างเล็กน้อย
- มีบ้างปานกลาง
- มีมาก
- 4.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีอิทธิพลในการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพียงใด
- น้อยมาก
- น้อย
- ปานกลาง
- มาก

- 4.5 ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ และการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพียงใด
- มีน้อย
  - มีปานกลาง
  - มีค่อนข้างมาก
  - มีอิทธิพลมากแต่เป็นไปโดยอ้อม (เช่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีประสิทธิภาพในการติดต่อกับผู้ร่วมงาน)
- 4.6 โครงสร้างขององค์การมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยให้ฝ่ายต่าง ๆ ติดต่อกันได้เพียงใด
- มีประสิทธิภาพสูง ฝ่ายต่าง ๆ ติดต่อกันได้ทุกทิศทาง (ทั้งแนวตั้ง แนวนอน และแนวเฉียง)
  - มีประสิทธิภาพบ้างปานกลางและมีอิทธิพลมากตามสายการบังคับบัญชา (แนวตั้ง)
  - เป็นไปในลักษณะที่อำนวยให้ฝ่ายหนึ่งติดต่อกับอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในขอบเขตจำกัด ปกติเป็นไปตามสายบังคับบัญชาและจาก “บน” มาสู่ “ล่าง” เท่านั้น
  - ไม่มีประสิทธิภาพเลย

5. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ (character of decision-making process)

ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 5.1 ระดับใดที่กระทำการตัดสินใจ
- ระดับสูงเท่านั้น
  - ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วาง “นโยบาย” ระดับต่ำกระทำการตัดสินใจได้ตามที่รับมอบในระเบียบคำสั่ง ซึ่งจะต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนจะนำไปปฏิบัติเสมอ
  - ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางนโยบายอย่างกว้าง ๆ การตัดสินใจเฉพาะเรื่องในรายละเอียดต่าง ๆ นั้น ระดับต่ำเป็นผู้กระทำ
  - ทุกส่วนในองค์การเป็นผู้ตัดสินใจในลักษณะกระบวนการผสมผสานหรือการแนะนำจากกลุ่ม

- 5.2 ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจมีความเพียงพอและถูกต้องมากน้อยเพียงใด
- ไม่เพียงพอและไม่ถูกต้องเลย
  - เพียงพอและถูกต้องบ้างเล็กน้อย
  - เพียงพอและถูกต้องบ้างปานกลาง
  - สมบูรณ์และถูกต้องมาก
- 5.3 ผู้ตัดสินใจต่าง ๆ ตระหนักถึงปัญหาในระดับต่ำอย่างรอบคอบมากน้อยเพียงใด
- มาก
  - ปานกลาง
  - น้อย
  - ไม่มีเลย
- 5.4 ระดับใดใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบในการตัดสินใจเป็นอย่างมาก
- มีใช้เฉพาะแต่ในระดับสูงเท่านั้น
  - มีใช้ในระดับสูงและระดับกลาง
  - มีใช้ในระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ
  - มีใช้ทุกแห่งทั่วไปในหน่วยงาน
- 5.5 ข้อมูลในการตัดสินใจใช้กระทำการตัดสินใจในระดับใด
- ทุกระดับโดยกลุ่มและให้ฝ่ายที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้วทำการวินิจฉัยสั่งการหรือโดยการเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งไปยังฝ่ายที่มีความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้น ๆ
  - ใช้กระทำที่ระดับสูงในบางครั้ง
  - ส่วนมากใช้กระทำการตัดสินใจที่ระดับสูง
  - ใช้กระทำที่ระดับสูงเท่านั้น ไม่ใช่ระดับที่มีข้อมูลที่ถูกต้องพร้อมมูล
- 5.6 มีแรงจูงใจสนับสนุนการตัดสินใจเพียงใด
- มาก
  - ปานกลาง
  - น้อย
  - ไม่มีเลย

- 5.7 ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองอย่างไร
- ไม่มีส่วนเลย
  - ไม่เคยร่วมในการตัดสินใจ แต่บางครั้งให้เฉพาะคำปรึกษาหารือ
  - ส่วนมากเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ
  - ร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเต็มที่
- 5.8 การตัดสินใจกระทำในลักษณะใด
- กระทำโดยคนเดียวเท่านั้น ซึ่งทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไป
  - กระทำโดยคนเดียวส่วนมาก ซึ่งทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไป
  - กระทำโดยคนเดียวและโดยกลุ่ม ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมบ้าง
  - ส่วนมากกระทำโดยกลุ่ม ซึ่งเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมมาก

6. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (character of goal setting or ordering) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์การเพียงใด ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและการสั่งการ กระทำในลักษณะใด
- กลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เว้นแต่ในกรณีจำเป็นเร่งด่วนจริงๆ เท่านั้น
  - เมื่อมีวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้วจะออกคำสั่งหลังจากได้อภิปรายกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วเท่านั้น
  - ออกคำสั่งแต่อาจพิจารณาได้
  - ออกคำสั่ง
- 6.2 ระดับต่าง ๆ ในองค์การคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด
- ทุกระดับคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก โดยเฉพาะระดับต่ำ จะนำเป้าหมายมาใช้มากกว่าระดับสูง
  - ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างบางครั้ง
  - ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างพอประมาณ

- ระดับสูงค่านึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำมักจะคัดค้านและโต้แย้งเสมอไป

6.3 บุคลากรยอมรับ ได้แย้ง และปฏิเสธในวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร

- ยอมรับโดยเปิดเผย มีการโต้แย้งอย่างรุนแรงลับ ๆ
- ยอมรับโดยเปิดเผย มีการโต้แย้งปานกลาง
- ยอมรับโดยเปิดเผย แต่มีการโต้แย้งบ้างเล็กน้อย
- ยอมรับเต็มที่ทั้งโดยเปิดเผยและลับ ๆ

7. ลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชาไม่น้อยเพียงใด ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

7.1 ระดับใดที่มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ระดับสูงสุดเท่านั้น
- ส่วนมากระดับสูง
- ปกติระดับสูงควบคุมการปฏิบัติงาน แต่ระดับกลางก็มีส่วนบ้างหรือบางที่ระดับต่ำก็มีส่วนบ้างเล็กน้อย
- ทุกคนในองค์กรรู้สึกว่ามีหน้าที่ในเรื่องนี้

7.2 ข้อมูลและมาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมงานสมบูรณ์และถูกต้องเพียงใด

- มีมาตรการที่ให้บรรลุผลอย่างสมบูรณ์ ข้าราชการแม่นยำและสัมพันธ์กับกลุ่มต้นเหตุของข่าว มีความแน่นอน
- มีมาตรการที่จะปกป้องตนเองและเพื่อนร่วมงาน ข้อมูลและมาตรการถูกต้องปานกลาง
- ค่อนข้างไม่สมบูรณ์และทำให้เกิดพลาด ต้นเหตุทางข้อมูลไม่สมบูรณ์และไม่แน่นอน
- ไม่สมบูรณ์และไม่ถูกต้องเลย

7.3 ขอบเขตของการตรวจสอบและควบคุมอยู่ในระดับใด

- รวมอยู่ในระดับสูงเท่านั้น
- รวมอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนมาก แต่อาจมอบหมายให้ระดับกลางและระดับต่ำได้บ้าง

- มีการมอบหมายให้ระดับต่ำรับผิดชอบบ้างปานกลาง ทั้งระดับต่ำหรือระดับสูงมีหน้าที่ด้านนี้เหมือน ๆ กัน
- มีอยู่ในทุกระดับ ระดับต่ำทำหน้าที่เป็นส่วนมากในบางครั้ง
- 7.4 หน่วยงานที่ไม่เป็นทางการ เช่น ชมรมหรือสหภาพ สนับสนุนหรือต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด
- ต่อต้านอยู่เสมอ
- ต่อต้านบ้างเล็กน้อย
- ต่อต้านปานกลาง
- ไม่ต่อต้านเลย
- 7.5 ผู้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาเป็นเกณฑ์การควบคุมงานในลักษณะใด
- ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะบังคับ
- ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะมีรางวัลล่อใจแกมบังคับ
- ใช้ในการวางแผนนโยบายโดยเน้นเรื่องให้รางวัลตอบแทน แต่มีการบังคับเล็กน้อย
- ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับตนเองและการแก้ไขปัญหาโดยไม่มี การบังคับเลย

8. การฝึกอบรม (training) หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 8.1 ผู้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด
- พยายามอย่างสูงสุด
- พยายามสูง
- พยายามค่อนข้างสูง
- พยายามปานกลาง
- 8.2 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารตามที่ต้องการเพียงใด
- ไม่มีเลย
- ได้รับบ้างเล็กน้อย

ได้รับปานกลาง

ได้รับมากที่สุด

8.3 องค์การได้รับการช่วยเหลือในการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาจากหน่วยงานเพียงใด

ดีเยี่ยม

ดีมาก

ดี

ค่อนข้างดี<sup>127</sup>

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and stringer) เห็นว่าปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่าองค์การมีบรรยากาศที่น่าทำงานหรือไม่ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย โดยได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ วัดบรรยากาศองค์การขึ้นมา เครื่องมือนี้เรียกว่า Revised or Improved Climate Questionnaire (Form B) แบบสอบถามดังกล่าวให้ข้อมูลเกี่ยวกับมิติบรรยากาศองค์การต่าง ๆ 9 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบจนเกินไป และการติดต่อสื่อสาร ตามสายบังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

1.1 มีการกำหนดลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในแต่ละ ตำแหน่งของหน่วยงานไว้ชัดเจน

1.2 ในบางครั้งในหน่วยงานไม่ทราบว่ามีอำนาจในการตัดสินใจ

1.3 มีการชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ อย่างชัดเจน

1.4 หน่วยงานแห่งนี้ มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด

1.5 ในหน่วยงานแห่งนี้ มีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับมาก และมีการถือตามระเบียบ จนเกินไป อีกทั้งมีขั้นตอนต่าง ๆ อย่างละเอียดในการบริหารงาน จึงเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน

---

<sup>127</sup> Rensis Likert, The Human Organization : Its Management and Value (New York : McGraw-Hill Kogakusha, 1967), 197 - 211.

1.6 ปัญหาเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษาของหน่วยงานบางครั้งเกิดจากการขาดการจัดระเบียบขององค์การและการวางแผน

1.7 ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการในหน่วยงาน ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า

1.8 ในการบริหารงาน หน่วยงานแห่งนี้ไม่ค่อยเคร่งครัดกับสายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ตามสายงาน แต่กลับเคร่งครัดในเรื่องการจัดคนให้เหมาะกับงาน

2. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ ก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกที่รับผิดชอบในงาน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

2.1 ไม่มีการยอมรับการตัดสินใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบแทบทุกเรื่อง

2.2 กลุ่มผู้บริหารไม่พอใจกับการสอบถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานของท่านแทบทุกระยะ ถ้าท่านคิดว่าท่านมีแนวทางที่ถูกต้อง ก็ควรดำเนินการไปเลย

2.3 การนิเทศการปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบในการปฏิบัติงานนั้น

2.4 ท่านไม่มีทางที่จะก้าวหน้าในหน่วยงานแห่งนี้ เว้นแต่ท่านจะไม่ย่อท้อและพยายามริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวของท่านเองในบางครั้ง

2.5 ปรัชญาของหน่วยงานเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง

2.6 ผู้ปฏิบัติงานบางคนมักไม่ยอมรับการกระทำที่ผิดพลาดของตน

2.7 ปัญหาประการหนึ่งในหน่วยงานแห่งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรับผิดชอบ

3. รางวัล (reward) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัล สำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การมีลักษณะทางบวกมากกว่าการลงโทษ ทั้งนี้หมายรวมถึงการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือน และการสนับสนุนความก้าวหน้า ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

3.1 หน่วยงานมีระบบการเลื่อนตำแหน่งเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูง

- 3.2 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ได้รับรางวัล และการสร้างแรงจูงใจมากกว่า การข่มขู่และการวิพากษ์วิจารณ์
- 3.3 ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลของการปฏิบัติงาน
- 3.4 มีการวิพากษ์วิจารณ์สูงมากในหน่วยงานแห่งนี้
- 3.5 การให้รางวัลและการยอมรับสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดียังไม่เพียงพอ
- 3.6 ถ้าท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านจะถูกลงโทษ
4. ความเสี่ยงภัย (risk) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงภัย และความท้าทาย ในงานและองค์การ เน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดี ในการดำเนินงาน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้
- 4.1 ปรัชญาของการบริหารคือ ในระยะยาวหน่วยงานจะก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วด้วยการดำเนินงานไปอย่างช้า ๆ ปลอดภัย และมั่นใจ
- 4.2 การเพิ่มภารกิจของหน่วยงานเป็นไปโดยพิจารณาทางเลือกอย่างเหมาะสมกับเวลา
- 4.3 การตัดสินใจในหน่วยงานแห่งนี้ กระทำด้วยความระมัดระวังเกินไป เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด
- 4.4 กลุ่มผู้บริหารเต็มใจที่จะพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในหน่วยงาน
- 4.5 หน่วยงานต้องมีความเสี่ยงมากในบางคราว เพื่อจะได้ชัยชนะในการแข่งขันในภารกิจที่กระทำอยู่
5. ความอบอุ่น (warmth) หมายถึง การรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้
- 5.1 มีบรรยากาศที่เป็นมิตรในระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้
- 5.2 หน่วยงานแห่งนี้มีบรรยากาศของการทำงานที่ผ่อนคลาย ตามสบาย ง่าย ๆ
- 5.3 เป็นการยากที่จะรู้จักผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้
- 5.4 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้มีแนวโน้มเป็นคนเย็นชาและแยกตัวออกจากเพื่อนร่วมงาน
- 5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอบอุ่นมาก

6. การสนับสนุน (support) หมายถึง การรับรู้ถึงการให้ความช่วยเหลือของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

6.1 ท่านไม่ได้รับความเห็นอกเห็นใจจากเบื้องบนมากนักถ้าหากท่านทำผิด

6.2 กลุ่มผู้บริหารพยายามที่จะพูดคุย เพื่อทราบเกี่ยวกับความปรารถนาในความก้าวหน้าในวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

6.3 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ไม่มีความไว้วางใจที่แท้จริงต่อกันอย่างเพียงพอ

6.4 ปรัชญาของการบริหารของหน่วยงานเน้นในเรื่องปัจจัยเกี่ยวกับมนุษยศาสตร์ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่าอย่างไร

6.5 เมื่อข้าพเจ้าได้รับมอบหมายงานที่ยาก ข้าพเจ้าสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมาย ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน คลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคคล ตลอดจนกลุ่ม ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

7.1 หน่วยงานมีการตั้งมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้สูงมาก

7.2 กลุ่มผู้บริหารของหน่วยงานเชื่อว่าไม่มีใครที่จะทำงานได้ดีที่สุด จนไม่ต้องปรับปรุง

7.3 มีความรู้สึกถูกกดดันจากหน่วยงาน ซึ่งจะให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองและของกลุ่ม

7.4 กลุ่มผู้บริหารเชื่อว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจการเพิ่มผลผลิตทางการศึกษาจะสูงขึ้น

7.5 การที่จะมีความก้าวหน้าในหน่วยงานแห่งนี้ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญมากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี

7.6 ผู้ปฏิบัติงานดูจะไม่ค่อยมีความภูมิใจในผลการปฏิบัติงานมากนัก

8. ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์การ เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อย ๆ หรือการไม่สนใจปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

8.1 ทางที่ดีที่สุดที่จะสร้างความประทับใจที่ดีในหน่วยงานแห่งนี้คือ หลีกเลี่ยงจากการโต้แย้ง และความเห็นที่ไม่ลงรอยกันโดยเปิดเผย

8.2 ทักษะของกลุ่มผู้บริหารก็คือ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายและบุคคล เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ให้กับหน่วยงาน

8.3 ผู้ปฏิบัติงานได้รับการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้ว่าความเห็นจะไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา

8.4 ในการประชุมของกลุ่มผู้บริหาร เป้าหมายของการประชุมก็คือ ให้บรรลุถึงการตัดสินใจอย่างราบรื่นและรวดเร็วเท่าที่จะทำได้

9. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (identity) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าของทีมงาน และที่สำคัญคือความมีน้ำใจ ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

9.1 ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนี้

9.2 ข้าพเจ้ามีความรู้สึกที่ข้าพเจ้าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีทีมหนึ่ง

9.3 เท่าที่ข้าพเจ้าเห็น ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้ไม่มีใครมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

9.4 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแห่งนี้มักมองแต่ประโยชน์ส่วนตัว<sup>128</sup>

สเทิร์น และสไตน์ฮอฟฟ์ (Stern and Steinhoff) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียน โดยอาศัยทฤษฎี “ความต้องการและความกดดัน” (Need-Press Theory) ของเมอร์เรย์ (Murray) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของเลวิน (Lewin) อีกต่อหนึ่งมากำหนดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ

1. ปัจจัยที่มีการผลักดันให้มีการพัฒนา (development press) ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ในองค์การ 5 ด้าน ได้แก่

1.1 บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา (intellectual climate) หมายถึงสภาพต่าง ๆ ในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านมนุษยศาสตร์

---

<sup>128</sup>George Litwin and Robert Stringer, Jr., Motivation and Organizational Climate (Boston : Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968), 45 - 65, 205 - 207.

ศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เช่น ความพร้อมของบุคลากร สื่อการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

1.2 มาตรฐานความสำเร็จ (achievement standard) หมายถึง สิ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลได้รับการจูงใจ และเพิ่มพลังอย่างเพียงพอ รวมทั้งรับรู้มาตรฐานของงานที่ต้องปฏิบัติทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

1.3 การสนับสนุน (supportiveness) หมายถึง ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่บุคลากรควรจะได้รับตามความต้องการ รวมทั้งความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

1.4 ประสิทธิภาพขององค์การ (organizational effectiveness) หมายถึง สภาพในโรงเรียนที่ช่วยกระตุ้น ส่งเสริม และเชื้ออำนาจให้การปฏิบัติงานบังเกิดประสิทธิผล โดยมีการวางแผนและจัดระบบการทำงานที่ดี บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างดี

1.5 ระเบียบวินัย (orderliness) หมายถึง รูปแบบโครงสร้างขององค์การและวิธีการเพื่อก่อให้เกิดความมีระเบียบวินัยในโรงเรียน รวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่ดี

2. ปัจจัยที่เป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้า (control press) หมายถึง สภาพต่าง ๆ ในองค์การที่ขัดขวางบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญา รวมทั้งขัดขวางไม่ให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันได้แก่ การควบคุม บีบบังคับ และความเข้มงวดกวดขันต่าง ๆ ที่มีมากเกินไป จนบุคคลมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้น้อยมาก<sup>129</sup>

ฟอกซ์ และคณะ (Fox, et al.) ได้ให้แนวความคิดว่า การจะพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้น ดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ ความยอมรับนับถือ (respect) ความไว้วางใจ (trust) การมีขวัญสูง (high morale) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) การผนึกกำลัง (cohesiveness) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

---

<sup>129</sup>George G. Stern, "Characteristics of Intellectual Climate in College Environments," *Harvard Educational Review* 31 (Winter 1963) : 5 - 41, quoted in Robert G., Owens, *Organizational Behavior in Educational* (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 189 - 190.

1. ความยอมรับนับถือ (respect) บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรมีความรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลที่มีค่า มีโอกาสได้รับความรู้และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรแก่ฐานะ
2. ความไว้วางใจ (trust) ผู้ที่ได้รับการไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของบุคคลนั้น การที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน
3. การมีขวัญกำลังใจสูง (high morale) บุคคลที่มีขวัญสูง มีความรู้สึกที่ดีเกิดขึ้น และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ
4. การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) ทุกคนไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและรู้ว่าคุณค่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา ความมุ่งหวังของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ การบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างเกิดประสิทธิผล (effectiveness) และมีประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าวได้ คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา
5. ความเจริญเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ สังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ
6. การผนึกกำลัง (cohesiveness) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา โดยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา อยากจะอยู่ที่สถานศึกษาแห่งนี้ และพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา
7. การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่ควรจัดทำโครงการ งานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปราศจากแรงกดดัน และความขัดแย้ง
8. ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) บุคลากรในองค์การ มีความรู้สึกว่าคุณค่าของบุคคลอื่น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะบุคคลหนึ่ง ซึ่งอยู่ร่วมกันในสังคมและเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อน

ร่วมงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรทุกคน บนพื้นฐานของความยุติธรรมและเสมอภาค<sup>130</sup>

เจมส์ และโจนส์ (James and Jones) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ได้แก่

1. บริบทขององค์กร (organization context) บริบทขององค์กรที่เห็นได้ชัด คือ ปรัชญาการบริหารงาน ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหาร หากองค์กรเน้นการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจะพัฒนาการทำงานของบุคลากร เช่น จัดให้บุคลากรทำงานตามความถนัด ปริมาณงานเหมาะสม มีการช่วยเหลือแนะนำ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ผลรวมที่เกิดขึ้นคือทำให้บรรยากาศขององค์กรแจ่มใส รื่นรมย์

2. โครงสร้างขององค์กร (organizational structure) โครงสร้างขององค์กรเป็น ขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการของสมาชิกภายในองค์กร รวมถึงการ กำหนดอำนาจ บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ขนาดขององค์กร ย่อมมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร องค์กรที่มีขนาดปานกลางสมาชิกย่อมคุ้นเคย เป็นกันเองมากกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศ ขององค์กรโดยตรง องค์กรที่ผู้บริหารไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กรจะมีสายบังคับบัญชาสั้น และในแต่ละช่วงชั้นการบังคับบัญชาจะมีคนจำนวน มาก บรรยากาศการทำงานจึงใกล้ชิด เป็นกันเอง ตรงกันข้ามหากผู้บริหารต้องการรวบอำนาจ การตัดสินใจไว้ส่วนกลาง จะทำให้สายบังคับบัญชายาว บรรยากาศท้งเหิน

3. กระบวนการดำเนินงาน (process) กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือหรือ ตัวกลางในองค์กร มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมีบทบาท ในการแถลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มอบหมายงาน มอบอำนาจการตัดสินใจ ประเมินตรวจสอบ ผลงาน เสนอการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ผู้ปฏิบัติงานย่อมชอบบรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาด อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยมากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรกและเสี่ยงภัย ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของกิจการพบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทาง

<sup>130</sup>Robert S. Fox, et al., School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator (Englewood; Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 7 - 9.

กายภาพในสถานที่ทำงาน สภาพภายนอก เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ขนาดและที่ตั้งของอาคาร ที่ทำการ ขนาดของเมือง หรือแม้กระทั่งสภาพอากาศยังมีผลต่อบรรยากาศขององค์กรอีกด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อกำลังใจในการทำงาน ผลงาน ตลอดจนความเต็มใจของบุคลากรที่มีความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรด้วย

5. ระบบค่านิยมและปทัศฐาน ค่านิยมทั้งที่เป็นทางการ (เกิดจากนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร) และค่านิยมที่ไม่เป็นทางการ (เกิดจากปัจจัยชีวสังคมของบุคลากร) มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรจะมีทิศทางดำเนินงานอย่างไร ขึ้นอยู่กับค่านิยมของผู้ปฏิบัติงาน บางองค์กรอาจมีแนวดำเนินงานแบบอนุรักษ์นิยม บางองค์กรมีแนวดำเนินงานแบบสร้างสรรค์และก้าวหน้า องค์กรที่มีการแข่งขันกันภายใน ซึ่งเป็นค่านิยมการทำงานประการหนึ่ง ย่อมมีบรรยากาศการทำงานที่ตื่นตัวสนุกกับงานอยู่เสมอ ตรงกันข้าม องค์กรที่เฉื่อยชาย่อมมีบรรยากาศซึมเซา เจ็บเหงาน่าเบื่อหน่าย บรรยากาศขององค์กรทุกแบบส่วนหนึ่งมีผลมาจากผู้บริหาร และผู้บริหารจะได้รับผลกระทบจากบรรยากาศองค์กรด้วย<sup>131</sup>

สตีเยร์ส (Steers) แยกตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. โครงสร้างองค์กร องค์กรที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน มีการรวมอำนาจและใช้กฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการมากเกินไป บุคคลในองค์กรจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรว่ามีลักษณะเข้มงวด (rigid) น่ากลัว (threatening) ในทางตรงข้าม องค์กรที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคคลมีอิสระ (autonomy) สามารถใช้ดุลยพินิจและการวินิจฉัยของตนเองเพื่อตัดสินใจ และฝ่ายบริหารมีความสนใจพนักงานมากเท่าใด บรรยากาศขององค์กรจะยิ่งดีขึ้น คือ มีบรรยากาศของความไว้วางใจ เปิดเผย และรับผิดชอบร่วมกัน

2. เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีแบบงานประจำมีแนวโน้มจะสร้างบรรยากาศซึ่งเน้นกฎเกณฑ์ เข้มงวด มีความไว้วางใจและการสร้างสรรค์ต่ำ องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีซึ่งคล่องตัว เปลี่ยนแปลงง่าย จะนำไปสู่บรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบมีความไว้วางใจ การสร้างสรรค์ และการยอมรับความสามารถในการทำงาน

<sup>131</sup>L. R. James and A. P. Jones, "Organizational Climate, A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin* 81 (De. 1974) : 1098 - 1099.

3. อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพเศรษฐกิจสังคมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลและผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น วิกฤติการณ์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์กรต้องปลดพนักงานออกจากงาน ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าบรรยากาศขององค์กรขาดความอบอุ่น ไม่ได้รับการสนับสนุน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานจะพะวงอยู่กับปัญหาความมั่นคงของตน โดยคำนึงถึงแต่ที่ว่า ใครจะถูกออกจากงานเป็นรายต่อไป

4. นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารที่จัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการป้อนข้อมูลกลับ (feedback) มีอิสระและมีเอกลักษณ์การทำงานเป็นของตนเอง จะเกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางตรงข้าม องค์กรที่ฝ่ายบริหารเน้นวิธีการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ผลในทางบรรยากาศก็คือ ขาดความรู้สึกรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และความรู้สึกว่ามีสมรรถภาพ<sup>132</sup>

เดวิส (Davis) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศขององค์กรที่ดี เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เขาได้ระบุว่าบรรยากาศขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องมียอดประกอบ คือ 1) คุณภาพของผู้ผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจ 3) การสื่อสารที่เกิดขึ้นทั้งจากเบื้องบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกที่ว่างงานที่ทำงานเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) การได้รับความกดดันจากงานอย่างเหมาะสม 8) โอกาสที่ได้รับ 9) การควบคุมอย่างมีเหตุมีผล โครงสร้างระบบราชการ และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup>Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (California : Goodyear Publishing Company, 1977), 106.

<sup>133</sup>Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1981), 105.

ดูบริน (Dubrin) กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เป็นความพยายามที่จะวัดมิติหรือปัจจัยต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การนั่นเอง และได้เสนอว่า บรรยากาศองค์การสามารถอธิบายได้ใน 7 มิติ คือ 1) ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล 2) โครงสร้างของตำแหน่ง 3) การให้รางวัล 4) การเคารพนับถือ ความอบอุ่น และการได้รับการสนับสนุน 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนา 6) การรับความเสี่ยง 7) การควบคุม นอกจากนี้ยังเห็นว่า โครงสร้างขององค์การและกระบวนการขององค์การ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในการทำงานด้วย บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในองค์การ ได้แก่

1. ภาวะทางเศรษฐกิจ (economic condition) เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงสร้างที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจจะยอมรับได้ และความรู้สึกด้านความมั่นคงโดยทั่วไปจะเกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำลง งบประมาณจะถูกจำกัด และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าว

2. แบบของความเป็นผู้นำ (leadership style) ทศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำระดับสูงจะเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติของผู้บริหารระดับรองลงมา ซึ่งมีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง

3. นโยบายขององค์การ (organizational policies) นโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตาม สร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจากภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มักจะใช้บุคคลภายนอกในตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก หน่วยงานที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการของบุคลากรมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ย หน่วยงานดังกล่าวนี้ทำให้เกิดบรรยากาศอบอุ่นและเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงในด้านกำไร แทนที่จะเป็นความพึงพอใจของบุคลากร

5. โครงสร้างองค์การ (organizational structure) องค์การที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งชัดเจน อาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้าม

องค์การที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6. คุณลักษณะของสมาชิก (characteristics of the members) บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ อายุ โดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารสตรี และแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการชาย ก็มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

7. ธรรมชาติของธุรกิจ (nature of the business)

8. ขนาดขององค์การ (organizational size)

9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ (life stage)<sup>134</sup>

เรดดิน (Reddin) เจ้าของทฤษฎีสามมิติ ได้ศึกษาภาวะผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ได้ดัดแปลงแนวความคิดดังกล่าวมานำเสนอว่า บรรยากาศขององค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งผลงาน (Task Orientation-TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation-RO)<sup>135</sup>

ทาจิอูริ (Tagiuri) อธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์การว่า ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) นิเวศวิทยา (ecology) 2) สิ่งแวดล้อม (milieu) 3) ระบบสังคม (social system) 4) วัฒนธรรม (culture)

1. นิเวศวิทยา (ecology) นิเวศวิทยาเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านกายภาพและวัตถุในองค์การ เช่น ขนาด อายุ การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพของสำนักงาน อาคาร สถานที่ และยังเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ในองค์การ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ลิฟต์ ทุก ๆ สิ่งที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ

2. สิ่งแวดล้อม (milieu) สิ่งแวดล้อมคือมิติทางด้านสังคมในองค์การ สิ่งเหล่านี้รวมทุก ๆ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การเกือบทั้งหมด เช่น คนในองค์การมีเท่าไร และชอบอะไร รวมถึงเชื้อชาติและพื้นเพ ระดับเงินเดือนของครู ระดับภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียน

<sup>134</sup> Andrew J. Dubrin, Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective (New Jersey : Prentice-Hall, 1984), 406 - 411.

<sup>135</sup> Bill Reddin, The Output-Oriented Organization (England : Gower Publishing Co., 1988), 66 - 79.

ระดับการศึกษาของครู ข้าราชการ และสิ่งจูงใจของครูและนักเรียน ระดับความพึงพอใจในการทำงาน และลักษณะอื่น ๆ ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ

3. ระบบสังคม (social system) ระบบสังคมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและการบริหาร โครงสร้างขององค์การ รวมทั้งโรงเรียนมีการจัดตั้งให้เป็นระบบอย่างไร ในองค์การใครเป็นผู้ตัดสินใจ รูปแบบการสื่อสารในองค์การ

4. วัฒนธรรม (culture) วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับค่านิยม ระบบความเชื่อ บรรทัดฐาน และวิธีการคิดของคนในองค์การ<sup>136</sup>

วิรัตน์ บัวขาว กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรทุกคน เกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความอุ่นใจ และเกิดความหวงแหน รู้สึกเป็นเจ้าของและ ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ บรรยากาศด้านการบริหาร และบรรยากาศด้านกายภาพดังนี้

1. บรรยากาศด้านการบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน เพราะ หากบุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจหรือมีขวัญกำลังใจ ก็จะดึงศักยภาพมาใช้เต็มที่ ในเรื่อง บรรยากาศด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารสามารถแยกย่อยได้ดังนี้

1.1 นโยบายการบริหาร ถือว่ามีความสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อการจัดบรรยากาศ ในทุกด้าน เพราะนโยบายการบริหารเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การจะเป็น แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ แนวทางในการ ปฏิบัติงานชัดเจน การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

1.2 โครงสร้างขององค์การ คือ การจัดสายงานภายในองค์การ การใช้อำนาจ บังคับบัญชา การใช้ระเบียบกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยที่ปรึกษา หากสิ่งเหล่านี้กระทำได้เหมาะสมก็จะเกิดผลต่อองค์การได้อย่างดียิ่ง

---

<sup>136</sup>Renato Tagiuri, "The Concept of Organizational Climate" in Rena to Tagiuri and George H. Litwin, eds., Organizational Climate : Exploration of a Concept (Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1968), quoted in Robert G.,Owens, Organizational Behavior in Educational (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 167 - 168.

1.3 เงินเดือนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์สมควรที่ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงรายได้ เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เมื่อพนักงานสุขภาพสบายใจก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

1.4 เทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะต้องทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว เครื่องมือบางอย่างสามารถลดบุคลากรได้จำนวนมาก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารต้องยอมรับและก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ

1.5 บุคลิกภาพของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีจิตใจเบิกบานยิ้มแย้มแจ่มใส รู้จักควบคุมอารมณ์ แสดงความเมตตาปรานีด้วยความจริงใจ

1.6 ความมั่นคง ไม่ว่าจะพนักงานองค์การของรัฐหรือเอกชน ทุกคนต้องการหาความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตการทำงาน ทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับบน

2. บรรยากาศด้านกายภาพ เป็นบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ บริเวณสำนักงานอาคารสถานที่ ห้องทำงาน ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการต้อนรับ ซึ่งการจัดบรรยากาศด้านกายภาพมีดังนี้

2.1 การจัดบริเวณอาคารสถานที่เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศขององค์การ ได้แก่

2.1.1 การจัดสำนักงาน ห้องสำนักงานจะต้องมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก การจัดแผนผังบริเวณภายในห้องสำนักงานต้องคำนึงถึงความสะดวกในการติดต่อระหว่างกันเอง นอกจากนี้การจัดสำนักงานควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1.1.1 ครุภัณฑ์สำนักงาน ได้แก่ เก้าอี้ โต๊ะทำงาน จะต้องเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่

2.1.1.2 มุมกาแฟหรือมุมน้ำดื่ม ห้องสำนักงานควรจัดบริการสิ่งเหล่านี้ไว้ให้พร้อม

2.1.1.3 ห้องน้ำ-ห้องส้วม ควรดูแลให้เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาดอยู่เสมอ ห้องน้ำห้องส้วมควรมีมากกว่า 1 ห้อง เพื่อความสะดวกในการใช้

2.1.2 การจัดบริเวณอาคารสถานที่ บริเวณด้านอาคารสถานที่ควรเน้นถึงความแปลกใหม่ ความมีสีสัน ความมีชีวิตชีวา

2.1.2.1 การจัดบริเวณอาคารสถานที่ควรปรับแต่งให้มีการถ่ายเทน้ำได้สะดวก ไม่ควรเป็นที่ลุ่มมีน้ำขังหรือชื้นแฉะ

2.1.2.2 การปลูกไม้ดอกไม้ประดับ ควรตกแต่งให้ดูสวยงามอยู่เสมอ

2.1.2.3 สวนหย่อม การจัดทำสวนหย่อมมีน้ำพุเล็ก ๆ ปล่อยปลาไว้ สามารถจัดทำขึ้นมาได้เพราะสิ่งเหล่านี้จะซ่อนเร้นและเก็บความรู้สึกดี ๆ เอาไว้ภายใน

2.1.2.4 ถนนภายในสำนักงานควรเป็นถนนลาดยางหรือถนนซีเมนต์เพื่อสะดวกในการสัญจรไปมา

2.1.2.5 บริเวณบ้านพัก สำนักงาน ควรจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและควรตั้งห่างจากสำนักงานพอสมควร เพื่อไม่ให้เกิดการรบกวนแก่กันและกัน

2.1.2.6 บริเวณที่จอดรถ ปัจจุบันเป็นปัญหาอย่างมาก เพราะรถยนต์เป็นปัจจัยที่ 5 ในชีวิตประจำวัน จึงควรจัดไว้เป็นสัดส่วนจะทำให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยยิ่งขึ้น

## 2.2 งานประชาสัมพันธ์และงานต้อนรับ

2.2.1 งานประชาสัมพันธ์ (public relation) การประชาสัมพันธ์มีความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กรด้วยกัน และพนักงานระหว่างองค์กร เป็นการป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น หรือหากเกิดข้อขัดแย้งขึ้นแล้วก็สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2.2.2 งานต้อนรับ การติดต่อประสานงานจะประสบความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับ การต้อนรับที่ดี น่าประทับใจ มีความอบอุ่น ควรถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคน<sup>137</sup>

สุพิศ ประสพศิลป์ ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมิติของบรรยากาศขององค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ จากนั้นได้สังเคราะห์ข้อมูลและพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรแบ่งออกเป็น 7 กลุ่มดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

2. ระบบสังคม ได้แก่ บรรทัดฐานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความขัดแย้ง และความผูกพัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

<sup>137</sup>วิรัตน์ บัวขาว, "ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศองค์กร," เพิ่มผลผลิต 33, 6 (2537) : 13 - 20.

3. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลุ่มให้สมาชิกปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการควบคุม

4. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การจัดส่วนงานต่าง ๆ ขนาดและชนิดขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา มาตรฐานงาน และการมอบหมายงาน

5. การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และกระบวนการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ

6. ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีต่างๆ

7. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การให้รางวัล<sup>138</sup>

คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า แต่ละองค์การมีบุคลิกภาพหรือบรรยากาศเฉพาะของตัวเอง แต่ถ้ามองส่วนประกอบพื้นฐานจะพบว่าเหมือนกัน โดยเสนอว่า ส่วนประกอบพื้นฐานเปรียบเสมือนชิ้นพาย (pie) 7 ชิ้นที่วางอยู่ในภาดกลม แต่ละส่วนมีผลต่อบรรยากาศขององค์การ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ไม่มีส่วนใดที่เป็นอิสระในตัวเอง เพราะเมื่อนำแต่ละส่วนมาประกอบกันแล้วจะเป็นบุคลิกภาพหรือบรรยากาศขององค์การ ส่วนประกอบของบรรยากาศขององค์การมี 7 ด้านดังนี้

1. การดำเนินงานขององค์การ (organizational processes) หมายถึง วิธีการที่องค์การใช้ดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนาผลผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการอธิบายบรรยากาศขององค์การ เพราะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้มากที่สุด

2. ระดับของโครงสร้างองค์การ (degree of structure) หมายถึง จำนวนและชนิดของการออกแบบงาน โครงสร้างขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา กฎข้อบังคับต่าง ๆ วิธีปฏิบัติ และมาตรฐานงาน

3. ทรัพยากรขององค์การ (assets) หมายถึง ขนาดและคุณลักษณะภายในต่าง ๆ ขององค์การ เช่น จำนวนบุคลากร เครื่องจักรกล ห้องทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ

---

<sup>138</sup>สุพิศ ประสพศิลป์, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), 44 - 45.

สถานที่และการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นเพราะถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีขององค์กรได้

4. ระบบสังคม (social system) หมายถึง บรรทัดฐาน และค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแง่อำนาจ ความผูกพัน และความไว้วางใจ ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศขององค์กร

5. เทคโนโลยี (technology) หมายถึง เทคนิคสำคัญ ๆ ที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร

6. การบริหารจัดการ (management) หมายถึง การปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร การควบคุม และการจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่กระทบต่อบรรยากาศขององค์กร

7. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้ดูแลกฎระเบียบ และสมาคมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต และการบริการขององค์กร รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่<sup>139</sup>

ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (supportive) การควบคุม (directive) และความเคร่งครัด (restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติเช่นกัน ได้แก่ ความเป็นมิตร (collegial) ความสนิทสนม (intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement)<sup>140</sup> และได้พัฒนาแบบสอบถามวัดบรรยากาศขององค์กรขึ้นจาก OCDQ ของฮาลปีน เรียกว่า OCDQ-RE (The Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

---

<sup>139</sup> John P. Kotter, Organizational Dynamics Diagnosis and Intervention (MA : Addison-Wesley, 1978), 9 - 22, quoted in Warren R. Plunket, and Raymond F. Attner, Introduction to Management, 4<sup>th</sup> ed. (Boston : PWS-Kent, 1992), 416 - 419.

<sup>140</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory Research and Practice (New York : McGraw-Hill, 2001), 192.

พฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่

1. การสนับสนุน (supportive) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ชมเชยยกย่อง วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งให้ความสนใจในด้านวิชาชีพและความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนใช้การวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์
- 1.2 ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์ครูด้วยเหตุผล
- 1.3 ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู
- 1.4 ผู้บริหารโรงเรียนชมเชยครู
- 1.5 ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับและรับฟังคำแนะนำจากครู
- 1.6 ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน
- 1.7 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนที่ครูทำความเข้าใจได้ง่าย
- 1.8 ผู้บริหารโรงเรียนเห็นคุณค่าของครู

2. การควบคุม (directive) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีเทศงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด กำกับติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียดเล็กน้อยและปลีกย่อย ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด
- 2.2 ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือที่จะต้องลงนามทุก ๆ เข้า
- 2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู
- 2.4 ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู
- 2.5 ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของครูอย่างใกล้ชิด
- 2.6 ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของครู
- 2.7 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเผด็จการ
- 2.8 ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ
- 2.9 ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศครูอย่างใกล้ชิด

3. ความเคร่งครัด (restrictive) หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่เป็นภาระหนักอื่น ๆ เกินความรับผิดชอบของครู ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 3.1 งานอื่น ๆ ที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน
- 3.2 ครูมีงานจะต้องดำเนินการตามมติของคณะกรรมการโรงเรียนมากเกินไป
- 3.3 งานด้านเอกสารของโรงเรียนนี้เป็นภาระสำหรับครู
- 3.4 งานด้านธุรการลดงานเอกสารของครู
- 3.5 ครูต้องรับภาระงานที่ยุ่งยาก

ด้านพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่

4. ความเป็นมิตร (collegial) หมายถึง ครูมีลักษณะเปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา สนุกในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กระจือรื้อรัง ให้การยอมรับและแสดงความนับถือเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 4.1 ครูทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยความยินดี ขยันขันแข็ง และกระจือรื้อรัง
- 4.2 ครูกลับบ้านทันทีหลังโรงเรียนเลิก
- 4.3 ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน
- 4.4 ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4.5 ครูมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน
- 4.6 ผู้ร่วมงานยอมรับครูใหม่อย่างรวดเร็ว
- 4.7 ครูร่วมสังคัมกันเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ของตนเองเท่านั้น
- 4.8 ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน

5. ความสนิทสนม (intimate) หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสัมพันธ์ทางสังคัมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดกันด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคัม ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 5.1 เพื่อนสนิทของครูเป็นครูฝ่ายอื่นในโรงเรียนเดียวกัน
- 5.2 ครูชวนเพื่อนครูฝ่ายอื่นไปเที่ยวบ้านของตน
- 5.3 ครูรู้จักภูมิหลังครอบครัวของเพื่อนครูฝ่ายอื่น
- 5.4 ครูมีการพบปะกันสนุกสนานระหว่างอยู่ที่โรงเรียน
- 5.5 ครูมีการสังสรรค์กัน
- 5.6 ครูร่วมสังคัมกันอย่างเป็นปกติสม่ำเสมอ
- 5.7 ครูให้การสนับสนุนทางสังคัมแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเข้มแข็ง

6. การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์และแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของตน ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

6.1 การประชุมครูไม่มีประโยชน์

6.2 การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อยคอยคัดค้านครูส่วนใหญ่เสมอ

6.3 ครูพยายามใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติตนแตกต่างจากสมาชิกคนอื่น

6.4 ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในการประชุม<sup>141</sup>

คอนลีย์ และมันซี (Conley and Muncey) ได้ศึกษามิติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมการทำงานในโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การพิจารณาทั้งธรรมชาติการทำงานของคุณที่เรียกว่า ความเป็นมืออาชีพ และธรรมชาติของโรงเรียน จากการศึกษาพบว่ามิติด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย 1) ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการทำให้เป็นงานประจำ (role ambiguity and routinization) 2) การรวมศูนย์อำนาจและการทำให้เป็นระเบียบแบบแผน (centralization of authority and formalization) 3) ลักษณะภายในและภายนอกตัวงาน (intrinsic and extrinsic work features) 4) การมีส่วนร่วมในการนิเทศ (participative supervision) 5) การพัฒนาอาชีพ (career development) 6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (involvement in decision making)

1. ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการทำให้เป็นงานประจำ (role ambiguity and routinization) มิติความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการทำให้เป็นงานประจำมีความสำคัญในการประเมินลักษณะบรรยากาศการทำงานขององค์กร ในระบบราชการพยายามที่จะทำให้งานที่ไม่ชัดเจนและไม่แน่นอนหมดไป โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ความไม่ชัดเจนที่มีมากเกินไปอาจทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้ และบุคลากรจะเกิดความกังวลในการทำงาน นอกจากนี้ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ยังนำไปสู่การทำให้อารมณ์ตั้งเครียดมากขึ้น และความพึงพอใจลดลง

---

<sup>141</sup>Wayne K. Hoy, C. John Tarter and Robert B. Kottkamp, Open Schools/Healthy School :Measuring Organizational Climate (United States of America : Sage Publications, Inc., 1991), 162 - 164.

ตัวอย่างข้อคำถามเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (role ambiguity) เช่น

- 1.1 ข้าพเจ้าแน่ใจว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด
- 1.2 ข้าพเจ้ารู้ว่าหน้าที่รับผิดชอบอะไร

ตัวอย่างเกี่ยวกับการทำให้เป็นงานประจำ (routinization) เช่น

- 1.3 มีงานบางอย่างที่ข้าพเจ้าดำเนินการแตกต่างจากงานประจำที่ต้องทำทุกวัน
- 1.4 ในตำแหน่งงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจำเป็นต้องเรียนรู้การทำงานมากกว่า

หนึ่งงาน

2. การรวมศูนย์อำนาจและการทำให้เป็นระเบียบแบบแผน (centralization of authority and formalization) การรวมศูนย์อำนาจและการทำให้เป็นระเบียบแบบแผน มีโครงสร้างขององค์การที่เด่นชัด 2 ลักษณะซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน ลักษณะแรก คือ สายบังคับบัญชา (hierarchy of authority) หรือขอบเขตการได้รับมอบหมายงานและการใช้อิสระในการทำงานโดยปราศจากการแทรกแซงจากเบื้องบน ลักษณะที่สอง คือ การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (works standardization) และปริมาณความคลาดเคลื่อนจากมาตรฐาน (amount of deviation that is allowed from standards) เมื่อความเป็นระเบียบแบบแผนสูง อิทธิพลของข้อบังคับจะยังคงอยู่และกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งการทำให้เป็นระเบียบแบบแผนมากเกินไปจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง เพราะฉะนั้นสายบังคับบัญชาและการทำให้เป็นระเบียบแบบแผนจึงมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน

ตัวอย่างข้อคำถามเกี่ยวกับสายบังคับบัญชา (hierarchy of authority) เช่น

- 2.1 การตัดสินใจดำเนินงานเล็ก ๆ น้อย ๆ จะทำได้เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นด้วย
- 2.2 แม้ว่าจะมีปัญหาเล็กน้อยก็ต้องเสนอผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าเพื่อ

ตัดสินใจ

ตัวอย่างข้อคำถามเกี่ยวกับการทำให้เป็นระเบียบแบบแผน (formalization) เช่น

- 2.3 บุคลากรที่รู้สึกว่าคุณเขาจะมีความมั่นคงถ้าปฏิบัติตามข้อบังคับทั้งหมด

3. ลักษณะภายในและภายนอกตัวงาน (intrinsic and extrinsic work features)

บุคลากรเมื่ออาชีพคาดหวังถึงลักษณะงานที่มีความชัดเจนและแน่นอน ตัวอย่างเช่น พวกเขาหวังว่าจะทำงานอย่างอิสระ และใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะในระดับสูงในการทำงานให้สำเร็จ มีโอกาสที่จะใช้ความสามารถพิเศษและพรสวรรค์ และปฏิบัติงานทั้งหมดจนได้เห็นความสำเร็จของงาน สิ่งเหล่านี้เรียกว่า “ลักษณะภายในตัวงาน” (Intrinsic work features) อย่างไรก็ตาม บุคลากรเมื่ออาชีพและบุคลากรคนอื่น ๆ มีความรู้สึกต่อลักษณะภายนอกตัวงาน (extrinsic work

features) ด้วย เช่น ค่าตอบแทนและความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งลักษณะภายในและภายนอกตัวงานจึงมีความสำคัญต่อมิติสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์การ

ตัวอย่างข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะภายในตัวงาน (Intrinsic work features) เช่น

3.1 ข้าพเจ้ามีอิสระมากในการตัดสินใจว่าจะทำงานของข้าพเจ้าอย่างไร

3.2 ข้าพเจ้าสามารถเห็นผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ตัวอย่างข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะภายนอกตัวงาน (extrinsic work features) เช่น

3.3 ข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนที่ดี

3.4 งานของข้าพเจ้ามีความปลอดภัย

4. การมีส่วนร่วมในการนิเทศ (participative supervision) ในโรงเรียนผู้บริหารมีหน้าที่นิเทศและประเมินครูอย่างเป็นทางการ ในหลาย ๆ โรงเรียนผู้บริหารสามารถถูกตรวจสอบได้เช่นเดียวกับผู้ร่วมงานและผู้นิเทศ การมีส่วนร่วมในการนิเทศ เป็นการถามทัศนะและความรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือท่าทีของผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการนิเทศจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ตัวอย่างข้อคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการนิเทศ (participative supervision) เช่น

4.1 ผู้บริหารของคุณยอมรับความคิดเห็นของคุณและขอแนะนำเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนหรือไม่

4.2 ผู้บริหารของคุณถามความคิดเห็นคุณเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานของคุณหรือไม่

5. การพัฒนาอาชีพ (career development) บุคลากรมีอาชีพคาดหวังโอกาสความก้าวหน้าในการเป็นที่ยอมรับในระดับที่ดีกว่าของความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตาม ในการศึกษาโครงสร้างของอาชีพเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในแนวระนาบได้ช่วยเหลือครูในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การปฏิรูปได้มีการประเมินบันไดสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการกำหนดตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ครูต้องการ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะรวมเอาโอกาสในความก้าวหน้า (opportunities for advancement) เป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาอาชีพ นอกจากนี้ความเป็นมืออาชีพไม่ได้ประเมินเฉพาะโอกาสที่มีอยู่เท่านั้น แต่ยังประเมินเหตุผล หรือความถูกต้องของกระบวนการและความก้าวหน้าในองค์การ ดังนั้นเหตุผลของความก้าวหน้าก็เป็นมิติหนึ่งของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ตัวอย่างข้อคำถามที่จะวัดการพัฒนาอาชีพ (career development) เช่น

5.1 คุณแน่ใจในโอกาสความก้าวหน้าและการสนับสนุนในปีถัดไปหรือไม่

5.2 คุณคิดว่าการสนับสนุนที่อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการที่มีเหตุผลในโรงเรียนนี้อยู่ในระดับใด

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (involvement in decision making) บุคลากรมืออาชีพต้องการวัดอิทธิพลการตัดสินใจในองค์การที่พวกเขาทำงานอยู่ แต่ไม่ต้องการวัดอิทธิพลในทุก ๆ การตัดสินใจในองค์การ การวิจัยได้มีการจำแนกสิ่งที่ครูอยากจะมีส่วนร่วมและที่ครูอยากจะมีอิทธิพลมากกว่าปัจจุบัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษบางคนได้อธิบายความแตกต่างระหว่างเทคนิคการตัดสินใจและการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการว่า เทคนิคการตัดสินใจ (เช่น สอนอะไร และสอนอย่างไร) ซึ่งเป็นเรื่องปกติในห้องเรียน ขณะที่การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (การจ้างงาน และงบประมาณ) เป็นเรื่องปกติของผู้บริหาร ดูเหมือนครูต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการมากกว่าที่จะตัดสินใจในห้องเรียนเกี่ยวกับการเรียนการสอนแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะมีการประเมินการมีส่วนร่วมของครูในขอบเขตที่หลากหลาย เช่น สอนอย่างไร และสอนอะไร การกำหนดนโยบาย การดำเนินนโยบาย การได้รับสิทธิต่าง ๆ ในโรงเรียน

ตัวอย่างข้อคำถามที่จะวัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น

- 6.1 การประเมินและการพัฒนางบประมาณ
- 6.2 การสนับสนุนครู
- 6.3 สอนอย่างไร
- 6.4 สอนอะไร

จากความสำคัญของมิติบรรยากาศขององค์การหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คอลลีและมันซี ได้กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานไว้ทั้งหมด 29 ตัวแปร คือ 1) ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ 2) การทำให้เป็นงานประจำ 3) สายบังคับบัญชา 4) การทำให้เป็นระเบียบแบบแผน 5) การใช้ทักษะที่ซับซ้อน 6) การพัฒนาความสามารถพิเศษ 7) อิสระในการตัดสินใจ 8) การเห็นผลของการทำงาน 9) ความปลอดภัยในการทำงาน 10) การได้รับเงินเดือนที่ดี 11) โอกาสในความก้าวหน้า 12) การมีส่วนร่วมในการนิเทศ 13) ความชัดเจนในโอกาสและการได้รับการสนับสนุน 14) เหตุผลของการได้รับความสนับสนุน 15) การพัฒนางบประมาณ 16) การสนับสนุนและการเลื่อนตำแหน่ง 17) การคงสภาพ 18) หน้าที่ในโรงเรียน 19) หน้าที่ในห้องเรียน 20) การจ้างคนะทำงาน 21) การประเมินการปฏิบัติงาน 22) ตารางการทำงานสำหรับครู 23) ตารางสอนของนักเรียน 24) การมอบหมายหน้าที่ให้นักเรียน 25) การ

กำหนดนโยบาย 26) การดำเนินนโยบาย 27) การสนับสนุนและการสงวนไว้ 28) เนื้อหาที่สอน 29) วิธีสอน<sup>142</sup>

เบน เพอเรทซ์ และคณะ (Ben-Peretz, et al.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศในห้องพักครูที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านสังคม (social function) 2) ด้านการเมือง (political function) และด้านการทำงาน (work function)

1. ด้านสังคม (social function) ข้อคำถามทั้งหมดในปัจจุบันนี้อธิบายเกี่ยวกับห้องพักครูว่า เป็นสถานที่พักผ่อนและพบปะทางสังคม เช่น คำถามเกี่ยวกับ “ความพึงพอใจในบรรยากาศ” “ความอดทน” และ “สถานที่พักผ่อน” การรับรู้บรรยากาศที่น่าพอใจ ความมีสีสัน การเป็นสถานที่พักผ่อนและพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การมาเยี่ยมเยียนของผู้บริหารโรงเรียน และการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้เป็นที่เข้าใจ ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การสร้างข้อคำถามในด้านสังคมของห้องพักครู ใช้วิธีการสัมภาษณ์ครูเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม ตัวอย่างเช่น ครูบางคนให้สัมภาษณ์ว่า ตนเองเห็นว่าโรงเรียนเป็นบ้านที่สองของครู การทำงานของครูที่โรงเรียนโดยมากเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก และห้องพักครูก็เป็นที่สามารถหัวเราะหรือร้องไห้ได้

2. ด้านการเมือง (political function) ข้อคำถามในปัจจุบันนี้อธิบายเกี่ยวกับความตึงเครียด ความท้าทาย ความเป็นจริงของอาชีพ เช่น สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การสร้างภาวะผู้นำ และการแลกเปลี่ยนความลับ ห้องพักครูถูกรับรู้ว่าเป็นสถานที่ที่แสดงการต่อสู้ดิ้นรนทางวิชาชีพ แสดงถึงการแข่งขัน ความลับ และการสร้างภาวะผู้นำ บางครั้งห้องพักครูอาจเป็นสาเหตุของความเจ็บปวดที่อาจเกิดจากคำพูดของผู้บริหารโรงเรียน

3. ด้านการทำงาน (work function) ข้อคำถามในปัจจุบันนี้อธิบายเกี่ยวกับห้องพักครูว่าเป็นสถานที่ที่ทำหน้าที่ด้านวิชาชีพให้สมบูรณ์ บางข้อคำถามในปัจจุบันนี้จึงถามในประเด็นที่ถือว่าห้องพักครูเป็นที่เตรียมบทเรียน เตรียมข้อสอบ เป็นที่พูดคุยกับนักเรียน เป็นที่ที่ครูทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับงาน

---

<sup>142</sup>Sharon Conley and Donna E. Muncey, “Organizational Climate and Teacher Professionalism : Identifying Teacher Work Environment Dimensions,” in School Climate : Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment, ed. H. Jerome Freiberg (Great Britain : Biddles Ltd., 1999), 103 - 120.

จากการศึกษาเขาได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของห้องพักครูที่ได้จากการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้ 1) บรรยากาศมีมิตรไมตรี 2) มีพื้นที่กว้างขวาง 3) มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ดี 4) มีความอึดทนเสียงดัง 5) มีอารมณ์ขัน 6) เต็มไปด้วยนักเรียน 7) เป็นที่แข่งขัน 8) มีการจัดเตรียมที่นั่งไว้เป็นปกติ 9) มีสีสันทัน 10) สร้างภาวะผู้นำ 11) แลกเปลี่ยนความลับ 12) เป็นที่สำหรับผู้บริหารเข้ามาทักทายครู 13) เป็นที่ที่ต้องอดทน 14) เป็นการแข่งขันในอาชีพ 15) เป็นที่เตรียมบทเรียน 16) เป็นที่เตรียมข้อสอบ 17) เป็นที่พูดคุยกับผู้ปกครองนักเรียน 18) เป็นที่พูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน 19) เป็นที่พักผ่อน

ข้อความเกี่ยวกับอิทธิพลของห้องพักครูที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงาน

1. การพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษา
2. การดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล
3. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครู
4. การจัดการปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพ
5. การจัดการปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร
6. การพัฒนาบรรยากาศโรงเรียน
7. การสนับสนุน การจูงใจในการทำงาน
8. การปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร
9. การปรับปรุงการสื่อสาร
10. การมีส่วนร่วมระหว่างผู้ร่วมงาน<sup>143</sup>

แพสซิเออร์ดีส (Pashiardis) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนชาวไซปรัส โดยศึกษาและสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนในไซปรัสครอบคลุม 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) การสื่อสาร (communication) 2) การร่วมมือ (collaboration) 3) การจัดองค์การและการบริหาร (organization and administration) และ 4) นักเรียน (students) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

---

<sup>143</sup>Miriam Ben-peretz, et al., "The Teachers' Lounge and Its Role in Improving Learning Environments in Schools," in School Climate : Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment, ed. H. Jerome Freiberg (Great Britain : Biddles Ltd., 1999), 148 - 164.

1. การสื่อสาร (communication) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้
  - 1.1 คุณมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.2 คุณมีความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.3 คุณมีความพึงพอใจในการเก็บข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานของคุณหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.4 ความคาดหวังของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับมาตรฐานความต้องการของโรงเรียนมีหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.5 ความคาดหวังของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับมาตรฐานความต้องการของโรงเรียนมีความชัดเจนหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.6 ความคาดหวังเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและมาตรฐานสำหรับโรงเรียนมีการให้นิยามที่ชัดเจนโดยผู้นิเทศของคุณหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.7 ความคาดหวังเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและมาตรฐานสำหรับโรงเรียนได้รับการยอมรับจากทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.8 การสื่อสารด้วยท่าทางของคุณกับผู้นิเทศดีหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 1.9 การสื่อสารของคุณกับผู้นิเทศดีหรือไม่ อยู่ในระดับใด
2. การร่วมมือ (collaboration) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้
  - 2.1 คุณรู้สึกว่ามีโอกาสทำงานกับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 2.2 คุณมีความพึงพอใจกับความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันระหว่างครูในระดับชั้นเดียวกันหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 2.3 คุณมีความพอใจกับความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันระหว่างครูที่อยู่ในระดับชั้นต่างกันหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 2.4 มีการร่วมมือกันในการตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 2.5 มีการร่วมมือกันในการตัดสินใจแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ของครูที่อยู่ในระดับชั้นต่างกันหรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 2.6 คุณมีโอกาสที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือไม่ อยู่ในระดับใด
  - 2.7 คุณรู้สึกว่างานของคุณเป็นงานที่ได้รับการยอมรับและมีคุณค่าหรือไม่ อยู่ในระดับใด

3. การจัดองค์การและการบริหาร (organization administration) ประกอบด้วย  
ข้อคำถามดังนี้

3.1 คุณรู้สึกว่าการระเบียบและนโยบายของโรงเรียนช่วยคุณในการทำงาน  
หรือไม่ อยู่ในระดับใด

3.2 ผลย้อนกลับในการปฏิบัติงานด้วยวาจาที่คุณได้รับจากผู้มีประโยชน์  
ต่อการทำงานของของคุณหรือไม่ อย่างไร

3.3 ผลย้อนกลับในการปฏิบัติงานด้วยภาษาเขียนที่คุณได้รับจากผู้มี  
ประโยชน์ต่อการทำงานของของคุณหรือไม่ อย่างไร

3.4 ผลย้อนกลับในการปฏิบัติงานด้วยวาจาที่คุณได้รับจากผู้ประเมิน  
มีประโยชน์ต่อการทำงานของของคุณหรือไม่ อย่างไร

3.5 ผลย้อนกลับในการปฏิบัติงานด้วยภาษาเขียนที่คุณได้รับจากผู้ประเมิน  
มีประโยชน์ต่อการทำงานของของคุณหรือไม่ อย่างไร

3.6 คุณมีโอกาสในการดำเนินงาน และรับผิดชอบงานในโรงเรียนของคุณ  
หรือไม่ อยู่ในระดับใด

3.7 คุณมีโอกาสจัดตารางสอน ตารางการทำงานในชั้นเรียนของคุณเองหรือไม่  
อยู่ในระดับใด

3.8 คุณรู้สึกว่าการตัดสินใจด้านการศึกษามีความเหมาะสมหรือไม่ อยู่ใน  
ระดับใด

4. นักเรียน (students) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

4.1 คุณรู้สึกว่าการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง  
หรือไม่ อยู่ในระดับใด

4.2 คุณรู้สึกว่าคุณภาพของการศึกษามีพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนดี  
หรือไม่ อยู่ในระดับใด

4.3 คุณรู้สึกว่าคุณพยายามที่จะดำเนินการประเมินนักเรียนตามความเป็นจริง  
หรือไม่ อยู่ในระดับใด

4.4 คุณรู้สึกว่าการศึกษามีช่วยในการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียนหรือไม่  
อยู่ในระดับใด

4.5 การศึกษามีช่วยพัฒนาทักษะต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียนหรือไม่  
อยู่ในระดับใด

#### 4.6 สิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเป็นที่น่าพอใจสำหรับนักเรียนหรือไม่ อยู่ในระดับใด<sup>144</sup>

เรฟเฟอร์ตี้ (Rafferty) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียน (school climate) และทัศนคติของครูต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์กร (OCDQ-RS) ของฮอย (Hoy) และข้อคำถามบรรยากาศด้านการสื่อสาร (CCI) ของเดนนิส (Dennis) เพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษา พบว่าแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์กรของฮอยได้อธิบายพฤติกรรมของครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 5 หัวข้อดังนี้

1. พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้บริหาร (supportive principal behavior) เป็นพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อสังคมและการทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องช่วยครู หรือมีความจริงใจต่อครู และพยายามที่จะกระตุ้นครูโดยการวิพากษ์งานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นแบบอย่างในการทำงาน

2. พฤติกรรมการควบคุมของผู้บริหารโรงเรียน (directive principal behavior) เป็นพฤติกรรมที่ควบคุมการทำงานของครูอย่างเข้มงวดและใช้อำนาจเผด็จการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลและคอยติดตามครูและกิจกรรมในโรงเรียน

3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือของครู (engaged teacher behavior) พฤติกรรมนี้จะมีผลต่อโรงเรียน เพราะจะทำให้ครูมีความภูมิใจต่อโรงเรียน สนุกสนานกับการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และช่วยกันสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

4. พฤติกรรมท้อแท้ใจของครู (frustrated teacher behavior) พฤติกรรมนี้อธิบายถึงความรู้สึกของครูที่เบื่อหน่ายงานในหน้าที่ งานสารบรรณของสำนักงาน และภาระงานที่มากเกินไปซึ่งเป็นงานที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

5. พฤติกรรมความสัมพันธ์สนมของครู (intimate teacher behavior) พฤติกรรมความสัมพันธ์สนมมีผลต่อความเข้มแข็งและความเหนียวแน่นของครูในโรงเรียน

ข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศด้านการสื่อสารของเดนนิส ใช้วัดความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) โอกาสในการสื่อสาร (opportunities for upward communication) 2) การสนับสนุนการสื่อสารของผู้บริหาร (the principal's communication

---

<sup>144</sup>Georgia Pashiardis, "School Climate in Elementary and Secondary Schools : Views of Cypriot Principals and Teachers," The International Journal of Educational Management 14,5 (2000) : 224 - 237.

support) เพรฟเฟออร์ตี ได้นำข้อคำถามของฮอยและเดนิสมาจัดทำและประยุกต์ใช้เป็นส่วนแรก  
ของข้อคำถามในการสำรวจดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อคำถามด้านโอกาสในการสื่อสารมีจำนวน 4 ข้อดังนี้

1. ความคิดเห็นในการตัดสินใจที่แตกต่างกันในแต่ละวันมีผลต่อการทำงานของครู
2. ผู้บริหารยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. ครูเชื่อว่าแนวคิดของครูมีอิทธิพลต่อโรงเรียน
4. ครูคาดหวังว่าข้อเสนอแนะของครูจะได้รับการพิจารณาเป็นอย่างดี

ข้อคำถามในการสำรวจด้านการสนับสนุนการสื่อสารของผู้บริหารมีจำนวน 12 ข้อ

ดังนี้

1. ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกอิสระในการทำงาน
2. ผู้บริหารให้กำลังใจครูและบอกให้ครูรู้เมื่องานไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี
3. ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงาน
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูนำข้อมูลใหม่ ๆ ที่ครูสนใจมาเสนอ ถึงแม้ว่าข่าวสารที่นำมา  
จะไม่น่าสนใจ
5. ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกว่าสิ่งที่ครูพูดมีความสำคัญ
6. ผู้บริหารฟังครูเมื่อครูพูดเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของครู
7. ครูสามารถที่จะพูดในสิ่งที่ครูคิดกับผู้บริหาร
8. ครูสามารถที่จะบ่นเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานกับผู้บริหาร
9. ครูสามารถที่จะบอกผู้บริหารเกี่ยวกับการดำเนินงานของครูในโรงเรียน ระดับ  
เกรดของนักเรียน เป็นต้น
10. ครูกลัวที่จะพูดว่าไม่เห็นด้วยกับผู้บริหาร
11. ครูคิดว่าผู้บริหารเข้าใจครู
12. ผู้บริหารเข้าใจครูอย่างแท้จริง<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Timothy J. Rafferty, "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward  
Communication in Secondary Schools," American Secondary Education 31,2 (2003) :  
49 - 70.

เทเบิลแมน (Tableman) กล่าวถึงองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนว่า บรรยากาศโรงเรียนประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางสังคมและทางกายภาพ (physical and social environment) หลายลักษณะดังนี้ 1) ต้นไม้และสิ่งปรากฏภายนอก (appearance and physical plant) 2) ความสัมพันธ์ในหมู่คณะ (faculty relations) 3) การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน (student interactions) 4) ภาวะผู้นำ/การตัดสินใจ (leadership/decision making) 5) สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับวินัย (disciplined environment) 6) สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (learning environment) 7) ทศนคติและวัฒนธรรม (attitude and culture) และ 8) ความสัมพันธ์ของชุมชนโรงเรียน (school-community relations)<sup>146</sup>

ยูไลน์ (Uline) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของอาคารสถานที่ในโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศโรงเรียน โดยมุ่งไปที่ความคิดเห็นของครูต่อสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) เช่น อายุของอาคารสถานที่ หรือการวัดปริมาณของแสงหรือเสียง ยูไลน์สำรวจความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียน การสนับสนุนด้านทรัพยากร บรรยากาศโรงเรียน (school climate) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและสถานภาพทางสังคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศโรงเรียน ยูไลน์ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนใน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) เกณฑ์ด้านวิชาการ (academic press) 2) การมีส่วนร่วมของชุมชน (community engagement) 3) ความเป็นมืออาชีพของครู (teacher professionalism) 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (the collegial leadership of the principal) ซึ่งมีดัชนีการวัดบรรยากาศโรงเรียน (the school climate index) จำนวน 28 ข้อคำถาม ครอบคลุม 4 ปัจจัยดังนี้

1. เกณฑ์ด้านวิชาการ (academic press) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เช่น นักเรียนคิดว่าเพื่อน ๆ ได้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ดี
2. การมีส่วนร่วมของชุมชน (community engagement) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ เช่น สมาชิกในชุมชนได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในโรงเรียน
3. ความเป็นมืออาชีพของครู (teacher professionalism) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ เช่น ครูได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือนักเรียน

---

<sup>146</sup>Betty Tableman, School Climate and Learning, Best Practice Briefs 31 (December 2004) : 2 - 3 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (the collegial leadership of the principal) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ เช่น ผู้บริหารเป็นมิตรและเข้าพบได้ง่าย<sup>147</sup>

ศูนย์การศึกษาทางด้านอารมณ์และสังคม (The Center for Social and Emotion Education : CSEE) และสถาบันบรรยากาศโรงเรียนแห่งชาติ (The National School Climate Council) ในมลรัฐนิวยอร์ก ได้แนะนำว่า องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนมี 4 มิติ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ในการประเมินบรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ 1) ความปลอดภัย (safety) 2) ความสัมพันธ์ (Relationships) 3) การเรียนและการสอน (teaching and learning) และ 4) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)<sup>148</sup>

กอนเดอร์ และไฮเมส (Gonder and Hymes) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศโรงเรียนว่า ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 4 ลักษณะ ซึ่งแต่ละลักษณะมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ (supports learning) และปัจจัยที่ขัดขวางการเรียนรู้ (impedes learning) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) คือ สภาพที่นำเรียน นำไปสู่การเรียนรู้

1.1 สนับสนุนการเรียนรู้ (supports learning)

1.1.1 อาคารเรียนมีการจำกัดจำนวนนักเรียน

1.1.2 นักเรียนรู้สึกและมีสภาพที่ปลอดภัยและสะดวกสบายทุก ๆ ที่ในบริเวณโรงเรียน

1.1.3 ห้องเรียนมีระเบียบ

1.1.4 ห้องเรียนและพื้นที่สะอาด และได้รับการบำรุงรักษาอย่างดี

1.1.5 เสียงไม่ดัง

---

<sup>147</sup>Cynthia Uline, "The Walls Speak : The Interplay of Quality Facilities, School Climate, and Student Achievement," Journal of Educational Administration 46,1 (2008) : 55 - 57.

<sup>148</sup>The Center for Social and Emotional (CSEE), How are "School Climate" and "School Culture" Different? [Online], accessed 22 March 2010. Available from <http://www.schoolclimate.org/climate/faq.php>

- 1.1.6 พื้นที่สำหรับการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติกิจกรรมมีความเหมาะสม
- 1.1.7 ห้องเรียนมองเห็นได้ง่ายและเป็นที่ยึดดูใจ
- 1.1.8 มีตำรา (textbooks) เพียงพอกับความต้องการของคณะครู
- 1.2 ขัดขวางการเรียนรู้ (impedes learning)
- 1.2.1 อาคารเรียนต้องรองรับนักเรียนจำนวนมาก
- 1.2.2 นักเรียนถูกคุกคาม (harassed) โดยนักเรียนคนอื่น ๆ ในห้องโถงห้องน้ำ ห้องอาหาร หรือสนามเด็กเล่น
- 1.2.3 ห้องเรียนถูกทำให้ไม่เป็นระเบียบ
- 1.2.4 ห้องเรียนและพื้นที่ห้องเรียนสกปรก มีแสงสว่างน้อย ไม่ได้รับการบำรุงรักษา
- 1.2.5 เสียงดัง
- 1.2.6 ห้องเรียนอยู่ในห้องซึ่งไม่ได้สร้างขึ้นเพื่อใช้จัดการเรียนการสอน พื้นที่แออัดยัดเยียดเกินไป
- 1.2.7 ห้องเรียนมองเห็นได้ยากและถูกบดบัง ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบอย่างละเอียดได้
- 1.2.8 ตำราไม่เพียงพอกับความต้องการ
2. สิ่งแวดล้อมทางสังคม (social environment) ซึ่งสนับสนุนการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์
- 2.1 สนับสนุนการเรียนรู้ (supports learning)
- 2.1.1 การปฏิสัมพันธ์ได้รับการสนับสนุน ครูและนักเรียนสื่อสารกันอย่างกระตือรือร้น นักเรียนรวมกลุ่มกันอย่างหลากหลาย ครูเป็นเพื่อนร่วมงานกัน ผู้ปกครองและครูเป็นหุ้นส่วน (partners) ในกระบวนการศึกษา
- 2.1.2 การตัดสินใจทำได้โดยการมีส่วนร่วมของคณะครู
- 2.1.3 คณะครูรับฟังคำแนะนำของนักเรียน นักเรียนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2.1.4 คณะครูและนักเรียนได้รับการฝึกให้ป้องกันและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 2.2 ขัดขวางการเรียนรู้ (impedes learning)

2.2.1 การปฏิสัมพันธ์ถูกจำกัด นักเรียนและครูไม่สามารถพูดคุยกันได้ ครูถูกแยกตัวออกจากคนอื่น ๆ นักเรียนแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ๆ ผู้ปกครองไม่ได้เป็นส่วนอย่างได้สัดส่วน

2.2.2 การตัดสินใจทุกอย่างกระทำโดยผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ ปราศจากการมีส่วนร่วมของครู

2.2.3 นักเรียนไม่มีบทบาทในการตัดสินใจและกำหนดกิจกรรมในอาคารหรือในชั้นเรียน

2.2.4 การคุกคามและความขัดแย้งถูกเพิกเฉย

3. สภาพแวดล้อมด้านอารมณ์ความรู้สึก (affective environment) ซึ่งสนับสนุนความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความเคารพในตัวเอง

3.1 สนับสนุนการเรียนรู้ (supports learning)

3.1.1 การปฏิสัมพันธ์ของครูและคณะทำงานกับนักเรียนทุกคนได้รับการเอาใจใส่ การตอบสนอง การสนับสนุน และความนับถือ

3.1.2 นักเรียนไว้วางใจครูและคณะทำงาน

3.1.3 ครูและคณะทำงานมีขวัญสูง

3.1.4 นักเรียนและคณะทำงานมีความเป็นมิตรต่อกัน

3.1.5 โรงเรียนเปิดรับความหลากหลายและยอมรับทุกวัฒนธรรมด้วยความยินดี

3.1.6 ครู คณะทำงาน และนักเรียนได้รับความเอาใจใส่และเห็นในคุณค่า

3.1.7 ครู คณะทำงาน และนักเรียน รู้สึกว่าพวกเขาเป็นผู้สนับสนุนความสำเร็จของโรงเรียน

3.1.8 ชุมชนมีความตระหนัก ครูและคณะทำงานให้ความสำคัญและความเอาใจใส่โรงเรียน

3.1.9 ผู้ปกครองรับรู้โรงเรียนอบอุ่น น่าเรียน และให้ความช่วยเหลือ

3.2 ขัดขวางการเรียนรู้ (impedes learning)

3.2.1 ปฏิสัมพันธ์ของครูและคณะทำงานกับนักเรียนมีน้อยและห่างเหิน นักเรียนถูกเลือกปฏิบัติ นักเรียนบางคนถูกมองข้าม บางคนถูกเพิกเฉย

3.2.2 นักเรียนไม่เข้าพบครูและคณะทำงานเพื่อบอกถึงสิ่งที่ตนสนใจ

- 3.2.3 ครูและคณะทำงานมีขวัญต่ำ
  - 3.2.4 คณะทำงานและนักเรียนไม่เป็นมิตรต่อกัน
  - 3.2.5 โรงเรียนเป็นของนักเรียนส่วนใหญ่
  - 3.2.6 ครูและคณะทำงานรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้เป็นที่ชื่นชม นักเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนในเชิงบวกในการทำงานหรือการแสดงออก
  - 3.2.7 ครู คณะทำงาน และนักเรียน รู้สึกว่าพวกเขาไม่มีอิทธิพลใด ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
  - 3.2.8 ครู คณะทำงาน นักเรียน และครอบครัวของนักเรียน ไม่ได้รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนโรงเรียน (school community)
  - 3.2.9 ผู้ปกครองรู้สึกว่าไม่ได้รับการต้อนรับจากโรงเรียน ผู้ปกครองรู้สึก “ตำหนิ” กับปัญหาความยุ่งยากที่เกิดขึ้นกับเด็ก ๆ
4. สิ่งแวดล้อมด้านวิชาการ (academic environment) ซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง
- 4.1 สนับสนุนการเรียนรู้ (supports learning)
    - 4.1.1 มีการให้ความสำคัญกับการศึกษา ในทุก ๆ ด้านของความเป็นเลิศของนักเรียน และความสามารถได้รับความสนับสนุนและความเอาใจใส่ วิธีการสอนให้ความสำคัญกับความแตกต่างในการเรียนรู้ของเด็ก
    - 4.1.2 มีความคาดหวังสูงกับนักเรียนทุกคน ทุก ๆ คนได้รับการสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ
    - 4.1.3 มีความก้าวหน้าในการควบคุมดูแลนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
    - 4.1.4 มีการแจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบอย่างรวดเร็ว
    - 4.1.5 ใช้ผลการประเมินเพื่อการออกแบบกระบวนการสอนและบทเรียน
    - 4.1.6 ความสำเร็จและการปฏิบัติงานเป็นรางวัลและคำชมเชย
    - 4.1.7 ครูเป็นคนที่ได้รับความไว้วางใจและมีความรู้
  - 4.2 ขัดขวางการเรียนรู้ (impedes learning)
    - 4.2.1 การปฏิบัติงานด้านการศึกษาดูหมิ่นหรือไม่ได้รับสิ่งตอบแทน วิธีการสอนไม่สนองตอบความแตกต่างในการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2.2 ความคาดหวังต่ำ นักเรียนบางคนถูกมองว่าจำเป็นต้องล้มเหลว

4.2.3 มีการประเมินน้อยมาก หรือไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน

4.2.4 มีการสื่อสารน้อยเกี่ยวกับผลของการประเมิน นักเรียนไม่รู้ว่าจะ

ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร ผู้ปกครองพบว่านักเรียนมีการแข่งขันกันทางด้านวิชาการในช่วงการรายงานผลการเรียน

4.2.5 ไม่ได้ใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน ครูและนักเรียนกลับสู่วงจรของความล้มเหลว

4.2.6 ได้รับรางวัลและการชมเชยน้อยมาก

4.2.7 ครูไม่มั่นใจหรือเตรียมตัวน้อย (under-prepared)<sup>149</sup>

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson) กล่าวว่า บรรรยากาศองค์การประกอบด้วย 8 มิติ ได้แก่ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) ขวัญที่สูง (high morale) 4) โอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) การศึกษาต่อ และการเจริญเติบโตทางสังคม (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงโรงเรียน (school renewal) 8) การดูแลเอาใจใส่ (caring)<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup>Gonder P. O. and Hymes D., "Improving School Climate and Culture" AASA Critical Issues Report 27 (1994), quoted in Tableman, Betty, School Climate and Learning Best Practice Briefs 31 (December 2004) : 3 - 4 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>

<sup>150</sup>W. L. Johnson and A. M. Johnson, "Assessing the Validity of Scores on the Charles F. Kettering Scale for the Junior High School," Educational & Psychological Measurement 57,5 (1997) : 858 - 869, quoted in Megan L. Marshall, Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences [Online], accessed 22 March 2010. Available from <http://education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf>

ซุลลิก (Zullig) ได้ศึกษาบรรยากาศของคณาจารย์และพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศของคณาจารย์โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากผลการศึกษาได้องค์ประกอบบรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียน 8 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน (positive student-teacher relationship) 2) ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (school connectedness) 3) การสนับสนุนด้านวิชาการ (academic support) 4) คำสั่งและระเบียบวินัย (order and discipline) 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (physical environment) 6) สิ่งแวดล้อมทางสังคม (social environment) 7) ความรับรู้การเลือกปฏิบัติ/สิทธิประโยชน์ (perceived exclusion/privilege) 8) ความพึงพอใจด้านวิชาการ (academic satisfaction) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน (positive student-teacher relationship) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 1.1 ครูเข้าใจปัญหาของข้าพเจ้า
- 1.2 ครูและคณะทำงานดูเหมือนว่าต้องการที่จะรู้สิ่งที่ข้าพเจ้าสนใจในอนาคต
- 1.3 มีครูหลายคนเมื่อข้าพเจ้าต้องการพูดคุยปรึกษา
- 1.4 สามารถพบและพูดคุยกับครูได้ง่าย
- 1.5 ที่โรงเรียนของข้าพเจ้ามีครูหรือผู้ใหญ่คนอื่น ๆ ที่สังเกตเห็นเมื่อข้าพเจ้า

ไม่ได้อยู่ที่นั่น

- 1.6 นักเรียนเป็นมิตรที่ดีกับครู
- 1.7 ครูที่โรงเรียนของข้าพเจ้าช่วยแก้ปัญหาดังต่าง ๆ ให้พวกเรา
- 1.8 ครูให้ความสนใจเอาใจใส่ข้าพเจ้า
- 1.9 ครูทำให้ข้าพเจ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

2. ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (school connectedness) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 2.1 การบ้านของข้าพเจ้าน่าสนใจทำ
- 2.2 นักเรียนสามารถแนะนำวิชาที่จะเปิดสอน
- 2.3 นักเรียนเป็นที่รู้จักแก่สาธารณชนในการแสดงออกที่เด่น ๆ เช่น การพูดสุนทรพจน์ การละคร ศิลปะ และดนตรี เป็นต้น
- 2.4 ถ้าโรงเรียนนี้มีคาบพิเศษระหว่างวัน ข้าพเจ้าจะเรียนเกี่ยวกับวิชาการเพิ่มเติม
- 2.5 โรงเรียนนี้สร้างนักเรียนให้กระตือรือร้นต่อการเรียน

2.6 นักเรียนได้รับรางวัลหรือความเอาใจใส่จากโรงเรียน เนื่องจากปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียนเป็นประจำ

3. การสนับสนุนด้านวิชาการ (academic support) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

3.1 ข้าพเจ้าเข้าใจการบ้านที่ได้รับมอบหมายเสมอ

3.2 ครูให้ความชัดเจนในสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำ เพื่อให้ได้เกรดตามที่ข้าพเจ้า

ต้องการ

3.3 ข้าพเจ้าเชื่อว่า ครูคาดหวังให้นักเรียนทุกคนเรียน

3.4 ข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าปฏิบัติตนได้เป็นอย่างดีในโรงเรียนนี้

3.5 ครูของข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าสามารถทำการบ้านได้ดี

3.6 ข้าพเจ้าพยายามอย่างหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนใน

ชั้นเรียน

4. คำสั่งและระเบียบวินัย (order and discipline) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

4.1 กฎระเบียบในชั้นเรียนถูกใช้อย่างเหมาะสม

4.2 ปัญหาในโรงเรียนนี้ได้รับการแก้ไขโดยนักเรียนและคณะทำงาน

4.3 นักเรียนจะประสบปัญหายุ่งยาก หากพวกเขาไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

4.4 กฎระเบียบของโรงเรียนมีความเป็นธรรม

4.5 กฎระเบียบของโรงเรียนถูกใช้บังคับอย่างเข้มข้นและเป็นธรรม

4.6 ครูของข้าพเจ้าให้ความชัดเจนแก่ข้าพเจ้า เมื่อข้าพเจ้าประพฤติไม่

เหมาะสมในชั้นเรียน

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (physical environment) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

5.1 พื้นโรงเรียนได้รับการดูแลรักษาความสะอาด

5.2 โรงเรียนของข้าพเจ้าสะอาดและเป็นระเบียบ

5.3 อาคารโรงเรียนเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการบำรุงรักษาอย่างดี

5.4 โรงเรียนของข้าพเจ้าสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย

6. สิ่งแวดล้อมทางสังคม (social environment) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

6.1 ข้าพเจ้ามีความสุขกับนักเรียนคนอื่น ๆ ที่ไปโรงเรียนของข้าพเจ้า

6.2 ข้าพเจ้ามีความสุขกับเพื่อนนักเรียนคนอื่นที่ไปเที่ยวบ้านของข้าพเจ้า

เสมอ ๆ

7. ความรับรู้การเลือกปฏิบัติ/สิทธิประโยชน์ (perceived exclusion/privilege) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 7.1 ที่โรงเรียนของข้าพเจ้า นักเรียนแต่ละคนให้ความช่วยเหลือครูอยู่เสมอ
- 7.2 ที่โรงเรียนของข้าพเจ้า เด็ก ๆ ได้รับเลือกให้เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษทุกครั้ง
- 7.3 นักเรียนแต่ละคนได้ใช้สิ่งต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ ลูกบอล หรือเปียโน

8. ความพึงพอใจด้านวิชาการ (academic satisfaction) ประกอบด้วยข้อคำถามดังนี้

- 8.1 ข้าพเจ้ามีความสุขกับจำนวนครั้งของการสอบที่ข้าพเจ้าจะต้องสอบ
- 8.2 ข้าพเจ้ามีความสุขกับปริมาณการบ้านที่ข้าพเจ้าได้รับ<sup>151</sup>

จากการรวบรวมข้อมูลองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การแล้วนำมาสังเคราะห์ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการสร้างเครื่องมือวิจัยองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็คือ สิ่งแวดล้อมทั้งหมดในองค์การหรือแม้กระทั่งสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่มีผลต่อความรู้สึกหรือความรับรู้ของคนในองค์การ เช่น 1) การไม่ให้ความร่วมมือ 2) อุปสรรค 3) อิทธิพลจากภายนอก 4) ขวัญ 5) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 6) ความอิสระในการทำงาน 7) ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การเน้นผลงาน 9) การควบคุม 10) การนำ 11) การสนับสนุน 12) มิตรสัมพันธ์ 13) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ 14) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นต้น

---

<sup>151</sup>Keith J. Zullig, et al., "School Climate : Historical Review, Instrument Development, and School Assessment," *Journal of Psychoeducational Assessment* 28,2 (2010) : 139 - 152.

## รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

โดยทั่วไปบรรยากาศองค์การอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ บรรยากาศแบบเปิด (open climate) และบรรยากาศแบบปิด (closed climate) โดยบรรยากาศแบบเปิดจะมีลักษณะเปิดเผยจริงใจ มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์การ มีความเป็นอิสระ เปิดโอกาสให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันอย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนบรรยากาศแบบปิดจะมีลักษณะตรงกันข้าม อย่างไรก็ตาม เมื่อได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของบรรยากาศองค์การอย่างละเอียดแล้ว รูปแบบบรรยากาศองค์การอาจแบ่งออกได้หลายลักษณะดังนี้

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษารูปแบบของบรรยากาศสถานศึกษาตั้งแต่บรรยากาศที่พึงประสงค์ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่า บรรยากาศของสถานศึกษามีอยู่ 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถ หน่วยงานจะมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานและแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นอิสระตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่าต่อหน่วยงาน และพยายามที่จะสนองความต้องการขององค์การตลอดเวลา ส่วนสำคัญที่สุดของบรรยากาศแบบนี้ คือ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและจริงใจ มีลักษณะของความยืดหยุ่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สำหรับลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่ำ ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ความห่างเหินของผู้บริหารปานกลาง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารสูง การให้ความช่วยเหลือจากผู้บริหารปานกลาง และการเน้นที่งานต่ำ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารให้กำลังใจและคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ แม้จะน้อยกว่าผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิดก็ตาม บรรยากาศแบบนี้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้ดีและมีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานไม่มีภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการทำงาน ผู้บริหารให้ความยุติธรรมต่อทุกคน และพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบโดยไม่แสดงการจับผิด ในบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะทำงานหนักเพื่อเป็นตัวอย่าง

และไม่แสดงความเห็นแก่ตัว นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะผ่อนปรนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสม จุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเรื่องรองลงมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล

สำหรับลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานสูง การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ อุปสรรคขัดขวางต่ำ ความเอาใจใส่ของผู้บริหารปานกลาง และการให้ความช่วยเหลือจากผู้บริหารปานกลาง

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของกลุ่มบุคคล จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคคลลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุผลของงานในองค์การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีโอกาสและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เกินไปนัก จะควบคุมดูแลและตัดสินใจด้วยตนเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ และด้วยเหตุที่บุคคลในองค์การตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหารที่จะพยายามพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า จึงทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์การนี้ อยู่ในระดับสูง

สำหรับลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบนี้ คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ การเน้นที่ผลงานสูง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่ำ การให้ความช่วยเหลือจากผู้บริหารสูง ความห่างเหินของผู้บริหารปานกลาง ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวางสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานต่ำ

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงมิตรภาพของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ และความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ไม่ได้หมายถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงานจะมีมาก หากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับกลุ่มบุคคล และบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ทั้งยังขาดความพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงาน แต่กระนั้นทุกคนต่างมีความรู้สึกที่องค์การมีมิตรภาพที่ดี

สำหรับลักษณะสำคัญของบรรยากาศแบบนี้ คือ การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง อุปสรรคขัดขวางต่ำ ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานสูง ขวัญและกำลังใจระดับปานกลาง ความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่ำ ความห่างเหินของผู้บริหารต่ำ การเน้นที่งานต่ำ และการช่วยเหลือจากผู้บริหารปานกลาง

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (paternal climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกที่ถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ แม้ว่าจะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังคงขาดความสามัคคีและการประสานงานกัน ทำให้บุคคลในองค์กรรู้สึกว่าไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะรวบอำนาจไว้ ทำให้รู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ดังนั้นจึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กรห่างเหินกัน

ลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบนี้ คือ การเน้นที่ผลงาน การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง อุปสรรคขัดขวางต่ำ ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานต่ำ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความช่วยเหลือปานกลาง ความห่างเหินของผู้บริหารต่ำ และความเอาใจใส่ของผู้บริหารสูง

6. บรรยากาศแบบปิด (closed climate) หมายถึง บรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของบุคคล บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคคลในองค์กรมีขวัญกำลังใจต่ำ และมีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดความร่วมมือกัน การดำเนินงานขององค์กรไม่ราบรื่น และขาดความก้าวหน้า งานต่าง ๆ มีอุปสรรค แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นบุคคลให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเอง แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะสนใจใยดี หรือให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลในองค์กร อีกทั้งละเลยต่อสวัสดิการและขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารและบุคคลในองค์กรแสดงออกมาจะเป็นพฤติกรรมแบบเสแสร้ง มีความจริงใจน้อยที่สุด

ลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบนี้ คือ การไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง อุปสรรคขัดขวางสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความช่วยเหลือจากผู้บริหารต่ำ ความห่างเหินของผู้บริหารสูง การเน้นที่งานสูง และความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่ำ

นอกจากนี้ ฮาลบิน และครอฟท์ ยังได้วิเคราะห์รูปแบบบรรยากาศทั้ง 6 รูปแบบและพบว่า บรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็น

บรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุด โรงเรียนใดที่มีบรรยากาศแบบนี้ถือได้ว่ามีความบกพร่องทั้งครูและนักเรียน ควรรีบแก้ไขโดยด่วน<sup>152</sup>

พรรณราย ทวีพระประภา กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การแบบใด ๆ ก็ตาม อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. บรรยากาศที่ไม่มีความสุข (defensive climate) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่บุคลากรในองค์การไม่พึงปรารถนา ได้แก่

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ (evaluation) ผู้บริหารจะจู้จี้ ต่ำหั้นตีเตียน สั่งสอน และตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การบังคับควบคุม (control) ผู้บริหารจะสั่งงานลักษณะเผด็จการ และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (strategy) ผู้บริหารงานใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตนเอง ไม่ปฏิบัติตามคำพูด

1.4 เฉยเมย (neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เฉยเมยต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาที่ไม่ใส่ใจจะช่วยเหลือ

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า (superiority) ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงานทุกอย่าง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกบกพร่องอยู่เสมอ

1.6 ความดีอติง (certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่ยอมรับความผิดใด ๆ ทั้งสิ้น

ในองค์การใดก็ตาม ถ้าผู้บริหารมีลักษณะอย่างนี้ บรรยากาศย่อมไม่เป็นสุข ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีขวัญกำลังใจต่ำ เกิดความแปลกแยก (alienation) ในองค์การ

2. บรรยากาศที่มีการสนับสนุน (supportive climate) เป็นบรรยากาศที่เป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

2.1 ความยืดหยุ่น (provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

<sup>152</sup> Andrew W. Halpin and Don B. Croft, The Organizational climate of School (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133 - 152.

2.2 ความเข้าใจ (empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความเสมอภาค (empathy) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น

2.4 ความเปิดเผยจริงใจ (spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นมีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจและคนอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

2.5 เน้นที่การแก้ปัญหา (problem orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นและไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.6 การสื่อความหมายที่ชัดเจน (descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจนแจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของเขาเอง ในองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนอย่างนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจ สามารถทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ<sup>153</sup>

ลิเคิร์ท (Likert) มององค์การในเชิงระบบ และได้แบ่งรูปแบบบรรยากาศขององค์การออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (exploitive authoritarian) ผู้บริหารไม่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำตัดสินใจคนเดียว และลงนามตามสายการบังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานในระบบนี้ได้ถูกกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้บริหารจะใช้การข่มขู่เมื่อจำเป็น และลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มอบไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชามาก และถ้าหน่วยงานใดที่มีสมาชิกสามารถติดต่อกันได้อย่างไม่เป็นทางการ ผลก็คือเขาเหล่านั้นมักจะไม่ปฏิบัติไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นต้น

<sup>153</sup>พรพรรณราย ทวีพยะประภา, จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ริชานอาร์ท คอร์ปอเรชั่น, 2532), 37 - 39.

2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (benevolent authoritative) ฝ่ายบริหารยอมรับและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ผู้บริหารยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้บริหารใช้วิธีสั่งการที่นุ่มนวลและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิจารณญาณได้บ้าง ผู้บริหารจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานบางอย่าง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการตัดสินใจจะเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะต้องเป็นไปตามกรอบที่ผู้บังคับบัญชาระบุไว้เท่านั้น ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกนำมาใช้เพื่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วระบบนี้ผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์กันบ้าง แต่ก็เต็มไปด้วยความระมัดระวัง และผู้ใต้บังคับบัญชายังเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาอยู่ หากมีองค์การที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นของค์การ เหล่านี้ก็จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การมากนัก

3. แบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการหลังจากได้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ในระบบนี้แม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะเลือกทางปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา หากมีองค์การไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การเหล่านี้อาจสนับสนุนเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการหรือหากต่อต้านก็จะต่อต้านเพียงเล็กน้อย

4. แบบมีส่วนร่วม (participation group) เป็นระบบการบริหารที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในระบบนี้จะกระทำโดยกลุ่ม ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก การติดต่อสื่อสารมีทั้งแนวตั้ง คือจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอนคือการติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร องค์การที่เป็นทางการกับ

องค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้ดี องค์การในการบริหารตามแนวคิดของลิเคิร์ตเป็นองค์การที่ยึดคนเป็นหลัก (employee centered organization)<sup>154</sup>

ตามทัศนะของลิเคิร์ต บรรยากาศตามระบบที่ 4 จะเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด ดังนั้นหากองค์การใดมีบรรยากาศใกล้เคียงระบบที่ 4 เข้าไปมากเพียงใดก็แสดงว่ามีบรรยากาศในการทำงานดีขึ้นตามลำดับ

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) เสนอว่า บรรยากาศขององค์การมี 4 รูปแบบดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (authoritarian climate) มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำขาดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (affiliative climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในงาน (achievement climate) โดยถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (employee-center climate) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบใด คนในองค์การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ บรรยากาศขององค์การเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์การ ในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลง รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย<sup>155</sup>

<sup>154</sup>Rensis Likert, *The Human Organization : Its Management and Value*, 197 - 211.

<sup>155</sup>George Litwin and Robert Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate*, 173.

ส่วน บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้แบ่งบรรยากาศออกเป็น 4 ลักษณะ

1. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ โดยมีโครงสร้างทางอำนาจที่เห็นเด่นชัด และผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์การจะเป็นลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องฟังพาและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันในระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง

2. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท ซึ่งเน้นย้ำในกฎเกณฑ์และระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด บรรยากาศขององค์การแบบนี้พัฒนามาจากลักษณะบรรยากาศแบบแรก กล่าวคือ บรรยากาศขององค์การแบบแรกจะปล่อยให้สมาชิกมีการแบ่งปันแย้งซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ ทั้งนี้หากองค์การใดมีบรรยากาศเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้

3. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก การตัดสินใจหรือประเมินผลการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมักจะพิจารณาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การใช้อำนาจหน้าที่ที่จะเกิดความชอบธรรมก็ต่อเมื่อใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หากคนที่ทำงานในบรรยากาศขององค์การลักษณะนี้ไม่มีความรู้หรือทักษะที่องค์การต้องการแล้ว องค์การจะหาคนมาแทนที่โดยทันที

4. องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน โดยองค์การเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน<sup>156</sup>

เรดดีน (Reddin) เจ้าของทฤษฎีสามมิติ ได้ศึกษาภาวะผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ได้ดัดแปลงแนวความคิดดังกล่าวมานำเสนอว่า บรรยากาศขององค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งผลงาน (Task Orientation-TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation-RO) ทำให้แบ่งบรรยากาศขององค์การที่เป็นพื้นฐานได้ 4 แบบ

1. บรรยากาศเกี่ยวกับระบบ (system climate) หมายถึง การทำงานตามคู่มือ (procedural style) หรือตามระเบียบวาระการประชุม (agenda) การติดต่อสื่อสาร เป็นไปตาม

<sup>156</sup>Warren Brown and Dennis Moberg, Organization Theory and Management : A Macro Approach (New York : Wiley & Sons, 1980), 310.

ช่องทางของตำแหน่ง (chair) เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา ซึ่งเหมาะกับหน่วยงานที่ทำงานด้านบริหาร การเงิน สถิติ บางหน่วยงานของรัฐ และในแผนกที่มีการควบคุมโดยหัวหน้าแผนก

2. บรรยากาศเกี่ยวกับคน (people climate) หมายถึง มีการตระหนักในความเป็นเอกัตบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคลากรมืออาชีพ (professional workers)

3. บรรยากาศเกี่ยวกับทีม (team climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มหาสาเหตุและร่วมกันแก้ปัญหา บรรยากาศแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดกับหน่วยงานที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์สูง แต่เหมาะสมน้อยกับงานที่มีการใช้เทคโนโลยีและทีมงานประจำมาก

4. บรรยากาศเกี่ยวกับผลผลิต (production climate) หมายถึง มีการควบคุมการทำงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน เน้นการใช้อำนาจ พนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงาน เหมาะกับงานชนิดที่ต้องการผลผลิต เช่น การขาย ซึ่งการสั่งการมีความจำเป็น

จากแบบบรรยากาศพื้นฐานทั้ง 4 แบบ เรดดิ้น (Reddin) ศึกษาพบว่า ถ้าบรรยากาศแต่ละแบบไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จะก่อให้เกิดบรรยากาศแบบมีประสิทธิภาพน้อย ได้แก่

1. บรรยากาศแบบเฉื่อยชา (stagnant climate) คือ การทำงานทุกระดับเป็นไปตามกฎระเบียบ บุคลากรหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีผู้อาสาหรือออกความคิดเห็นน้อยมาก ผู้บริหารไม่มีความคิดริเริ่ม ใจแคบ ความใส่ใจผลผลิตและคุณภาพมีน้อยมาก มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูง ความร่วมมือต่ำ

2. บรรยากาศแบบยินยอมหรือนิ่งเฉย (acquiescent climate) คือ มีการหลีกเลี่ยงความไม่เห็นด้วย คงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความอบอุ่น ฟุ้งพ้อใจ ความสัมพันธ์ของบุคคลมีสูง การคิดริเริ่มต่ำ ผู้บริหารไม่ใส่ใจในผลผลิต เน้นกิจกรรมทางสังคมมากกว่า

3. บรรยากาศแบบวางอำนาจ (authoritarian climate) คือ ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง มีการสั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือ เน้นผลผลิตระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ผู้บริหารดูเหมือนตัดสินใจรวดเร็ว เพราะไม่มีการปรึกษาหารือ

4. บรรยากาศแบบขัดแย้ง (ambivalent climate) คือ กลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง ไม่ชัดเจน การยอมรับและการตัดสินใจเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีการกระตุ้นความคิดของบุคลากร แต่ไม่มีการติดตาม

ในทางตรงกันข้าม ถ้าบรรยากาศองค์การแต่ละแบบเหมาะกับสภาพแวดล้อม บรรยากาศองค์การจะมีประสิทธิผลมาก ได้แก่

1. บรรยากาศแบบลงรอย (conforming climate) คือ มีการสร้างระบบการบำรุงรักษา การติดต่อสื่อสารโดยการเขียน มีการอ้างอิงกฎระเบียบ มีความยุติธรรม ทำตามกฎ

2. บรรยากาศแบบรักเพื่อนพ้อง (humanistic climate) คือ เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคล สนับสนุนให้มีความสำเร็จ มีความร่วมมือสูง รับฟังบุคลากร มีการตัดสินใจโดยที่ทีมงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง

3. บรรยากาศแบบอุทิศตน (dedicated climate) คือ เน้นหนักด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา ให้ค่านิยมในผลผลิต

4. บรรยากาศแบบบรรลุผล (achievement climate) คือ ให้ความสำคัญกับผลงาน ที่ออกมา การประสานงานในหน่วยงานมีสูง ความผูกพันต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงานสูง เพราะ มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง เน้นความสมดุลระหว่างคนและงาน การตัดสินใจมีความสมดุลระหว่างคนและทีม<sup>157</sup>

สเทิร์น และสไตน์ฮอฟฟ์ (Stern and Steinhoff) แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี องค์การมีการวางแผนและจัดระบบการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะให้ความสำคัญที่งานมากเกินไป ระบบควบคุมเครื่องครัดยึดกฎระเบียบมาก

2. คล้ายบรรยากาศแบบที่ 1 แต่ไม่เน้นที่งานมากเกินไป เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยการยืดหยุ่นระเบียบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

---

<sup>157</sup> Bill Reddin, The Output-Oriented Organization (England : Gower Publishing Co., 1988), 66 - 79.

3. บรรยากาศที่มีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ดี ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล แม้บุคลากรจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน แต่ขาดปัจจัยสนับสนุนอย่างอื่นจึงไม่สามารถทำงานตามวัตถุประสงค์ได้

4. บรรยากาศที่แตกต่างจากแบบที่ 1 อย่างสิ้นเชิง ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหาร บุคลากรมีความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่มีการวางแผน การจัดระบบงานไม่ดี ผู้บริหารเคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากเกินไป ทำให้บุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงาน<sup>158</sup>

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้จำแนกบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) ลักษณะบรรยากาศแบบเปิด คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ใช้การชื่นชม การยกย่องสรรเสริญครูอย่างจริงจัง และกระทำอย่างบ่อย ๆ มีความเคารพนับถือสมรรถภาพของครูทุกคน ให้อิสระต่อครูในการปฏิบัติงานโดยปราศจากการชี้แนะหรือสั่งให้ทำ มีการอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ในขณะเดียวกันเพื่อนร่วมงานก็เปิดเผยและสนับสนุนพฤติกรรมทางวิชาชีพระหว่างกัน รู้เรื่องราวของกันและกันดีคบหากันแบบเพื่อนสนิทและร่วมมือกันทำงาน

2. บรรยากาศแบบให้ความร่วมมือ (engaged climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบให้ความร่วมมือ คือ ผู้บริหารมีความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ มีลักษณะเข้มงวดและยึดถือตามอำนาจหน้าที่ของตน ยอมรับนับถือความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากกว่าความต้องการส่วนบุคคลของคณะครู จะมอบหมายภาระงานที่หนักเกินความจำเป็น ส่วนครูจะมีลักษณะที่เคารพนับถือ และสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความภาคภูมิใจในสถานศึกษาของตน รู้สึกสนุกกับงาน มีความเป็นมิตรสนิทสนมคุ้นเคยกัน ทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยประสานงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี

3. บรรยากาศแบบไม่ให้ความร่วมมือ (disengaged climate) ลักษณะบรรยากาศแบบไม่ให้ความร่วมมือ ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่เด่น มีการสนับสนุนให้ความ

---

<sup>158</sup>George G. Stern, "Characteristics of Intellectual Climate in College Environments," *Harvard Educational Review* 31 (Winter 1963) : 5 - 41, quoted in Robert G., Owens, *Organizational Behavior in Educational* (United States of America : Allyn & Bacon, 1991), 189 -190.

ช่วยเหลือและห่วงใยต่อครู ยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ให้ครูมีอิสระที่จะกระทำตามหลักเกณฑ์ ความรู้ทางวิชาชีพของตน และผ่อนผันงานที่เป็นภาระหนัก ส่วนครูจะมีลักษณะที่ไม่ตั้งใจในการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ละเลยต่อความคิดริเริ่มของผู้บริหาร ไม่ชอบผู้บริหาร และไม่ชอบเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ไม่สนิทสนม คู้้นเคยซึ่งกันและกัน

4. บรรยากาศแบบปิด (closed climate) ลักษณะบรรยากาศแบบปิด ผู้บริหารจะมีลักษณะที่เน้นหนักกับงานกิจวัตรประจำวัน สิ่งละอันพันละน้อยหยุ่มหยุิมในสิ่งที่ไม่จำเป็นมีลักษณะเหมือนกับผู้ควบคุมและเข้มงวด ไม่มีความเห็นใจและไม่ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือครู ส่วนครูจะมีลักษณะที่ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ขาดความเคารพนับถือและความสนิทสนม คู้้นเคยซึ่งกันและกัน มีลักษณะแตกแยก เฉื่อยชา ไม่อดทน และไม่จริงใจ<sup>159</sup>

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า นอกจากจะมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ขนาดขององค์กร มีความสัมพันธ์กับรูปแบบบรรยากาศขององค์กรแล้ว ยังพบว่าบรรยากาศรูปแบบต่าง ๆ ข้างต้นมีผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กนกพร วรรณานะกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรแบบมีส่วนร่วม กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า บรรยากาศขององค์กรแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี<sup>160</sup>

สำเนียง วิลามาศ ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า บรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ส่วนใหญ่เป็นแบบเปิด ระดับความผูกพันของครูอยู่

<sup>159</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration :Theory Research and Practice, 192 - 195.

<sup>160</sup>กนกพร วรรณานะกุล, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรแบบมีส่วนร่วม กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยา สาขาวิชาการจัดการและบริหารองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2541), บทคัดย่อ.

ในระดับมาก และมีมิติบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู ได้แก่ มิติสนับสนุน ซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพัน และมีมิติไม่ให้ความร่วมมือซึ่งมีผลทางลบกับความผูกพัน<sup>161</sup>

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เพื่อค้นหาตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนพบว่า บรรยากาศเปิดขององค์การในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำมีจำนวนใกล้เคียงกัน<sup>162</sup>

วินัย แสงแก้ว ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา กับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา กับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าสัมพันธ์กันทุกด้าน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> สำเนียง วิลามาศ, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>162</sup> บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ, “ความสัมพันธ์ระหว่างวิถีทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2544), บทคัดย่อ.

<sup>163</sup> วินัย แสงแก้ว, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา กับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

อุทุมพร เดชคง ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาประจำบุรีรัมย์ ตัวแปรในการศึกษาวิจัย คือ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ซึ่งอยู่ในโรงเรียนเดียวกัน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 140 คน และครูผู้สอนจำนวน 698 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และแบบสอบถามที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนที่ปรับปรุงจาก OCDQ ของฮาลปิน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดโรงเรียนขนาดต่างกันและมีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่ต่างกัน สำหรับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา<sup>164</sup>

ปิยะ ทวีทรัพย์สมบุญรัตน์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 เพื่อทราบองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา และความสัมพัทธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดของ ลิเคิร์ท ฮอย และมิสเกล ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบปรึกษาหารือร้อยละ 91.18 เป็นแบบมีส่วนร่วม ร้อยละ 8.82 องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การควบคุมบังคับบัญชา การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ และการตัดสินใจ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน

<sup>164</sup> อุทุมพร เดชคง, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, 2545), บทคัดย่อ.

เรียงตามลำดับ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคตินักเรียน และองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>165</sup>

ขุนทอง จริตพันธ์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลาง<sup>166</sup>

บัญญัติ วีระพันธุ์ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ที่มีขนาดต่างกัน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ข้าราชการครูจำนวน 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ซึ่ง สุเมธ เดียวอิสเรศ แปลและเรียบเรียงมาจากแบบวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของฮาลปิน และครอฟท์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมเป็นบรรยากาศแบบเปิด โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีบรรยากาศองค์การแบบรวมอำนาจ โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศองค์การแบบอิสระ 2) มิติบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา

<sup>165</sup>ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>166</sup>ขุนทอง จริตพันธ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ที่มีขนาดต่างกัน มีลักษณะบรรยากาศของคณาจารย์ใหญ่ไม่ต่างกัน ยกเว้นมิติขวัญ และมิติสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โรงเรียนขนาดใหญ่มีมิติขวัญต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางมีมิติขวัญต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีมิติสัมพันธ์ต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )<sup>167</sup>

ศรีมาลา จตุพร ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับบรรยากาศของโรงเรียนใน 7 ด้าน ได้แก่ ความมีระเบียบวินัย ภาวะผู้นำ สิ่งแวดล้อม ความมีส่วนร่วม การจัดการเรียนการสอน ความคาดหวัง และความร่วมมือ 2) เปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนในแต่ละด้านตามขนาดของโรงเรียน (เล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ) 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข 4) ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลต่อนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข โดยสอบถามครูจำนวน 531 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูแสดงความคิดเห็นคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด ตัวทำนายนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนเก่ง คือการจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม และระเบียบวินัย ตามลำดับ ส่วนสภาพแวดล้อม ความร่วมมือ และการจัดการเรียนการสอนเป็นตัวทำนายนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนดี ส่วนตัวทำนายนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนมีความสุข คือสภาพสิ่งแวดล้อม และการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ<sup>168</sup>

สมพิศ เก่งพานิช ได้ศึกษาความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศของคณาจารย์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจ้งร้อน สำนักงานเขตราชบุรณะ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศของคณาจารย์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจ้งร้อน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

<sup>167</sup> บัญชา วีระพันธ์, “บรรยากาศของคณาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>168</sup> ศรีมาลา จตุพร, “บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

ระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านความเป็นอิสระ ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้ผลงาน และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความสามัคคี ด้านความมั่นคง และความเสี่ยง ด้านความยินยอมให้มีการขัดแย้ง และด้านรางวัลตอบแทนตามลำดับ<sup>169</sup>

เจนเซน (Jensen) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิชิแกนตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า ผลจากการจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการแสดงออกของครูมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับบรรยากาศสถานศึกษา<sup>170</sup>

ราสมุสเซน (Rasmussen) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศสถานศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ความเครียดที่สัมพันธ์กับการขาดงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างกลุ่มครูที่สนใจในการทำงานมาก และกลุ่มครูที่สนใจในการทำงานน้อยเป็นผลมาจากบรรยากาศสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานและความเครียด<sup>171</sup>

เรฟเฟอร์ตี้ (Rafferty) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนและทัศนคติของครูต่อการสื่อสารในโรงเรียนมัธยมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนและทัศนคติของครูต่อการสื่อสารข้อมูลข่าวสารถึงผู้บริหาร จากแบบสอบถามประเมินความคิดเห็นของครูจำนวน 26 โรงเรียน ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการสื่อสารของครูถึงผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสาร

---

<sup>169</sup>สมพิศ เก่งพานิช, “ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549), บทคัดย่อ.

<sup>170</sup>Christine Louise Jensen, “A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and School Climate,” *Dissertional Abstract International* 56, 9 (March 1996) : 3394-A.

<sup>171</sup>Betty Kratze Rasmussen, “Perception of School Climate, Job Satisfaction, Stress, and Their Relationship to Teacher Absenteeis,” *Dissertional Abstract International* 56,9 (March 1996) : 3402-A.

จากครูถึงผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ที่มีบรรยากาศแบบเปิด จะมีความคล่องตัวในการสื่อสารมาก<sup>172</sup>

นอกจากนี้ก็มีผู้ศึกษาบรรยากาศองค์การโดยการวัดบรรยากาศองค์การและจัดบรรยากาศองค์การที่ศึกษาเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

รวิทธิพิทย์ โพธิ์รัชต์ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี จำแนกรายโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ของฮาลปิน และครอฟต์ ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี เป็นแบบเปิดจำนวน 11 โรงเรียน แบบควบคุม 3 โรงเรียน แบบครอบครั้ว 7 โรงเรียน และแบบปิด 5 โรงเรียน<sup>173</sup>

ดาราวพร ครูฑาคารพ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทราบระดับมิติบรรยากาศของมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามการรับรู้ของข้าราชการแต่ละคณะวิชา และหน่วยงานเทียบเท่าคณะวิชา ความแตกต่างของมิติบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามการรับรู้ของข้าราชการสายผู้สอน (สาย ก) และสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข ค) และแบบบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร และแต่ละคณะวิชา และหน่วยงานเทียบเท่าคณะวิชา สังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 10 หน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามของฮาลปินและครอฟท์ พบว่า มิติของบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรอยู่ในระดับน้อย จำนวน 6 มิติ และอยู่ในระดับมาก 2 มิติ มิติบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรตามการรับรู้ของข้าราชการสายผู้สอน (สาย ก) และสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข ค) ไม่แตกต่างกัน และบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร คณะวิชา และ

---

<sup>172</sup>Timothy J. Rafferty, "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools," *American Secondary Education* 31,2 (Spring, 2003) : 49 - 70.

<sup>173</sup>รวิทธิพิทย์ โพธิ์รัชต์, "บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), บทคัดย่อ.

หน่วยงานเทียบเท่าคณะวิชา จำนวน 7 หน่วยงาน มีบรรยากาศแบบควบคุม และจำนวน 3 หน่วยงานมีบรรยากาศแบบเปิด แบบอิสระ และแบบปิด<sup>174</sup>

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การของนักวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น พบว่า รูปแบบบรรยากาศแต่ละรูปแบบมุ่งเน้นที่การอธิบายลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์แต่ละลักษณะที่กล่าวถึงต่างมีผลต่อความรับรู้ของสมาชิกในองค์การแตกต่างกันออกไป นั้นหมายถึง การส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันด้วย

### เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

อุทุมพร จามรมาน กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอนของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) และการหมุนแกนองค์ประกอบ (factor rotation) การสกัดองค์ประกอบ จะพยายามให้ได้ความแปรปรวนมากที่สุดสำหรับองค์ประกอบแต่ละตัว หลังจากสกัดองค์ประกอบร่วมของตัวแปรต่าง ๆ ได้แล้ว ก็จะทราบว่าตัวแปรใดมีองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรใด โดยดูจากเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้น องค์ประกอบใดสกัดได้ก่อนการหมุนแกนในบางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ การหาองค์ประกอบที่มีความหมาย องค์ประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักต่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ หลังจากสกัดตัวแปรมักพบว่า องค์ประกอบตัวแรกจะอธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรได้มากกว่าองค์ประกอบตัวต่อมาตามลำดับ องค์ประกอบตัวที่สองจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบตัวแรก องค์ประกอบตัวที่สามจะอธิบายความแปรปรวนที่เหลือจากการอธิบายด้วยองค์ประกอบ 2 ตัวแรก เช่นนี้เรื่อยไป จากผลการสกัดองค์ประกอบ ในบางครั้งพบความสลับซับซ้อนขององค์ประกอบ ในกรณีที่ตัวแปรตัวหนึ่งมีน้ำหนัก (factor loading) บนองค์ประกอบมากกว่า 1 ตัว

<sup>174</sup> ดาราพร ครุฑคำรพ, “บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

ยังมีความสลับซับซ้อนขององค์ประกอบมากเท่าใด ความยุ่งยากในการแปลความหมายขององค์ประกอบและตัวแปรก็มีมากเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องลดความสลับซับซ้อนของตัวแปรให้ต่ำลง เพื่อตัวแปรแต่ละตัวจะมีน้ำหนักบนองค์ประกอบเพียงตัวเดียว ซึ่งการลดความซับซ้อนของตัวแปรลง ทำได้โดยการหมุนแกนนั่นเอง<sup>175</sup>

### แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (multivariate statistical technique) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สังเกตหรือวัดได้ ซึ่งใช้ได้แทบทุกวงการวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นทางสังคมศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์<sup>176</sup>

### ประวัติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

หลังจากที่ คาร์ล เพียร์สัน (Karl Pearson) ได้พัฒนาวิธีหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้  $r_{xy}$  (Pearson Product Moment Correlation) ในปี พ.ศ. 2443 แล้ว ปรากฏว่ามีผู้พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ทำให้เกิดความต้องการที่จะอธิบายถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์เหล่านั้น ต่อมานักจิตวิทยาชื่อ ชาร์เลส สเปียร์แมน (Charles Spearman) ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้เสนอโมเดลแบบแรก ๆ ไว้ในปี พ.ศ. 2447 จากบทนิพนธ์เรื่อง “General Intelligence, Objectively Determined and Measured” เขาทดสอบนักเรียนกลุ่มหนึ่งด้วยแบบทดสอบหลายฉบับ และหาค่าความสัมพันธ์ภายในระหว่างคะแนนแบบทดสอบชุดนั้น และใช้แนวคิดทางจิตวิทยาสร้างโมเดลการวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นแบบ Two-Factor Theory ในระยะต่อมานักจิตวิทยามีความเห็นแตกต่างไปจากทฤษฎีนี้ที่ว่า สถิติปัญญาไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยความสามารถทั่วไป กับความสามารถเฉพาะ

<sup>175</sup> อุทุมพร จามรมาน, วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ (กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), 38 - 40.

<sup>176</sup> สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการ และการประยุกต์ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540), 331.

เสมอไป จึงมีผู้พยายามใช้โมเดลการวิเคราะห์ตัวประกอบในแบบอื่น ๆ อีก ในปี พ.ศ. 2473 เฮอร์สโตน (L.L.Thurstone) แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโกได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลายตัวขึ้นมา โดยมีองค์ประกอบหลายตัวแทนขององค์ประกอบ G ของ สเปียร์แมน (Spearman) และคำว่า factors เริ่มใช้แทนคำว่า latent ability ตั้งแต่นั้นมาวิธีการวิเคราะห์แบบของเฮอร์สโตน (Thurstone) ได้รับความนิยมมาก เรียกว่า Common Factor Analysis Model ในปี พ.ศ. 2476 ฮาโรลด์ โฮเทลลิง (Harold Hotelling) ได้เสนอโมเดลสำหรับวิเคราะห์ตัวประกอบอีกแบบหนึ่ง เรียกว่า Principal Component Analysis หรือ Component Analysis เนื่องด้วย Common Factor Analysis โมเดลรวมลักษณะของเฮอร์สโตน (Thurstone) มีผู้นิยมใช้มาก จึงมีผู้คิดค้นเพิ่มเติมขึ้นอีกหลายคน เช่น กัตต์แมน (Guttman), ราโอ (Rao), แฮร์ริส (Harris), ไกเซอร์ (Kaiser) ฯลฯ และในปี พ.ศ. 2493 เป็นต้นมา เทคนิคทางคอมพิวเตอร์ช่วยให้ Factor Analysis Model มีเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเกิดขึ้นอีกสายหนึ่ง เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis ซึ่งมี จอร์สคอก (Joreskog), บ็อค เบิร์กแมน (Bock Bergman) เป็นผู้นำ ในสายนี้ต้องการจะทำการวิเคราะห์ตัวประกอบในการทดสอบทฤษฎีว่า ตัวประกอบตรงกับโมเดลหรือทฤษฎีที่เขียนไว้หรือไม่ ในขณะที่โมเดลของการวิเคราะห์อีกสายหนึ่งต้องการศึกษาว่า ในตัวแปรที่นำมาศึกษา และสัมพันธ์กันนั้น จะสามารถอธิบายได้ด้วยตัวประกอบจำนวนกี่ตัวประกอบ และตัวประกอบเหล่านั้นชื่อว่าอะไรบ้าง อธิบายด้วยตัวแปรอะไรบ้าง ลักษณะนี้จึงเป็น Exploratory Factor Analysis<sup>177</sup>

### ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ไว้ทั้งเหมือนและแตกต่างกันดังนี้

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) คือ เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคการแบ่งกลุ่มตัวแปรหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันได้

---

<sup>177</sup> สรราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : นิชนเอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ป, 2546), 196 - 198.

ในกลุ่มเดียวกัน ตัวแปรที่ไม่สัมพันธ์กันจะอยู่ต่างกลุ่มกัน โดย 1 กลุ่มจะเรียกว่า 1 ปัจจัย โดยที่ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยหรือกลุ่มเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือลบก็ได้<sup>178</sup>

โยธิน คັນสนยุทธ และชุมพร ยงกิตติกุล กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมกัน (common factors) ซึ่งสังเกตจากการจับกลุ่มของตัวแปร หรือค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สมมติเรามีตัวแปร 100 ตัว และตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กัน แบ่งออกได้เป็น 10 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง ที่เป็นเช่นนี้เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน ถ้าพบว่าองค์ประกอบร่วมกันของตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อาจใช้องค์ประกอบ 10 ตัวนั้นแทนตัวแปร 100 ตัว เป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง เพื่อความสะดวกและประหยัดเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล<sup>179</sup>

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการที่จะอธิบายข้อมูลให้ง่ายขึ้น ด้วยการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยการพยายามหาโครงสร้างองค์ประกอบจำนวนน้อย ๆ ที่จะแทนตัวแปรจำนวนมาก ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ยึดหลักการที่ว่า การที่ตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ก็เพราะตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกันสังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันสูงเป็นกลุ่ม ๆ การที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ตัวแปรเหล่านี้มีตัวประกอบร่วมกัน ถ้าพบว่าตัวประกอบร่วมและตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสูง แทนที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมาก ๆ อาจใช้ตัวประกอบร่วมแทนตัวแปรเหล่านี้ได้ ซึ่งเป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง<sup>180</sup>

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบคือ เทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง (data reduction) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน (Structure and Pattern of Data) กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยมีจำนวนตัวแปรสังเกตมาก ๆ หลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมากดังกล่าวมาวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปร

<sup>178</sup> กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด, 2546), 202 - 204.

<sup>179</sup> โยธิน คันสนยุทธ และชุมพร ยงกิตติกุล, การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบทดสอบสมรรถภาพทางสมอง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), 30.

<sup>180</sup> สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 196 - 198.

เหล่านั้นให้เหลือน้อยตัว โดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปร<sup>181</sup>

### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ปัจจัย คือ

1. เพื่อลดจำนวนตัวแปร กรณีที่ผู้วิจัยมีตัวแปรจำนวนมากและตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน จะจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน

2. เพื่อนำตัวแปรหรือปัจจัยที่สร้างขึ้นใหม่สำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

3. เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (confirmatory) เกี่ยวกับการที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวแปร เช่น ต้องการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะพัฒนาจากตัวแปรหลาย ๆ ตัว

4. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือปัจจัยเดียวกัน<sup>182</sup>

สำราญ มีแจ้ง กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ถ้าจะจำแนกตามโมเดลของการวิเคราะห์องค์ประกอบจะพบว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาว่าตัวประกอบรวม ที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบรวมที่หาได้ จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้นมีตัวประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploration Factor Analysis Model

2. เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวประกอบว่า ตัวประกอบแต่ละตัวประกอบด้วยอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่า

<sup>181</sup> สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2527), 114.

<sup>182</sup> กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 202 - 204.

ตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model<sup>183</sup>

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ กล่าวว่า การใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อหาองค์ประกอบร่วม อธิบายถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เรียกว่า Exploratory Factor Analysis

2. เพื่อยืนยัน สนับสนุน พิสูจน์ ตรวจสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของข้อมูลหรือตัวแปรว่า มีองค์ประกอบร่วมกันกี่ตัวประกอบ อะไรบ้าง และแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างไร เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis

3. เพื่อนำโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรเหล่านี้ไปใช้สร้างคะแนนองค์ประกอบ (factor score) คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือนค่าของตัวแปรใหม่ที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัว ที่เรียกว่า Composite Variable<sup>184</sup>

ส.วาสนา ประवालพฤษย์ ได้รวบรวมและประมวลสรุปจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบจำแนกย่อยได้หลายประการ ได้แก่

1. ช่วยบรรยายเกี่ยวกับพิสัย (domain) ที่ต้องการศึกษา
2. ช่วยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา
3. ช่วยจัดประเภทของตัวแปร
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วม (factorial structure) ระหว่างตัวแปร
5. วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบ (factorial structure) ของตัวแปรที่เป็นเกณฑ์และระบุตัวแปรที่จะเป็นประโยชน์ในสมการถดถอย<sup>185</sup>

<sup>183</sup> สักราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, 196.

<sup>184</sup> สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลัก วิธีการ และการประยุกต์, 115.

<sup>185</sup> ส.วาสนา ประवालพฤษย์, "การวิเคราะห์องค์ประกอบ," ใน เอกสารการสอน (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป.), 8 - 9.

## ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มี 4 ประการ คือ

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่า ปัจจัยใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า factor score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน (t-test, z-test) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (discriminate analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอย มีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา (multicollinearity) คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่า ปัจจัย โดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการแก้ปัญหา (multicollinearity)

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ของตัวแปรทีละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้<sup>186</sup>

<sup>186</sup> กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 5.

## ชนิดของตัวแปรหรือสเกลของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเป็นสเกลแบ่งช่วงและสเกลอัตราส่วน กรณีที่มีตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม คือ เป็นสเกลแบ่งกลุ่ม (nominal) หรือสเกลอันดับ (ordinal scale) จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (dummy หรือ indicator variable) ก่อน คือตัวแปรเชิงกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยจะต้องมีค่าได้เพียง 2 ค่า คือ 0 กับ 1 เท่านั้น<sup>187</sup>

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี กล่าวว่า ลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายและแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลที่เป็นตัวแปรแบ่งลักษณะของประชากรหรือตัวอย่างที่ได้มาจากการสำรวจ เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ข้อมูลที่ใช้ คือ ตัวแปรที่แสดงค่าต่าง ๆ ของลักษณะประชากรในการวิเคราะห์ตัวแปรประเภทนี้เรียกว่า ประเภท R (R-type factor analysis) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่

2. ข้อมูลที่เน้นการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของหน่วย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ (association between individuals or objects) แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ข้อมูลที่ต้องเตรียมคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้ เรียกว่า Q-type factor analysis ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์

3. เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่เก็บจากบุคคลหรือวัตถุสิ่งของกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง และนำเอาคุณสมบัติหรือตัวแปรมาวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ปัจจัย 3 ด้าน (three-model factor analysis) ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลาย<sup>188</sup>

<sup>187</sup> กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 203.

<sup>188</sup> สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี, เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์, 116.

## เงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบมีด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. factor (f) และ error (e) จะต้องเป็นอิสระกัน
2. ตัวแปรที่นำมาจัดกลุ่ม ควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และกรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วย จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (dummy variable) ก่อน
3. ความสัมพันธ์ระหว่าง factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (linear) เท่านั้น
4. สำหรับเทคนิค principal component analysis ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงค่อนข้างมาก และมีค่าผิดปกติ (outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง
5. จำนวนข้อมูล (case) ควรมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่า ควรมากกว่าเท่าใด บางครั้งจะพบว่าต้องการให้จำนวนข้อมูล (case) มากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่า<sup>189</sup>

## ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา กล่าวว่า การนำเทคนิค factor analysis วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มหรือจำแนกกลุ่มตัวแปรแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** การตรวจสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ จะสามารถใช้เทคนิค factor analysis ได้ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย ไม่ควรใช้เทคนิค factor analysis โดยการตรวจสอบทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการสร้างเมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่
2. วิธีที่ผู้วิเคราะห์สามารถตรวจสอบโดยใช้สถิติ KMO

<sup>189</sup> กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 11.

## ขั้นที่ 2 การสกัดปัจจัย (factor analysis)

เป็นขั้นตอนย่อยของเทคนิค factor analysis วัตถุประสงค์ของการสกัดปัจจัยคือการหาจำนวน factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือเป็นการดึงรายละเอียดจากตัวแปรมาไว้ใน factor วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธี วิธีที่นิยมมากที่สุดคือ วิธี Principal Component Analysis หรือ PCA

## ขั้นที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation)

ในกรณีที่ค่า factor loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน factor ไตใดได้นั้น จะต้องทำการหมุนแกน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัย คือ เพื่อให้ค่า factor loading ของตัวแปรมีค่ามากขึ้นหรือลดลง จนกระทั่งทำให้ทราบว่า ตัวแปรนั้นควรอยู่ใน factor ไต หรือไม่ควรอยู่ใน factor ไต วิธีการหมุนแกนปัจจัยมี 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. Orthogonal rotation เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปแล้วยังคงทำให้ factor ตั้งฉากกันหรือเป็นอิสระกัน แต่ทำให้ค่า factor loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง

2. Oblique rotation เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปในลักษณะที่ factor ไม่ตั้งฉากกันหรือ factor ไม่เป็นอิสระกันนั่นเอง แต่ทำให้ค่า factor loading มากขึ้นหรือลดลง

## ขั้นที่ 4 การคำนวณค่า Factor score

เมื่อสามารถจัดตัวแปรที่มีจำนวนมากเหลือเป็นกลุ่มตัวแปรไม่กี่กลุ่ม สามารถคำนวณหาค่า factor score ของแต่ละ case ได้ เช่น ถ้ามี 2 factor ก็สามารถคำนวณหาค่า factor score ได้ และถือว่าทั้งสอง factor เป็นตัวแปรใหม่ที่นำไปวิเคราะห์ต่อไปได้<sup>190</sup>

<sup>190</sup> กัลยา วานิชย์บัญชา, สถิติสำหรับงานวิจัย, 8 - 10.

## สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้คำนิยามของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า “สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>191</sup>

### ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” (basic education) หมายถึง การสอนให้มีทักษะในการสื่อสาร คิดคำนวณ และเข้าสังคม เพื่อให้บุคคลสามารถอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณเป็น สามารถค้นคว้าหาความรู้ต่อไปได้ รู้จักโลกแห่งการงาน หน่วยสวัสดิการสังคม ทำงานกับนายจ้าง ได้ รู้จักการบริโภคที่เหมาะสม รู้จักการปรับปรุงสุขภาพ ตามความหมายนี้มุ่งถึงการศึกษาเบื้องต้น เป็นสำคัญ องค์การยูเนสโก ซึ่งเป็นศูนย์รวมของนานาชาติในด้านการศึกษา ได้ให้คำนิยามการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า เป็นการศึกษาสำหรับคนทุกเพศทุกวัย ให้มีโอกาสได้เรียนความรู้ทั่วไป ที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิต ปลูกฝังให้เกิดความอยากรเรียนอยากรู้ มีทักษะในการเรียนด้วยตนเอง รู้จักถาม สังเกต วิเคราะห์ ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้ในที่ประชุมโลกว่าด้วยการศึกษาเพื่อปวงชน (World Conference on Education for All : WCEFA) ซึ่งจัดขึ้นที่โรงแรมจอมเทียนประเทศไทย เมื่อปี 1990 ที่ประชุมพอใจที่จะใช้คำว่า “การตอบสนองความต้องการทางการเรียนขั้นพื้นฐาน” (meeting basic learning needs) มากกว่าการใช้ชื่อ “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” (basic education) อย่างไรก็ตาม ต่อ ๆ มา คำว่า “ความต้องการเรียนขั้นพื้นฐาน” (basic learning needs) กับคำว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” ก็ได้มีการนำไปใช้แทนกันอยู่บ่อย ๆ ในการประชุมครั้งนั้น ได้มีการให้นิยามศัพท์ 2 คำไว้ดังนี้ ความต้องการการเรียนขั้นพื้นฐาน (basic learning needs) หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยมที่จำเป็นสำหรับบุคคลเพื่อความอยู่รอด ปรับปรุงคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ต่อเนื่อง

<sup>191</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547), 3.

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (basic education) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ตอบสนองความต้องการทางการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงการเรียนการสอนในระดับต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานให้แก่การเรียนรู้ขั้นต่อไป เช่น การศึกษาสำหรับเด็กวัยเริ่มต้น การศึกษาระดับประถม การสอนให้รู้หนังสือ ทักษะความรู้ทั่วไป ทักษะเพื่อการดำรงชีวิต สำหรับเยาวชนและผู้ใหญ่ ในบางประเทศ การศึกษาขั้นพื้นฐานยังขยายขอบเขตไปถึงระดับมัธยมด้วย<sup>192</sup> พนม พงษ์ไพบูลย์ กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษาที่จำเป็น ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ผู้เรียนมีพื้นฐาน และฐานที่แข็งแรง มั่นคง เพียงพอกับการ 1) ดำรงชีวิตที่ดีในวันข้างหน้า 2) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข 3) สามารถประกอบกรงาน อาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ และ 4) สามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี หมายถึง การศึกษาที่เริ่มจากชั้นประถมจนถึงมัธยมศึกษาปริญญาตรี อีกทั้งยังสอดคล้องกับพระราชโองการที่ประกาศเป็นการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ที่ว่า ให้มัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของปวงชน<sup>193</sup> สิปปนนท์ เกตุทัต กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาทุกรูปแบบที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้คนไทยดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข มีความรู้ สามารถแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ได้ตลอดชีวิตและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตอย่างมีคุณธรรม และมีศักดิ์ศรี พัฒนาตนเองและมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม และให้หมายถึงการศึกษาที่เริ่มจากการศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย<sup>194</sup> ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นปัจจัยที่จำเป็นและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าปัจจัยพื้นฐานด้านอื่น ๆ หาก

<sup>192</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/cms/categoryview.php?categoryID=CAT0000057>

<sup>193</sup>พนม พงษ์ไพบูลย์, “อะไรคือการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี,” วารสารวิชาการ 2,2 (กุมภาพันธ์ 2542) : 2 - 5.

<sup>194</sup>สิปปนนท์ เกตุทัต, “หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโลกทัศน์ใหม่,” วารสารวิชาการ 2,1 (มกราคม, 2542) : 12.

ประชาชนชาวไทยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือทั้งหมดขาดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็เท่ากับชีวิตขาดสิ่งจำเป็นที่ชีวิตขาดไม่ได้<sup>195</sup>

ประเทศไทยมีการบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจนทั้งรัฐธรรมนูญซึ่งเป็นหลักสูงสุดในการปกครองประเทศ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ระบุว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย...<sup>196</sup> และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้คำนิยามการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา<sup>197</sup> ซึ่งเป็นการยืนยันว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานมีขอบเขตขยายไปถึงการศึกษาระดับมัธยมปลาย ซึ่งใช้เวลาเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี

### ขอบข่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

โรงเรียนมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกกระบวนโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย มีการประสานงานทางการศึกษากับเครือข่ายทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นมืออาชีพที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเป็นนักบริหารการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากำหนด

โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการ

<sup>195</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, นโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 15.

<sup>196</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2544), 1 - 2.

<sup>197</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547), 2.

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ<sup>198</sup> บริหารงานโดยคณะกรรมการ เรียกว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนประกอบด้วยคณะบุคคลที่มาจากผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนประชาชน ในท้องถิ่น ผู้แทนครู และผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่กำหนด แผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น จัดทำธรรมนูญโรงเรียนร่วมกับครู ผู้ปกครอง ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การสรรหา พัฒนา การพิจารณาความดีความชอบและ ดำเนินการทางวินัยบุคลากรในโรงเรียน จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณของโรงเรียน ติดตามผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ประสานงานกับเครือข่าย ทางการศึกษา ตลอดจนงานอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียน<sup>199</sup>

สรุป สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีหน้าที่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยให้ดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมได้ อย่างมีความสุข มีความรู้ สามารถแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและทันต่อการ เปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตอย่างมีคุณธรรม และมีศักดิ์ศรี พัฒนาตนเองและมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม การจัดการ ศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวนี้มีขอบเขตตั้งแต่การศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายเป็นเวลาสิบสองปี

<sup>198</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 8.

<sup>199</sup> พิณสุดา สิริธวัชศรี และสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับการศึกษาของประเทศไทย (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541), 54.

## สรุป

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ พัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข แม้ว่าวัตถุประสงค์ขององค์การสถานศึกษาจะแตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะโดยทั่วไปของบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ไม่แตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป กล่าวคือ เป็นการรับรู้สภาพแวดล้อมทั้งหมดภายในองค์การในภาพรวม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา และการรับรู้ดังกล่าวนี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ จากการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศขององค์การทั้งองค์การโดยทั่วไปและองค์การสถานศึกษา พบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การสรุปได้ดังนี้ 1) การไม่ให้ความร่วมมือ 2) อุปสรรค 3) อิทธิพลจากภายนอก 4) ขวัญ 5) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 6) ความอิสระในการทำงาน 7) ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การเน้นผลงาน 9) การควบคุม 10) การนำ 11) การสนับสนุน 12) มิตรสัมพันธ์ 13) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ 14) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ดังนั้นการนำปัจจัยเหล่านี้มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมไทยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยได้เป็นอย่างดี

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 120 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 720 คนเป็นผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

การเตรียมโครงการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แก๊ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษากรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง” และ ข้อ 2 “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การใน

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร” ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### **ขั้นที่ 1** ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การ บรรยากาศองค์การ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยแบ่งเป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 3 คน นักวิชาการด้านการศึกษาจำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และลึกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ ประสบการณ์ ซึ่งนักวิชาการด้านการศึกษาจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกด้านการศึกษามีผลงานทางวิชาการเผยแพร่สู่สาธารณชน และเป็นที่รู้จักในวงวิชาการ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษามีผลงานทางวิชาการเผยแพร่สู่สาธารณชน และเป็นที่รู้จักในวงวิชาการหรือการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

4. นำบทสรุปตัวแปรด้านบรรยากาศองค์การจากการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อนำไปสร้างเป็นระบวนคำถามของแบบสอบถาม

#### **ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. นำตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (questionnaire)

2. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

3. ทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน รวบรวมข้อมูลทั้งหมด วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>200</sup>

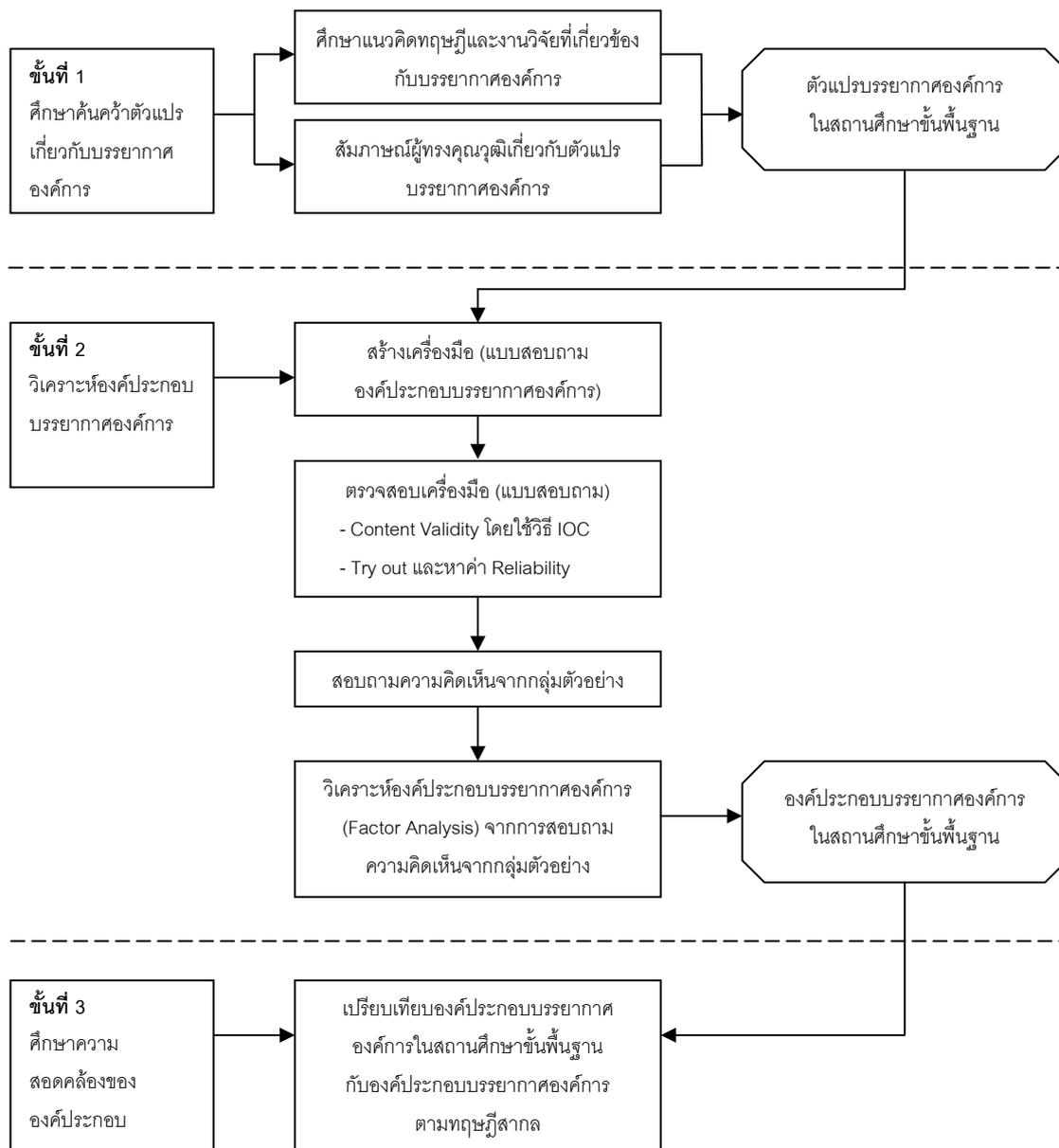
4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 20 เขตตรวจราชการ รวมจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 32,186 โรงเรียน โดยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) แบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) เริ่มจากการเลือกแบบแบ่งกลุ่ม (cluster or area sampling) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้ตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 120 โรงเรียน รวบรวมข้อมูลแล้ววิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ "PCA" (Principal Components Analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) เนื่องจากผลงานด้านบรรยากาศองค์การของฮอยและมิสเกล มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน มีนักวิชาการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย

<sup>200</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Test, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper & Row,1984),126.

รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปตามแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

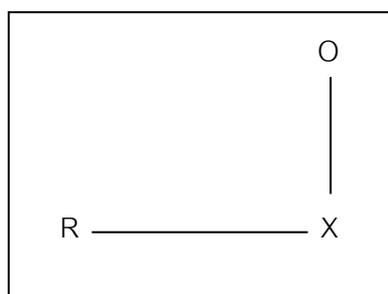
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
  - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
  - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 8 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

## ประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

**ขั้นที่ 1** การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิประชากรในขั้นนี้ คือ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 3 คน นักวิชาการด้านการศึกษาจำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ดังนั้นประชากรในขั้นนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,186 โรงเรียน (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและขนาดของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน
ขนาดเล็ก	24,293
ขนาดกลาง	6,670
ขนาดใหญ่	765
ขนาดพิเศษ	458
<b>รวม</b>	<b>32,186</b>

ที่มา : “ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” ข้อมูล ณ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2550.

### กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากข้อมูลประชากรประกอบกับข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย เวลา และการเตรียมการด้านต่างๆ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง และสุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** การค้นคว้าเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 3 คน นักวิชาการด้านการศึกษาจำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) จากนั้นนำมาสรุปรวมกับหลักการแนวคิดทฤษฎีจากการวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดเป็นตัวแปรองค์ประกอบที่จะศึกษา

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกและสุ่มตัวอย่างสถานศึกษาและผู้ให้ข้อมูลดังนี้

1. เลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) แบบหลายขั้นตอน<sup>201</sup> (multistage sampling) โดยเริ่มเลือกแบบแบ่งกลุ่ม (area or cluster sampling) คือ เขตตรวจราชการส่วนกลาง และเขตตรวจราชการที่ 1 - 19 ทั่วประเทศ รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 เขตตรวจ
2. สุ่มจังหวัดในแต่ละกลุ่ม ใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เป็นจังหวัดในแต่ละเขตตรวจราชการ เขตตรวจราชการละ 1 จังหวัด
3. สุ่มเขตพื้นที่การศึกษาโดยกลุ่มที่มีจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขตขึ้นไปใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) จังหวัดละ 1 เขต
4. สุ่มสถานศึกษา ใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ช่วงชั้นที่ 1 - 2 (ประถมศึกษา) เขตละ 3 โรงเรียน และช่วงชั้นที่ 3 - 4 (มัธยมศึกษา) เขตละ 3 โรงเรียน
5. ได้สถานศึกษาทั้งสิ้น 120 แห่ง โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ช่วงชั้นที่ 1 - 2 (ประถมศึกษา) จำนวน 60 แห่ง และช่วงชั้นที่ 3 - 4 (มัธยมศึกษา) จำนวน 60 แห่ง
6. กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 3 คน ครูจำนวน 3 คน จากทั้งหมด 120 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 720 คน

---

<sup>201</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 89 - 90.

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามเขตตรวจราชการ

ที่	เขตตรวจราชการ	จังหวัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			จำนวนผู้ให้ข้อมูล		
				ระดับประถม (ช่วงชั้น 1-2)	ระดับมัธยม (ช่วงชั้น 3-4)	รวม	ระดับประถม (ช่วงชั้น 1-2)	ระดับมัธยม (ช่วงชั้น 3-4)	รวม
1	ส่วนกลาง	กรุงเทพฯ	1	3	3	6	18	18	36
2	1	เชียงใหม่	5	3	3	6	18	18	36
3	2	พิษณุโลก	2	3	3	6	18	18	36
4	3	พิจิตร	1	3	3	6	18	18	36
5	4	นนทบุรี	1	3	3	6	18	18	36
6	5	ลพบุรี	1	3	3	6	18	18	36
7	6	สุพรรณบุรี	2	3	3	6	18	18	36
8	7	ประจวบคีรีขันธ์	2	3	3	6	18	18	36
9	8	สมุทรปราการ	2	3	3	6	18	18	36
10	9	ชลบุรี	1	3	3	6	18	18	36
11	10	อุดรธานี	1	3	3	6	18	18	36
12	11	มุกดาหาร	-	3	3	6	18	18	36
13	12	ขอนแก่น	1	3	3	6	18	18	36
14	13	นครราชสีมา	6	3	3	6	18	18	36
15	14	อุบลราชธานี	5	3	3	6	18	18	36
16	15	ชุมพร	2	3	3	6	18	18	36
17	16	นครศรีธรรมราช	1	3	3	6	18	18	36
18	17	ภูเก็ต	-	3	3	6	18	18	36
19	18	ยะลา	1	3	3	6	18	18	36
20	19	สงขลา	1	3	3	6	18	18	36
รวม				60	60	120	360	360	720

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง

2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ คือ ตัวแปรด้านการรับรู้สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมี 9 ตัวแปร ดังนี้

2.1 การสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานช่วยเหลือ ส่งเสริมความก้าวหน้า ให้เกียรติ ชมเชย และรับฟังข้อเสนอแนะของสมาชิกในองค์การ

2.2 การไม่ให้ความร่วมมือ หมายถึง ครูขาดความรับผิดชอบ ปฏิเสธการทำงานหรือทำงานด้วยความไม่เต็มใจ ขาดความร่วมมือกันในการทำงาน ไม่ออกความเห็นในการปรับปรุงงาน ไม่ยอมรับการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบพวกพ้อง มีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

2.3 ขวัญ หมายถึง ครูปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี รักในทีมงาน พึงพอใจในการได้รับการตอบสนองทางสังคมและความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความรักและภูมิใจในโรงเรียน

2.4 สภาพแวดล้อม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในด้านความเหมาะสม ความสะอาด การเอาใจใส่ดูแล และความปลอดภัยภายในโรงเรียน

2.5 อิทธิพลจากภายนอก หมายถึง ความรู้สึกของครูเกี่ยวกับองค์การภายนอกหรือหน่วยเหนือที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงานในโรงเรียน

2.6 ความอิสระ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

2.7 ความสนิทสนม หมายถึง ครูมีไมตรีต่อกัน ทักทายเมื่อพบกัน รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ไปร่วมงานประเพณีที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ ครูก็เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ

2.8 การเน้นผลงาน หมายถึง ผู้บริหารกำหนดตารางการปฏิบัติงานและกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด และผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองแทบจะทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครูเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

2.9 การควบคุม หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมสั่งการ บังคับ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครูทุกกิจกรรม มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่องแม้เรื่องเล็กน้อย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยตามชั้นต่าง ๆ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การค้นคว้าเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย  
ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรครู และผู้บริหารสถานศึกษา

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในแต่ละขั้นการดำเนินการดังรายละเอียด  
ต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** การค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)  
ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อใช้เป็นกรอบ  
ในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัย  
สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบ  
จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีเลือก  
แบบเจาะจง (purposive method)

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ  
บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

1. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ให้ครอบคลุมองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสร้างข้อหาคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 1 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรยากาศองค์การ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 5 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

**ขั้นที่ 1** การค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ (interview) โดยผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความคิดเห็น เจตคติ

ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษารวม 3 คน นักวิชาการด้านการศึกษารวม 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษารวม 3 คน

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน รวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นส่งแบบสอบถามจำนวน 720 ฉบับ ประสานงานและติดตามผลการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากผู้ประสานงาน และในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามตามเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะทำการติดต่อกับโรงเรียนเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใด ก็แสดงว่าลักษณะของการปฏิบัติตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>202</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

<sup>202</sup> John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

- ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50 - 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีการวารีแมกซ์ (varimax rotation) โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุดในแถว เพื่อหาค่าไอเกนและเวกเตอร์ของไอเกน และใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบตามแนวคิดของไกเซอร์<sup>203</sup> (Kaiser) โดยจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวแปรเป็น 0.55 ขึ้นไปตามแนวคิดของคอมเรย์และลี (Comrey and Lee)<sup>204</sup>

4. การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบ ใช้การเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยายภาคองค์การตามทฤษฎีสากล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบตาราง แผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

---

<sup>203</sup>Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, Using Multivariate Statistics (New York : Harper & Row, 1983), 411.

<sup>204</sup>A.L. Comrey and H.B. Lee, A First Course in Factor Analysis, 2<sup>nd</sup> ed. (Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. Publishers, 1992), 625.

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 120 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน 3 คน รวมโรงเรียนละ 6 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 720 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) แบบสอบถาม (questionnaire) การสัมภาษณ์ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยการส่งทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงพรรณนา (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 720 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 588 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 81.66 และใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผลงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำมาสร้างเป็นตัวแปร

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

วิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ โดยการเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล คือทฤษฎีบรรยากาศองค์การของฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel)

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผลงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำมาสร้างเป็นตัวแปรได้ดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การจากผลงานทางวิชาการของนักวิชาการต่างประเทศ

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotler (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hynes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncney (1999)	Ben-Perez and other (1999)	Pashardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
1. การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูกลุ่มน้อยที่คอยคัดค้านครูกลุ่มใหญ่			✓											✓										
2. ครูใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติแตกต่างจากกลุ่มตน			✓											✓										
3. ครูบางคนแสวงหาความชื่นชอบเป็นพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน			✓																					
4. ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุม เมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น														✓										
5. ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม			✓											✓										
6. ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ			✓																					
7. ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความรับผิดชอบ						✓					✓													
8. บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน	✓			✓	✓														✓					

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
9. ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน				✓																				
10. ครูขาดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นกลุ่ม				✓																✓	✓			
11. ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน																								
12. เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักบอกว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย																								
13. ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่น เพื่อจัดทำแฟ้มเตรียมรับการประเมินการปฏิบัติงานของ โรงเรียน																								
14. ครูปกป้องความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ ผู้ร่วมงาน																								
15. งานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน			✓											✓										
16. ครูขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงาน																								

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagliuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Ulline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
17. งานด้านเอกสารของโรงเรียนนี้เป็นภาระหนักสำหรับครู			✓											✓										
18. ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้าใจบทบาทและภารกิจของโรงเรียน																								
19. จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีมากเกินไป ทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น																								
20. ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน																								
21. โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง																								
22. ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากกลัวว่าจะต้องทำคนเดียว																								
23. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา จากบนลงสู่ล่างเท่านั้น ทำให้มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร		✓		✓	✓					✓	✓						✓		✓					
24. ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า		✓			✓	✓				✓							✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Ulline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
25. โรงเรียนไม่มีการชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน		✓				✓		✓	✓	✓	✓													
26. โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก และยึดถือตามระเบียบเกินไป จนเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและความคิดสร้างสรรค์						✓			✓	✓	✓						✓		✓					
27. บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						✓			✓	✓						✓								
28. ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกเรื่อง						✓	✓				✓													
29. บางครั้งศักยภาพของโรงเรียนไม่พร้อมที่จะทำงานตามนโยบายของหน่วยเหนือ									✓		✓													
30. การร่วมกิจกรรมกับองค์กรท้องถิ่นเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้									✓															
31. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดจากองค์กรภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้									✓		✓													

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
32. ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน							✓		✓							✓								
33. แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากการเมืองท้องถิ่น									✓															
34. การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน							✓		✓	✓														
35. ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือ แม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน									✓	✓	✓													
36. ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ									✓	✓														
37. การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงาน									✓	✓	✓													
38. ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์จากองค์กรภายนอก									✓	✓	✓													

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
39. การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียน ในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน									✓	✓														
40. ครูมีทัศนคติที่ดีและทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเสียสละ และมุ่งมั่น	✓		✓											✓										
41. โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัยแก่ครู			✓									✓		✓			✓							✓
42. ในการประชุม ครูมักแสดงความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงาน ให้สำเร็จ			✓											✓					✓					
43. ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว			✓											✓										
44. ครูได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหารโรงเรียน				✓			✓			✓					✓					✓				
45. ครูมีความพึงพอใจต่อสถานภาพและความสำเร็จของตนเอง				✓			✓								✓									
46. ครูเปิดใจต่อผู้บริหารถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน															✓									
47. ครูได้รับการตอบสนองความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน						✓	✓			✓	✓	✓		✓										

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Ulline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
48. ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่จากโรงเรียนเมื่อเกิดความเจ็บป่วย												✓	✓		✓									
49. ครูรู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนองความต้องการของตนจากโรงเรียน										✓		✓	✓		✓									
50. ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาดูงาน อาหารกลางวัน					✓					✓		✓	✓		✓									
51. ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน							✓								✓									
52. ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน							✓								✓	✓								
53. ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่อง การปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว			✓				✓					✓		✓	✓	✓			✓					
54. ครูยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน			✓											✓										
55. ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน														✓										
56. ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีทีมหนึ่ง						✓																		
57. ครูยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน																								

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncney (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
58. ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	✓			✓																				
59. ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน				✓						✓					✓	✓			✓					
60. ครูร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร										✓		✓							✓					
61. ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของโรงเรียน							✓					✓			✓	✓					✓			
62. ครูไปทัศนศึกษาและสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำด้วยความเต็มใจ							✓					✓			✓	✓					✓			
63. ครูอยู่ร่วมกันอย่างพื่ออย่างน้อง												✓												
64. ครูทักทายเมื่อเจอกันเป็นประจำ												✓												
65. ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูคนอื่นเสมอ												✓												
66. ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นสร้างสรรค์ของครู						✓						✓	✓			✓				✓				
67. โรงเรียนนี้มีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่น						✓				✓														

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
68. ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง	✓					✓				✓							✓			✓				
69. ผู้บริหารนำข้อเสนอของครูไปใช้ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ						✓							✓							✓				
70. การสื่อสารในโรงเรียนเป็นการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓												
71. ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง						✓				✓									✓			✓		
72. ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน		✓								✓														
73. ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน							✓			✓					✓		✓			✓				
74. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน							✓				✓									✓				
75. การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์						✓					✓						✓		✓					

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
76. การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด			✓																					
77. ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยทักทายและสนทนากับครู			✓																					
78. ครูไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน				✓																				
79. ครูไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารโรงเรียน	✓					✓						✓								✓				
80. ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นไปตามสายบังคับบัญชา	✓			✓	✓					✓	✓	✓								✓				
81. ครูและผู้บริหารโรงเรียนขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน				✓																				
82. ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของครู				✓																				
83. ครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น									✓															
84. ครูไม่กล้าปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน								✓					✓											

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)	
85. ผู้บริหารโรงเรียนชอบทำงานอยู่ในห้องส่วนตัว ไม่ค่อยร่วมกิจกรรมกับครู													✓												
86. ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือราชการที่รับเข้าและส่งออกจากโรงเรียนอย่างละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน													✓	✓											
87. ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู			✓																						
88. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ			✓								✓		✓												
89. ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของครูอย่างใกล้ชิด													✓	✓											
90. ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของครู												✓	✓												
91. ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศครูอย่างใกล้ชิด													✓					✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Ulline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
92. โรงเรียนมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ						✓		✓		✓									✓					
93. ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์				✓																				
94. แนวปฏิบัติของโรงเรียนคือต้องไม่อ้างเรื่องส่วนตัวเพื่อปฏิเสธการทำงาน																								
95. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์อย่างเข้มงวด									✓	✓		✓	✓											
96. ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้ครูท้อแท้ต่อการทำงาน													✓											
97. ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียดเมื่องานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย											✓		✓											
98. ผู้บริหารโรงเรียนติดตามงานโดยการตั้งคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของครู									✓			✓	✓											

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
99. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด									✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓					
100. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู			✓						✓	✓		✓	✓				✓	✓						
101. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเผด็จการ		✓									✓			✓										
102. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ	✓		✓								✓		✓											
103. ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน				✓																				
104. ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่มีสิทธิ์ตัดสินใจในโรงเรียน				✓													✓							
105. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู				✓													✓							
106. ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น																								

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
107. ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่อง แม้เรื่องเล็กน้อย									✓				✓											
108. ผู้บริหารโรงเรียนไม่เคยเปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ	✓								✓	✓		✓			✓									
109. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบอย่างละเอียด									✓			✓		✓	✓					✓				
110. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูโดยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ		✓	✓							✓	✓													
111. ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครูอย่างสร้างสรรค์			✓								✓													
112. ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู		✓	✓							✓	✓													
113. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร	✓					✓					✓													
114. ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน											✓	✓	✓											

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
115. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจให้แก่ครู					✓					✓	✓		✓						✓					
116. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงานโดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ครู										✓		✓												
117. ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจเมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน											✓	✓	✓											
118. ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกันกำหนดขึ้น							✓				✓	✓			✓									
119. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศการสอนของครู										✓	✓		✓						✓					
120. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะให้ครูปฏิบัติงานได้											✓	✓												
121. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน			✓								✓	✓	✓	✓			✓		✓					
122. ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู			✓							✓		✓	✓	✓										
123. ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะจากครู							✓					✓	✓	✓					✓					
124. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน												✓	✓	✓										

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagliuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
125. เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้ครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอนของครู						✓																		
126. ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อทำงานสำเร็จ และได้รับความเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด						✓						✓		✓							✓			
127. ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกของครู						✓				✓		✓												
128. เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถ ครูสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารได้						✓						✓									✓			
129. บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน						✓			✓															
130. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ						✓				✓		✓			✓		✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Ulline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
131. ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้ครูในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ						✓						✓			✓		✓							
132. ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน												✓												
133. ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร																								
134. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู		✓	✓								✓		✓	✓										
135. ผู้บริหารโรงเรียนอยู่หลังโรงเรียนเล็กเพื่อช่วยครูทำงานให้เสร็จหรือจัดบริการอาหารมื้อเย็นให้ครู				✓								✓												
136. ผู้บริหารโรงเรียนช่วยคณะครูจัดการความเห็นที่แตกต่างระหว่างครู				✓							✓		✓											
137. ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง		✓								✓			✓											

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncney (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
138. ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของบุคลากร ในโรงเรียน												✓	✓											
139. ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือโมโหง่าย										✓	✓		✓											
140. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจครู													✓							✓				
141. ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านครูอยู่เสมอ													✓											
142. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู			✓									✓	✓											
143. ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของครูหรือครูที่ เจ็บป่วย												✓	✓											
144. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับ วันสำคัญต่าง ๆ ของครู												✓	✓		✓									
145. โรงเรียนจัดวางครุภัณฑ์ เช่น เก้าอี้ โต๊ะทำงานอย่างเหมาะสม					✓			✓																
146. โรงเรียนจัดห้องสำหรับพักผ่อนหรือมุมหนังสืออ่านเล่น หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่ม ไว้บริการครูหลังเลิกงานสอน					✓			✓										✓						

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncey (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
147. ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ								✓							✓									✓
148. ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ					✓			✓							✓				✓					
149. ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัย					✓			✓							✓								✓	✓
150. โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย					✓			✓							✓									✓
151. โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ					✓			✓																✓
152. บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับ ดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน								✓							✓				✓					
153. ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย								✓															✓	
154. โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ								✓																
155. ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระบบ								✓											✓					✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	Stern and Steinhoff (1963)	Forehand and Gliner (1964)	Halpin and Croft (1966)	Likert (1967)	Tagiuri (1968)	Litwin (1968)	Fox and other (1973)	Jame and Jone (1974)	Steers (1977)	Kotter (1978)	Davis (1981)	Dubrin (1984)	Reddin (1988)	Hoy and Miskel (1991)	Gonder and Hymes (1994)	Johnson and Johnson (1997)	Conley and Muncney (1999)	Ben-Peretz and other (1999)	Pashiardis (2000)	Rafferty (2003)	Tableman (2004)	Uline (2008)	The Center for Social and Emotional (2010)	Zullig (2010)
156. สนามกีฬาในโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกายสำหรับครู นักเรียน และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี								✓												✓				
157. ในบริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ																	✓							✓

ตารางที่ 5 สรุปตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
1. การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูกลุ่มน้อยที่คอยคัดค้านครูกลุ่มใหญ่	✓		✓				✓	✓	
2. ครูใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติแตกต่างจากกลุ่มตน								✓	✓
3. ครูบางคนแสวงหาความชื่นชอบเป็นพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน	✓		✓						
4. ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุม เมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น					✓	✓		✓	✓
5. ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม		✓							
6. ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ					✓	✓	✓		✓
7. ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความรับผิดชอบ		✓							
8. บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน									
9. ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน									
10. ครูขาดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นกลุ่ม				✓			✓		✓
11. ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	✓	✓				✓			✓
12. เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักบอกว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย	✓	✓	✓		✓			✓	
13. ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่นเพื่อจัดทำแฟ้มเตรียมรับการประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียน	✓								
14. ครูปกปิดความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ร่วมงาน					✓				
15. งานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน	✓	✓					✓	✓	✓
16. ครูขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน								✓	✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
17. งานด้านเอกสารของโรงเรียนนี้เป็นภาระหนักสำหรับครู									
18. ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้าใจบทบาทและภารกิจของโรงเรียน			✓						
19. จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีมากเกินไป ทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น		✓							
20. ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน				✓					
21. โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง				✓					
22. ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากกลัวว่าจะต้องทำงานคนเดียว				✓					
23. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชาจากบนลงสู่ล่างเท่านั้น ทำให้มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร									
24. ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า									
25. โรงเรียนไม่มีการชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน									
26. โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก และยึดถือตามระเบียบเกินไป จนเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและความคิดสร้างสรรค์									
27. บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน									
28. ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกเรื่อง									
29. บางครั้งศักยภาพของโรงเรียนไม่พร้อมที่จะทำงานตามนโยบายของหน่วยเหนือ	✓		✓		✓				
30. การร่วมมือกิจกรรมกับองค์การท้องถิ่นเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้	✓								
31. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดจากองค์การภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้	✓								
32. ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน			✓					✓	✓
33. แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลมาจากการเมืองท้องถิ่น				✓					

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
34. การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน		✓		✓					
35. ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือ แม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน	✓								
36. ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ					✓				
37. การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงาน					✓				
38. ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์จากองค์กรภายนอก	✓								
39. การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน	✓				✓				
40. ครูมีทัศนคติที่ดีและทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเสียสละและมุ่งมั่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
41. โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัยแก่ครู									
42. ในการประชุม ครูมักแสดงความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ									
43. ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว								✓	
44. ครูได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหารโรงเรียน								✓	
45. ครูมีความพึงพอใจต่อสถานภาพและความสำเร็จของตนเอง									
46. ครูเปิดใจต่อผู้บริหารถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน				✓					
47. ครูได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน			✓						
48. ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่จากโรงเรียนเมื่อเกิดความเจ็บป่วย	✓	✓	✓		✓			✓	✓
49. ครูรู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนองของความต้องการของตนจากโรงเรียน							✓	✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
50. ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การไปศึกษาดูงาน อาหารกลางวัน		✓							
51. ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน					✓				
52. ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน					✓				
53. ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว						✓	✓		
54. ครูยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน									
55. ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน									
56. ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีทีมหนึ่ง								✓	
57. ครูยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน						✓		✓	✓
58. ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน									
59. ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน									
60. ครูร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓						✓	
61. ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของโรงเรียน		✓			✓				
62. ครูไปทัศนศึกษาและสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำด้วยความเต็มใจ		✓			✓				
63. ครูอยู่ร่วมกันอย่างพี่น้อง			✓				✓		
64. ครูทักทายเมื่อเจอกันเป็นประจำ			✓			✓	✓		
65. ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูคนอื่นเสมอ			✓						
66. ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของครู									

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
67. โรงเรียนนี้มีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่น							✓		✓
68. ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง						✓	✓		
69. ผู้บริหารนำข้อเสนอของคุณไปใช้ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ									
70. การสื่อสารในโรงเรียนเป็นการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน									
71. ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง						✓			✓
72. ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน		✓							
73. ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน		✓			✓	✓			✓
74. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
75. การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์									
76. การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด									
77. ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยทักทายและสนทนากับครู				✓					
78. ครูไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน									
79. ครูไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารโรงเรียน									
80. ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นไปตามสายบังคับบัญชา									
81. ครูและผู้บริหารโรงเรียนขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน									✓
82. ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของคุณ									

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
83. ครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น		✓							
84. ครูไม่กล้าปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน	✓			✓					
85. ผู้บริหารโรงเรียนชอบทำงานอยู่ในห้องส่วนตัว ไม่ค่อยร่วมกิจกรรมกับครู			✓						
86. ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือราชการที่รับเข้าและส่งออกจากโรงเรียนอย่างละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน									
87. ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู	✓	✓							
88. ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ								✓	✓
89. ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของครูอย่างใกล้ชิด									
90. ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของครู									
91. ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศครูอย่างใกล้ชิด									
92. โรงเรียนมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					✓	✓			
93. ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์									
94. แนวปฏิบัติของโรงเรียนคือต้องไม่อ้างเรื่องส่วนตัวเพื่อปฏิเสธการทำงาน				✓					
95. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์อย่างเข้มงวด					✓				
96. ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้ครูท้อแท้ต่อการทำงาน					✓		✓		✓
97. ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียดเมื่องานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย					✓				
98. ผู้บริหารโรงเรียนติดตามงานโดยการตั้งคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของครู	✓								

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
99. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด								✓	
100. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู									
101. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเผด็จการ									
102. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ									
103. ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน									
104. ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่มีสิทธิ์ตัดสินใจในโรงเรียน									
105. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู									
106. ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น				✓					
107. ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่อง แม้เรื่องเล็กน้อย		✓							
108. ผู้บริหารโรงเรียนไม่เคยเปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ									
109. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบอย่างละเอียด		✓							
110. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูโดยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ									
111. ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครูอย่างสร้างสรรค์									
112. ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู									
113. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร			✓				✓		✓
114. ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน			✓				✓		
115. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจให้แก่ครู				✓					

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
116. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงานโดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ครู		✓							
117. ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจเมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน				✓					
118. ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกันกำหนดขึ้น	✓								
119. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศการสอนของครู			✓						
120. ผู้บริหารโรงเรียนมีกรรณิชนำเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้		✓							
121. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน						✓			
122. ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู						✓	✓	✓	
123. ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อแนะนำจากครู									✓
124. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน									
125. เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้ครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอนของครู									
126. ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อทำงานสำเร็จ และได้รับความเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
127. ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกของครู							✓	✓	
128. เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถ ครูสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารได้									
129. บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน									
130. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ	✓						✓		
131. ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้ครูในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ	✓	✓	✓		✓				

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
132. ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน				✓			✓		✓
133. ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร				✓	✓				✓
134. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู						✓			
135. ผู้บริหารโรงเรียนอยู่หลังโรงเรียนเล็กเพื่อช่วยครูทำงานให้เสร็จ หรือจัดบริการอาหารมื้อเย็นให้ครู		✓							
136. ผู้บริหารโรงเรียนช่วยคณะครูจัดการความเห็นที่แตกต่างระหว่างครู		✓							
137. ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง				✓	✓		✓	✓	✓
138. ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของบุคลากรในโรงเรียน				✓	✓				
139. ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือโมโหร้าย					✓				
140. ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจครู					✓		✓		
141. ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านครูอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓					
142. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู			✓						
143. ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของครูหรือครูที่เจ็บป่วย			✓						
144. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของครู	✓	✓							
145. โรงเรียนจัดวางครุภัณฑ์ เช่น เก้าอี้ โต๊ะทำงานอย่างเหมาะสม							✓		
146. โรงเรียนจัดห้องสำหรับพักผ่อนหรือมุมหนังสืออ่านเล่น หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่ม ไว้บริการครูหลังเลิกงานสอน							✓		
147. ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ	✓		✓		✓		✓		
148. ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ	✓	✓	✓			✓	✓	✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9
149. ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัย							✓		
150. โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
151. โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ							✓		
152. บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับ ดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน	✓		✓				✓		
153. ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย							✓		
154. โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ							✓		
155. ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระบบ							✓		
156. สนามกีฬาในโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกายสำหรับครู นักเรียน และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี	✓						✓		
157. ในบริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ	✓		✓			✓	✓		

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน จำนวน 98 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 588 คน เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และ หาค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	241	41.00
	- หญิง	347	59.00
<b>รวม</b>		<b>588</b>	<b>100</b>
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	94	16.00
	- 30 - 35 ปี	64	10.90
	- 36 - 40 ปี	60	10.20
	- 41 - 45 ปี	50	8.50
	- 46 - 50 ปี	90	15.30
	- 51 ปีขึ้นไป	230	39.10
<b>รวม</b>		<b>588</b>	<b>100</b>
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	- ปริญญาตรี	378	64.30
	- ปริญญาโท	208	35.40

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
	- ปริญญาเอก	2	0.30
	<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	- ครูผู้สอน	294	50.00
	- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	98	16.70
	- รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	98	16.70
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	98	16.70
	<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>
5	ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	- ต่ำกว่า 5 ปี	112	19.00
	- 5 – 10 ปี	58	9.90
	- 11 – 15 ปี	58	9.90
	- 16 – 20 ปี	56	9.50
	- 21 – 25 ปี	76	12.90
	- มากกว่า 25 ปี	228	38.80
	<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 588 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 เพศชายจำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป มีมากที่สุดจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 39.10 น้อยที่สุดอายุ 36 - 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ด้านการศึกษาพบว่า ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 378 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 25 ปีขึ้นไป มีมากที่สุดจำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80 และน้อยที่สุดคือ อายุงาน 16 - 20 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้  
วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ  
บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
1	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อยที่คอย คัดค้านครูส่วนใหญ่	3.55	1.18	มาก
2	ครูใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติตน แตกต่างจากกลุ่มของตน	3.67	1.14	มาก
3	ครูบางคนแสวงหาความชื่นชอบเป็นพิเศษจาก ผู้บริหารโรงเรียน	3.40	1.17	ปานกลาง
4	ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุม เมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น	3.88	1.04	มาก
5	ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม	3.96	1.04	มาก
6	ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ	3.62	1.09	มาก
7	ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความ รับผิดชอบ	3.73	1.03	มาก
8	บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ติดต่อสื่อสาร กันในการปฏิบัติงาน	3.61	1.09	มาก
9	ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน	3.99	1.06	มาก
10	ครูขาดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นกลุ่ม	3.82	1.10	มาก
11	ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	3.93	1.00	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยายการองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
12	เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักปฏิเสธว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย	3.87	1.06	มาก
13	ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่นเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับรับการประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.82	1.05	มาก
14	ครูปกปิดความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ร่วมงาน	3.50	1.08	มาก
15	งานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน	3.11	1.28	ปานกลาง
16	ครูขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	2.98	1.14	ปานกลาง
17	งานด้านเอกสารของโรงเรียนเป็นภาระหนักสำหรับครู	2.97	1.16	ปานกลาง
18	ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้าใจบทบาทและภารกิจของโรงเรียน	3.08	1.05	ปานกลาง
19	จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีมากเกินไปทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น	3.00	1.24	ปานกลาง
20	ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน	3.60	1.05	มาก
21	โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง	3.86	1.11	มาก
22	ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบงานที่เกิดจากความคิดเห็นของตนเพียงคนเดียว	3.44	1.10	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
23	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับ บัญชา จากบนลงสู่ล่างเท่านั้น ทำให้มีข้อจำกัด ในการติดต่อสื่อสาร	3.56	1.14	มาก
24	ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่า ใครเป็นหัวหน้า	3.69	1.05	มาก
25	โรงเรียนไม่ชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการ บริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน	3.74	1.09	มาก
26	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก และยึดถือตาม ระเบียบมากเกินไป จนเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์ของครู	3.67	1.11	มาก
27	บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและ การวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.35	1.22	ปานกลาง
28	ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น จึงต้องมีการตรวจสอบการทำงานทุกเรื่อง	3.86	1.01	มาก
29	บางครั้งศักยภาพของโรงเรียนไม่พร้อมที่จะทำงาน ตามนโยบายของหน่วยเหนือ	3.13	1.15	ปานกลาง
30	การร่วมกิจกรรมกับองค์การในท้องถิ่นเป็นความ จำเป็นของโรงเรียนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้	2.78	1.20	ปานกลาง
31	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด จากองค์การภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะ ปฏิบัติได้	2.83	1.15	ปานกลาง
32	ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือ ในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมิน การปฏิบัติงาน	3.00	1.19	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยายการองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
33	แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลมาจากการเมืองท้องถิ่น	3.54	1.15	มาก
34	การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	2.99	1.37	ปานกลาง
35	ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือแม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน	2.49	1.17	น้อย
36	ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ	2.35	1.02	น้อย
37	การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงานของครู	2.35	0.99	น้อย
38	ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์จากองค์การภายนอก	2.38	1.13	น้อย
39	การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน	2.21	1.14	น้อย
40	ครูมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเสียสละและมุ่งมั่น	4.03	0.89	มาก
41	โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัยแก่ครู	3.45	1.01	ปานกลาง
42	ในการประชุม ครูมักแสดงความพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ	3.82	0.90	มาก
43	ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว	3.32	0.96	ปานกลาง
44	ครูได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหารโรงเรียน	3.69	0.84	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
45	ครูมีความพึงพอใจต่อสถานภาพและความสำเร็จ ของตน	3.76	0.80	มาก
46	ครูเปิดใจต่อผู้บริหารถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.43	1.00	ปานกลาง
47	ครูได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลการ ปฏิบัติงาน	3.41	1.00	ปานกลาง
48	ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่จากโรงเรียนเมื่อเกิดความ เจ็บป่วย	3.49	1.00	ปานกลาง
49	ครูรู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนองของความ ต้องการของตนจากโรงเรียน	3.49	0.92	ปานกลาง
50	ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงาน อาหารกลางวัน	3.22	1.09	ปานกลาง
51	ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน	3.77	0.92	มาก
52	ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน	4.16	0.84	มาก
53	ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในเรื่อง การปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	3.85	0.86	มาก
54	ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	3.51	0.88	มาก
55	ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อน ร่วมงาน	3.81	0.85	มาก
56	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีทีมหนึ่ง	3.83	0.86	มาก
57	ครูยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	3.78	1.06	มาก
58	ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	3.85	0.79	มาก
59	ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและ	3.81	0.78	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
	ไว้วางใจซึ่งกันและกัน			
60	ครูร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้อง มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	3.58	0.95	มาก
61	ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของ โรงเรียน	3.41	1.16	ปานกลาง
62	ครูไปศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำ ด้วยความเต็มใจ	3.43	1.12	ปานกลาง
63	ครูอยู่ร่วมกันอย่างพื่ออย่างน้อง	3.74	0.96	มาก
64	ครูทักทายเมื่อพบเจอกันเป็นประจำ	3.50	0.99	มาก
65	ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่ เสมอ	3.45	1.02	ปานกลาง
66	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นสร้างสรรค์ของครู	3.62	0.95	มาก
67	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย และ มีความยืดหยุ่น	3.69	0.97	มาก
68	ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานใน หน้าที่ของตนเอง	3.74	0.91	มาก
69	ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อเสนอของครูไปใช้ในการ แก้ปัญหาอยู่เสมอ	3.58	0.93	มาก
70	การสื่อสารในโรงเรียนเป็นการสื่อสารทั้งจากบนลง ล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน	3.57	0.91	มาก
71	ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วย ตนเอง	3.71	0.83	มาก
72	ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของ โรงเรียน	3.76	0.79	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
73	ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.67	0.87	มาก
74	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	3.63	0.97	มาก
75	การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกว้าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์	3.71	0.80	มาก
76	การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด	2.46	0.94	น้อย
77	ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยทักทายและสนทนากับครู	3.84	1.14	มาก
78	ครูไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน	3.90	1.03	มาก
79	ครูไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารโรงเรียน	3.82	1.00	มาก
80	ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา	3.40	1.10	ปานกลาง
81	ครูและผู้บริหารโรงเรียนขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน	3.91	1.06	มาก
82	ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของครู	3.88	1.09	มาก
83	ครูจะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อผู้บริหารออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น	3.66	1.03	มาก
84	ครูไม่กล้าปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหาร	3.71	1.07	มาก
85	ผู้บริหารโรงเรียนชอบทำงานอยู่ในห้องส่วนตัว ไม่ค่อยร่วมกิจกรรมกับครู	3.69	1.17	มาก
86	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือราชการที่รับเข้าและส่งออกจากโรงเรียนอย่างละเอียด เพื่อไม่ให้	3.79	0.96	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน			
87	ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของคุณ	3.58	0.96	มาก
88	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้คุณทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.04	0.88	มาก
89	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของคุณอย่างใกล้ชิด	3.32	0.84	ปานกลาง
90	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของคุณ	3.41	1.04	ปานกลาง
91	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศคุณอย่างใกล้ชิด	3.22	0.98	ปานกลาง
92	โรงเรียนมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.38	0.94	ปานกลาง
93	ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.07	0.84	มาก
94	แนวปฏิบัติของโรงเรียนคือต้องไม่อ้างเรื่องส่วนตัวเพื่อปฏิเสธการทำงาน	3.80	0.95	มาก
95	ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของคุณตามเกณฑ์อย่างเข้มงวด	3.32	0.94	ปานกลาง
96	ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้คุณท้อแท้ต่อการทำงาน	3.35	1.00	ปานกลาง
97	ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียดเมื่องานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	3.01	1.09	ปานกลาง
98	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามงานโดยการตั้งคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของคุณ	3.15	0.92	ปานกลาง
99	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	3.01	0.94	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
	อย่างเข้มงวด			
100	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู	3.08	0.99	ปานกลาง
101	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเผด็จการ	3.79	1.12	มาก
102	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู	3.51	1.00	มาก
103	ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน	2.91	1.03	ปานกลาง
104	ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่มีสิทธิ์ตัดสินใจในโรงเรียน	3.14	1.15	ปานกลาง
105	ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ	3.87	1.03	มาก
106	ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น	3.71	1.13	มาก
107	ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่อง แม้เรื่องเล็กน้อย	3.54	1.19	มาก
108	ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ	3.81	1.06	มาก
109	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบอย่างละเอียด	3.17	0.86	ปานกลาง
110	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างแก่ครูโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	1.03	มาก
111	ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครูอย่างสร้างสรรค์	3.49	0.88	ปานกลาง
112	ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู	3.31	1.09	ปานกลาง
113	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็น	3.33	1.02	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
	อย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร			
114	ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับ ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน	3.54	0.98	มาก
115	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้าง ความเข้าใจและไว้วางใจให้แก่ครู	3.61	0.94	มาก
116	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงานโดย กำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการ ปฏิบัติงานให้แก่ครู	3.73	0.81	มาก
117	ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจ เมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน	3.66	0.95	มาก
118	ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกัน กำหนดขึ้น	3.66	0.97	มาก
119	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศการ สอนของครู	3.55	0.95	มาก
120	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้	3.66	0.88	มาก
121	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการ ปฏิบัติงาน	3.74	0.91	มาก
122	ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู	3.49	1.02	ปานกลาง
123	ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อแนะนำจาก ครู	3.56	0.99	มาก
124	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน	3.51	1.06	มาก
125	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้ครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการทำงาน ที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอน	3.43	0.89	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
	ของครู			
126	ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อทำงานสำเร็จ และได้รับความเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	3.61	0.95	มาก
127	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกของครู	3.46	0.94	ปานกลาง
128	เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถ ครูสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงเรียนได้	3.68	0.91	มาก
129	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน	3.64	0.83	มาก
130	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ	4.04	0.86	มาก
131	ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้คุณครูในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ	3.95	0.91	มาก
132	ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	3.91	0.90	มาก
133	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของคุณครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร	3.81	0.93	มาก
134	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู	3.86	0.96	มาก
135	ผู้บริหารโรงเรียนอยู่หลังโรงเรียนเล็กเพื่อช่วยครูทำงานให้เสร็จ หรือจัดบริการอาหารมื้อเย็นให้ครู	3.01	1.20	ปานกลาง
136	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยจัดการความเห็นที่แตกต่าง	3.24	0.96	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
	ระหว่างครู			
137	ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง	3.88	1.02	มาก
138	ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของบุคลากรในโรงเรียน	3.85	0.94	มาก
139	ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือโมโหร้าย	3.49	1.06	ปานกลาง
140	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจอกเข้าใจครู	3.64	0.95	มาก
141	ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านครูอยู่เสมอ	3.51	1.05	มาก
142	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู	3.18	1.02	ปานกลาง
143	ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของครูหรือครูที่เจ็บป่วย	3.60	1.06	มาก
144	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของครู	3.58	1.01	มาก
145	โรงเรียนจัดวางครุภัณฑ์ เช่น เก้าอี้ โต๊ะทำงานอย่างเหมาะสม	3.57	0.89	มาก
146	โรงเรียนจัดห้องสำหรับพักผ่อนหรือมุมหนังสืออ่านเล่น หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่มไว้บริการครูหลังจากเลิกงานสอน	2.86	1.24	ปานกลาง
147	ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ	3.41	1.14	ปานกลาง
148	ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ	3.79	0.97	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

n = 588

ข้อที่	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การปฏิบัติ
149	ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และ ปลอดภัย	3.70	0.96	มาก
150	โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อย	3.63	0.88	มาก
151	โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ	3.49	1.05	ปานกลาง
152	บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ ดอกไม้ประดับ ดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน	3.76	0.95	มาก
153	ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย	3.69	0.92	มาก
154	โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่าง เหมาะสมและพอเพียง	3.39	1.08	ปานกลาง
155	ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระเบียบ	3.71	0.94	มาก
156	สนามกีฬาในโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกายสำหรับ ครู นักเรียน และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี	3.60	0.97	มาก
157	ในบริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยจากภัยอันตราย ต่าง ๆ	3.66	1.00	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 157 ข้อ มีค่าเฉลี่ยของคะแนน  
ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ระหว่าง 2.21 - 4.16 แสดงว่า  
กลุ่มตัวอย่างซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ปฏิบัติ  
หน้าที่แทน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับ  
น้อยถึงมาก เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.78 - 1.24 แสดงว่า  
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 สถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่าจะมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่า KMO-Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112962.069
	df	12246
	Sig.	.000

จากตารางที่ 8 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.874 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูลสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square เท่ากับ 112962.069 ได้ค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 มีผลให้ปฏิเสธ  $H_0$  จึงมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 96 ตัวแปร โดยเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการพิจารณาองค์ประกอบคือ ค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 เกณฑ์ในการพิจารณาตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า 0.55 และค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ตัวแปรทุกองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Maximum Likelihood) และหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนซ์ (varimax with Kaiser Normalization)

ผลการวิเคราะห์โดยการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ทั้งหมด 9 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ (factor)	ค่าไอเกน (eigenvalue)	ความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (cumulative % of variance)
1	27.734	17.665	17.665
2	15.966	10.169	27.834
3	8.562	5.453	33.287
4	7.048	4.489	37.777
5	6.253	3.983	41.760
6	4.978	3.171	44.930
7	4.877	3.106	48.037
8	4.227	2.692	50.729
9	3.530	2.248	52.977

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบที่ค่าไอเกนมากกว่า 1.00 มีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 52.977

## ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุน

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO134	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู	.850
NO114	ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับชี้แนะแนวทาง การปฏิบัติงาน	.815
NO123	ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อแนะนำจากครู	.807
NO140	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจครู	.806
NO133	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร	.802
NO121	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน	.797
NO115	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและ ไว้วางใจให้แก่ครู	.793
NO120	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้	.791
NO126	ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อทำงานสำเร็จ และได้รับ ความสนใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	.785
NO138	ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของบุคลากรในโรงเรียน	.784
NO137	ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง	.782
NO127	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกของครู	.768
NO118	ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกันกำหนดขึ้น	.768
NO128	เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถ ครูสามารถขอ ความช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงเรียนได้	.758
NO117	ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจเมื่อครูต้องการที่จะ เรียนรู้งาน	.757
NO139	ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือโมโหร้าย	.749
NO119	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศการสอนของครู	.748
NO132	ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	.742
NO124	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน	.722

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
NO111	ผู้บริหารโรงเรียนนิจากรณการทำงานของคุณอย่างสร้างสรรค์	.720
NO141	ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านคุณอยู่เสมอ	.714
NO125	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้คุณ ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอนของคุณ	.706
NO110	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างแก่คุณโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	.699
NO116	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงานโดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่คุณ	.697
NO113	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้คุณแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร	.678
NO122	ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่คุณ	.667
NO144	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของคุณ	.658
NO129	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน	.650
NO142	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของคุณ	.643
NO131	ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้คุณในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ	.640
NO143	ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของคุณหรือคุณที่เจ็บป่วย	.620
NO130	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คุณได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ	.608
NO82	ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของคุณ	.565
NO93	ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	.564
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		27.734
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		17.665

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุน ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 34 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.564 - 0.850 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 27.734 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 17.665 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 34 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 17.665 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2 การไม่ให้ความร่วมมือ

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO13	ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่นเพื่อ จัดเตรียมเอกสารสำหรับรับการประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียน	.821
NO11	ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	.752
NO9	ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน	.746
NO12	เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักปฏิเสธว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย	.745
NO6	ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ	.731
NO5	ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม	.726
NO28	ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของคนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้อง มีการตรวจสอบการทำงานทุกเรื่อง	.721
NO21	โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง	.702
NO7	ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความรับผิดชอบ	.702
NO14	ครูปกปิดความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ ผู้ร่วมงาน	.691
NO24	ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า	.683
NO22	ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง องค์การ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบงานที่เกิดจากความคิดเห็น	.667

ตารางที่ 11 (ต่อ)

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
	ของตนเพียงคนเดียว	
NO8	บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน	.661
NO4	ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุมเมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น	.658
NO27	บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	.634
NO20	ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน	.608
NO3	ครูบางคนแสวงหาความขึ้นชอบเป็นพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน	.573
NO1	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อยที่คอยคัดค้านครูส่วนใหญ่เสมอ	.562
NO25	โรงเรียนไม่ชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน	.562
NO33	แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลมาจากการเมืองท้องถิ่น	.554
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		15.966
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		10.169

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 การไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญจำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.554 - 0.821 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 15.966 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 10.169 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรที่รวมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 10.169 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

## ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3 ขวัญ

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO53	ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	.760
NO56	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีทีมหนึ่ง	.757
NO55	ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน	.719
NO52	ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน	.708
NO58	ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	.630
NO59	ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	.601
NO51	ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน	.597
NO54	ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		8.562
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		5.453

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ขวัญ ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญจำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.760 - 0.551 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 8.562 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.453 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมมได้ร้อยละ 5.453 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4 สภาพแวดล้อม

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO149	ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัย	.774
NO150	โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	.751
NO148	ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ	.745
NO151	โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ	.711
NO147	ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษา ความสะอาดอยู่เสมอ	.691
NO153	ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย	.657
NO155	ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระเบียบ	.637
NO154	โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสมและพอเพียง	.624
NO152	บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับ ดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน	.601
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		7.048
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		4.489

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 สภาพแวดล้อม ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.601 - 0.774 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 7.048 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.489 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 4.489 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5 อิทธิพลจากภายนอก

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO38	ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์จากองค์การภายนอก	.815
NO37	การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงานของคุณ	.760
NO39	การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน	.749
NO36	ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ	.692
NO31	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดจากองค์การภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้	.637
NO35	ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือแม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน	.635
NO32	ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน	.598
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.253
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		3.983

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อิทธิพลจากภายนอก ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญจำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.598 - 0.815 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.235 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.983 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมได้ร้อยละ 3.983 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

## ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6 ความอิสระ

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO73	ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน	.628
NO71	ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	.618
NO68	ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง	.586
NO75	การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกว้าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์	.577
NO74	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	.574
NO72	ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	.569
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.978
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		3.171

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ความอิสระ ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญจำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.569 - 0.628 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.978 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.171 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 3.171 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 7 ความสนิทสนม

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO61	ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของโรงเรียน	.720
NO65	ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ	.687
NO62	ครูไปศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำด้วยความเต็มใจ	.679
NO64	ครูทักทายเมื่อพบเจอกันเป็นประจำ	.630
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.877
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		3.106

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 ความสนิทสนม ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.630 - 0.720 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.877 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.106 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 3.106 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 8 การเน้นผลงาน

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO100	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู	.824
NO99	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด	.795
NO102	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู	.694
NO103	ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน	.574
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.227
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		2.692

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 การเน้นผลงาน ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.574 - 0.824 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.227 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.692 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.692 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8

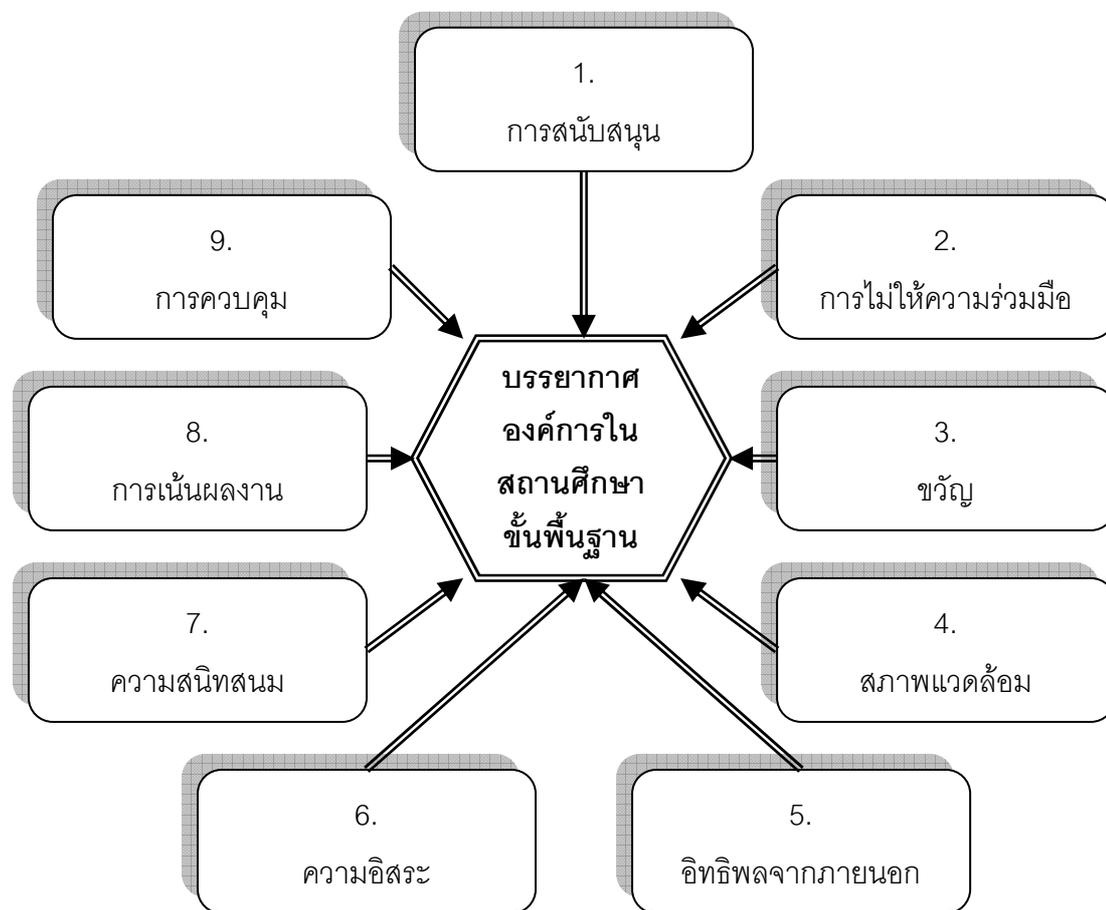
## ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 9 การควบคุม

n = 588

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
NO108	ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ	.721
NO106	ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือ ความจำเป็น	.675
NO105	ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ	.645
NO107	ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงาน ทุกเรื่อง แม้เรื่องเล็กน้อย	.594
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		3.530
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		2.248

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 9 การควบคุม ซึ่งบรรยายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.594 - 0.721 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.530 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.248 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.248 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) กับตัวประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่าง ได้องค์ประกอบจำนวน 9 องค์ประกอบ สรุปเป็นแผนภูมิภาพได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแผนภูมิที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) ขวัญ 4) สภาพแวดล้อม 5) อิทธิพลจากภายนอก 6) ความอิสระ 7) ความสนิทสนม 8) การเน้นผลงาน และ 9) การควบคุม ซึ่งสามารถบรรยายองค์ประกอบทั้ง 9 ได้ดังนี้

1. การสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยให้ความช่วยเหลือทั้งการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว เช่น การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การเปิดโอกาสให้ครูได้รับการอบรม และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังบริหารโรงเรียนโดยเน้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน การให้เกียรติในความมีอาวุโสของครู การรับฟังข้อเสนอแนะของครู การกระตุ้นและจูงใจครูด้วยการชมเชย และการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. การไม่ให้ความร่วมมือ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรม การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า ครูขาดความรับผิดชอบ และมักปฏิเสธการทำงานด้วยการ เพิกเฉยหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน และหากมีการปฏิบัติงานก็อาจปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่เต็มใจ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการทำงาน มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานกัน ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบพวกพ้อง คัดค้าน ความเห็นที่ไม่ตรงกับกลุ่มของตน บางครั้งมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

3. ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี ได้แก่ มีความรักในทีมงาน มีความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองทางสังคมและความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและความสามารถทาง วิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความรักและภูมิใจในโรงเรียน อยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

4. สภาพแวดล้อม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนว่า ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ห้องน้ำห้องสุขาสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ มีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ ตัวอาคารจัดวางอย่างเหมาะสม มีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเพียงพอ ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวกปลอดภัย และบริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียน ตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน

5. อิทธิพลจากภายนอก หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า องค์การภายนอกหรือหน่วยเหนือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกกดดันและไม่ยอมรับการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยองค์การภายนอก เพราะรู้สึกว่าต้องใช้เวลาและความทุ่มเทในการทำงานมากจนเกินศักยภาพขององค์การ และขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมด้วยกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกบางครั้งกระทบต่องานสอน และเป็นแนวทางการทำงานที่มีได้อยู่บนพื้นฐานหรือสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียน

6. ความอิสระ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีระบบการบริหารงานที่แสดงออกถึงการมีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนภายในกรอบกว้าง ๆ ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดขึ้น ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และครูสามารถเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน

7. ความสนิทสนม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการแสดงออกถึงความมีไมตรีต่อกัน ได้แก่ การทักทายเมื่อพบเจอกัน การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครู อยู่เสมอ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหรืองานสังสรรค์ครูก็เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ

8. การเน้นผลงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนพยายามใช้วิธีการต่างๆ ได้แก่ การกำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู การกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด การมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองแทบจะทุกระดับโดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

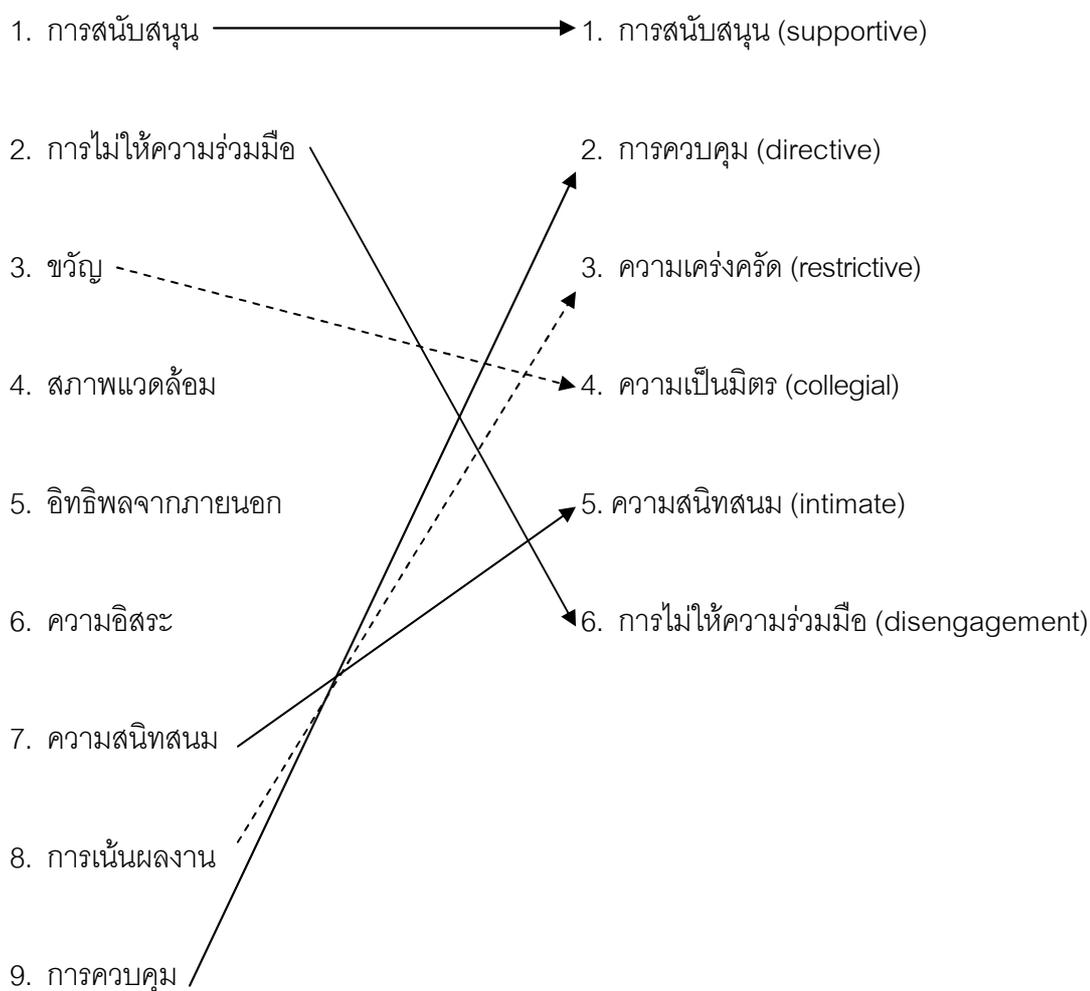
9. การควบคุม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมสั่งการ บังคับ กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูทุกกิจกรรม มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่องแม้เรื่องเล็กน้อย และบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมโดยไม่ชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ โดยการเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล คือทฤษฎีบรรยากาศองค์การของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ดังแผนภูมิที่ 10

#### องค์ประกอบบรรยากาศจากการวิจัย

#### องค์ประกอบบรรยากาศตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miske, 2008)



แผนภูมิที่ 10 เปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล

จากแผนภูมิที่ 10 การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า มีองค์ประกอบที่เกิดจากการวิจัย 6 องค์ประกอบที่สอดคล้องกับองค์ประกอบตามทฤษฎีสากลทั้งหมด แต่มีองค์ประกอบที่เกิดจากการวิจัยที่เกินจากองค์ประกอบตามทฤษฎีสากลเพียง 3 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่เกินหรือนอกเหนือจากองค์ประกอบตามทฤษฎีสากลเป็น องค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

### องค์ประกอบที่สอดคล้องกัน

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับ องค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากลมีรายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล

องค์ประกอบบรรยากาศจากการวิจัย	องค์ประกอบบรรยากาศตามแนวคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miske, 2008)
การสนับสนุน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือ ส่งเสริมความก้าวหน้า ให้เกียรติ ชมเชย และรับฟังข้อเสนอแนะ	การสนับสนุน (supportive) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ชมเชยยกย่อง วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์
การไม่ให้ความร่วมมือ ครูขาดความรับผิดชอบ ปฏิเสธการทำงานหรือ ทำงานด้วยความไม่เต็มใจ ขาดความร่วมมือกัน ในการทำงาน ไม่ออกความเห็นในการปรับปรุง งาน ไม่ยอมรับการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบพวกพ้อง มีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ ต่อกัน	การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาด ความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่า ประโยชน์ วิพากษ์วิจารณ์และแสดงพฤติกรรม ในทางลบต่อเพื่อนร่วมงาน
ขวัญ ครูปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี รักใน	ความเป็นมิตร (collegial) ครูมีลักษณะเปิดเผย และมีปฏิสัมพันธ์ทาง

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

องค์ประกอบบรรยากาศจากการวิจัย	องค์ประกอบบรรยากาศตามแนวคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miske, 2008)
<p>ทีมงาน พึงพอใจในการได้รับการตอบสนองทางสังคมและความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความรักและภักดีในโรงเรียน</p>	<p>วิชาชีพระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา สนุกในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กระตือรือร้น ให้การยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน</p>
<p><u>ความสนิทสนม</u> ครูมีไมตรีต่อกัน ทักทายเมื่อพบกัน รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ไปร่วมงานประเพณีที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ ครูก็เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ</p>	<p><u>ความสนิทสนม (intimate)</u> ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดกันด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p><u>การเน้นผลงาน</u> ผู้บริหารกำหนดตารางการปฏิบัติงานและกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด และผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองแทบจะทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย</p>	<p><u>ความเคร่งครัด (restrictive)</u> ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่เป็นภาระหนักอื่น ๆ เกินความรับผิดชอบของครู</p>
<p><u>การควบคุม</u> ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมสั่งการ บังคับกำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูทุกกิจกรรม มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่องแม้เรื่องเล็กน้อย</p>	<p><u>การควบคุม</u> ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด กำกับติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียดเล็กน้อย</p>

จากตารางที่ 19 การเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) พบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยสอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากลดังนี้

1. การสนับสนุน เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบการสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมการทำงานของครู เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของครู ตลอดจนให้คำชมเชยยกย่อง

2. การไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบการไม่ให้ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมของครูที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ไม่เต็มใจหรือไม่ใส่ใจในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ความสนิทสนม เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ ความสนิทสนมเป็นพฤติกรรมของครูที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมที่มั่นคง มีความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

4. การควบคุม เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ การควบคุมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ควบคุม กำกับติดตามการทำงานของครูอย่างเข้มงวดแม้เรื่องเล็กน้อย

5. ขวัญ และความเป็นมิตร เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบขวัญและองค์ประกอบความเป็นมิตร เป็นพฤติกรรมที่ครูมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกันในเชิงบวก ยอมรับในความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในโรงเรียน

6. การเน้นผลงาน และความเคร่งครัด เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบการเน้นผลงานและองค์ประกอบความเคร่งครัด เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ชัดเจนกว่าอำนวยการทำงานมากกว่าอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น ความเข้มงวดในกฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน การไม่มอบหมายงานให้ครู หรือการมอบหมายงานที่เป็นภาระหนักเกินความสามารถของครู

### องค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องกัน

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากลมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพแวดล้อม เป็นความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในด้านความเหมาะสม ความสะอาด การเอาใจใส่ดูแล และความปลอดภัยภายในโรงเรียน
2. อิทธิพลจากภายนอก เป็นความรู้สึกของครูเกี่ยวกับองค์การภายนอกหรือหน่วยเหนือที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. ความอิสระ เป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 120 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน 3 คน รวมโรงเรียนละ 6 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 720 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) แบบสอบถาม (questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ได้ข้อค้นพบและสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 96 ตัวแปร ดังนี้ 1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) ขวัญ 4) สภาพแวดล้อม 5) อิทธิพลจากภายนอก 6) ความอิสระ 7) ความสนิทสนม 8) การเน้นผลงาน 9) การควบคุม มีค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 112962.069 ( $p < .01$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับค่า KMO ซึ่งมีค่าเท่ากับ

0.874 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูล สามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจากค่าไถ่ถอนขององค์ประกอบที่มากกว่า 1.00 โดยมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 52.977 ในแต่ละองค์ประกอบได้บรรยายลักษณะขององค์ประกอบไว้ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุน

การสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยให้ความช่วยเหลือทั้งการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว เช่น การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การเปิดโอกาสให้ครูได้รับการอบรมและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังบริหารโรงเรียนโดยเน้นปัจจัยที่เกี่ยวกับมนุษย์หรือความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน การให้เกียรติในความมีอาวุโสของครู การรับฟังข้อเสนอแนะของครู การกระตุ้นและจูงใจครูด้วยการชมเชยและการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### องค์ประกอบที่ 2 การไม่ให้ความร่วมมือ

การไม่ให้ความร่วมมือ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า ครูขาดความรับผิดชอบ และมักปฏิเสธการทำงานด้วยการเพิกเฉยหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน และหากมีการปฏิบัติงานก็อาจปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่เต็มใจ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการทำงาน มีลักษณะต่างคนต่างทำขาดการประสานงานกัน ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบพวกพ้อง คัดค้านความเห็นที่ไม่ตรงกับกลุ่มของตน บางครั้งมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

### องค์ประกอบที่ 3 ขวัญ

ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการปฏิบัติงานโดยมีขวัญและกำลังใจที่ดี ได้แก่ มีความรักในทีมงาน มีความพึงพอใจ

ในการได้รับการตอบสนองทางสังคมและความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความรักและภูมิใจในโรงเรียน อยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

#### องค์ประกอบที่ 4 สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ว่า ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ห้องน้ำห้องสุขาสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ มีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ ตัวอาคารจัดวางอย่างเหมาะสม มีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเพียงพอ ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวกปลอดภัย และบริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับที่สวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน

#### องค์ประกอบที่ 5 อิทธิพลจากภายนอก

อิทธิพลจากภายนอก หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า องค์การภายนอกหรือหน่วยงานอื่นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกกดดันและไม่ยอมรับการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยองค์การภายนอก เพราะรู้สึกว่าต้องใช้เวลาและความทุ่มเทในการทำงานมากจนเกินศักยภาพขององค์การ และขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกบางครั้งกระทบต่องานสอน และเป็นแนวทางการทำงานที่มีได้อยู่บนพื้นฐานหรือสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียน

#### องค์ประกอบที่ 6 ความอิสระ

ความอิสระ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีระบบการบริหารงานที่แสดงออกถึงการมีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนภายในกรอบกว้าง ๆ ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดขึ้น

ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และครูสามารถเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน

### องค์ประกอบที่ 7 ความสนิทสนม

ความสนิทสนม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการแสดงออกถึงความมีไมตรีต่อกัน ได้แก่ การทักทายเมื่อพบเจอกัน การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหรืองานสังสรรค์ครูก็เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ

### องค์ประกอบที่ 8 การเน้นผลงาน

การเน้นผลงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู การกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด การมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองแทบจะทุกระดับโดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

### องค์ประกอบที่ 9 การควบคุม

การควบคุม หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมสั่งการ บังคับ กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูทุกกิจกรรม มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่องแม้เรื่องเล็กน้อย และบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมโดยไม่ชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น

## 2. ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยาการองค์การในสถานศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยาการองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยาการองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า องค์ประกอบบรรยาการองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยสอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยาการองค์การตาม

ทฤษฎีสากล คือ 1) การสนับสนุน ที่บรรยายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เอื้อต่อการทำงานของครู  
 2) การไม่ให้ความร่วมมือ ที่บรรยายถึงพฤติกรรมของครูที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของครู  
 3) ความสนิทสนม ที่บรรยายถึงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงมิตรภาพและความเป็นเพื่อน  
 4) การควบคุม ที่บรรยายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของครู โดยการ  
 ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด 5) ขวัญ และมิตรภาพ ที่บรรยายถึงพฤติกรรมของครู  
 ซึ่งมีความภาคภูมิใจในองค์กร ยอมรับความสามารถทางวิชาชีพซึ่งกันและกัน สนับสนุนและ  
 ช่วยเหลือกัน 6) การเน้นผลงาน และความเคร่งครัด ที่บรรยายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็น  
 อุปสรรคต่อการทำงานของครูมากกว่าอำนวยความสะดวกในการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า  
 มีองค์ประกอบบรรยายกาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบ  
 บรรยายกาศองค์กรตามทฤษฎีสากล คือ 1) สภาพแวดล้อม 2) อิทธิพลจากภายนอก 3) ความอิสระ

### อภิปรายผล

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบบรรยายกาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย  
 อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบบรรยายกาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยายกาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่

เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยายกาศองค์กรตามทฤษฎีสากล

#### 1. องค์ประกอบบรรยายกาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารจัดการองค์กรนั้น สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญประการแรกสุดก็คือ  
 การสนับสนุน เพราะการสนับสนุนสมาชิกในองค์กรเป็นการอำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือทั้งใน  
 เรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการ  
 ทำงาน เนื่องจากมีขวัญและกำลังใจที่ดี ประการต่อมา ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับ  
 สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิด  
 ความสุขกายสบายใจ และรู้สึกมีความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เอื้อต่อการทำงาน นอกจากนี้  
 ผู้บริหารยังต้องรู้จักบริหารและจัดการกับอิทธิพลจากภายนอก เพื่อให้สมาชิกในองค์กรไม่รู้สึกรู้  
 คับข้องใจ มีอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในระบบราชการ ผู้บริหารอาจใช้  
 วิธีการผลักดันหรือส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำหนดเกณฑ์

ในการประเมินร่วมกับหน่วยเหนือ ประการสุดท้าย ผู้บริหารควรรีด้วยความสนิทสนมกับสมาชิกในองค์กรและใช้การควบคุมเท่าที่จำเป็นหรือเพียงเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานเท่านั้น จะทำให้นุคลากรรู้สึกอิสระและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยืนยันถึงปัจจัยสำคัญดังกล่าวที่จะต้องตระหนักในการบริหารงาน โดยเฉพาะองค์การโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์เป็นการเฉพาะที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาครั้งนี้ได้องค์ประกอบบรรยากาศองค์กร 9 องค์ประกอบ 96 ตัวแปร ซึ่งจะอภิปรายแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การสนับสนุน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 1 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู 2) ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะจากครู 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจครู 5) ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร 6) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและไว้วางใจให้แก่ครู 8) ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้ 9) ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อทำงานสำเร็จ และได้รับความเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด 10) ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของบุคลากรในโรงเรียน 11) ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง 12) ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักของครู 13) ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกันกำหนดขึ้น 14) เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถ ครูสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงเรียนได้ 15) ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจเมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน 16) ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือโมโหร้าย 17) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศการสอนของครู 18) ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน 19) ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน 20) ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครูอย่างสร้างสรรค์ 21) ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านครูอยู่เสมอ 22) เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้ครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับเวลาเพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอนของครู 23) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างแก่ครูโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 24) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงานโดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ครู 25) ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่าง

เปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร 26) ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู 27) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของครู 28) บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน 29) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู 30) ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้ครูในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ 31) ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของครูหรือครูที่เจ็บป่วย 32) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาต่อ 33) ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของครู 34) ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.564 - 0.850 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 17.665 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 34 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยายภาคองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 34 ตัวแปรสามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุน ซึ่งอธิบายได้ว่า การสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยให้ความช่วยเหลือทั้งการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว เช่น การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การเปิดโอกาสให้ครูได้รับการอบรมและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังบริหารโรงเรียนโดยเน้นปัจจัยที่เกี่ยวกับมนุษยหรือความรู้สึกของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน การให้เกียรติในความมีอาวุโสของครู การรับฟังข้อเสนอแนะของครู การกระตุ้นและจูงใจครูด้วยการชมเชย และการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านดังนี้ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) กล่าวว่า การสนับสนุน (support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) กล่าวว่า การสนับสนุน (supportive) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ชมเชยกย่อง วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งให้ความสนใจในด้านวิชาชีพและความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน สเติร์น และสไตน์ฮอฟฟ์ (Stern and Steinhoff) กล่าวถึงปัจจัยที่มีการผลักดันให้มีการพัฒนา (development press) ซึ่งสอดคล้องกับ

การสนับสนุนว่า ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ในองค์การ ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การสนับสนุน และอธิบายว่า การสนับสนุน (supportiveness) หมายถึง ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่บุคลากรควรจะได้รับตามความต้องการ รวมทั้งความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้กล่าวถึงมิติการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งมีส่วนที่เหมือนกันกับการสนับสนุนว่า การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำ กระตุ้นและจูงใจผู้ร่วมงานในองค์การ โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ครอบงำ โดยจะแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเยิน ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจด้านการพัฒนาทางการศึกษา เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกัน ลิเคิร์ต (Likert) มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร ก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะวัดบรรยากาศขององค์การ ได้ว่า มีการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำ (leadership process) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด เช่น การให้ความเชื่อถือไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความเกื้อหนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชา การรับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการด้านบรรยากาศขององค์การส่วนใหญ่มองว่า องค์ประกอบด้านการสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

2. การไม่ให้ความร่วมมือ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 2 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่นเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับรับการประเมิน การปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน 3) ครูมีการแข่งขัน และเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน 4) เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักปฏิเสธว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย 5) ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ 6) ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม 7) ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบการทำงานทุกเรื่อง 8) โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง 9) ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความรับผิดชอบ 10) ครูปกปิดความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ร่วมงาน

11) ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า 12) ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบงานที่เกิดจากความคิดเห็นของตนเพียงคนเดียว 13) บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน 14) ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุมเมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น 15) บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 16) ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน 17) ครูบางคนแสวงหาความชื่นชอบเป็นพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน 18) การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อยที่คอยคัดค้านครูส่วนใหญ่เสมอ 19) โรงเรียนไม่ชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน 20) แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลมาจากการเมืองท้องถิ่น

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.554 - 0.821 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 10.169 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปรสามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 2 การไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งอธิบายได้ว่า การไม่ให้ความร่วมมือ หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า ขาดความรับผิดชอบ และมักปฏิเสธการทำงานด้วยการเพิกเฉยหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน และหากมีการปฏิบัติงานก็อาจปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่เต็มใจ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกันในการทำงาน มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานกัน ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบพวกพ้อง คัดค้านความเห็นที่ไม่ตรงกับกลุ่มของตน บางครั้งมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านดังนี้ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของสมาชิกในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงาน ต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) กล่าวว่า การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) หมายถึง ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์และแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของตน ในทำนอง

เดียวกัน ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึงลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction-influence process) ซึ่งเป็นกรอบกว้าง ๆ ที่สามารถวัดพฤติกรรม การไม่ให้ความร่วมมือได้ โดยมีรายละเอียดตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับการไม่ให้ความร่วมมือ เช่น การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและความหวั่นเกรงหรือความไว้นื้อ เชื้อใจกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์และความเชื่อถือไว้วางใจต่อกันของบุคลากร ความร่วมมือของ บุคลากรในการทำงานเป็นกลุ่ม จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่านักวิชาการด้านบรรยากาศองค์การ ส่วนใหญ่มองว่า องค์ประกอบด้านการไม่ให้ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้น ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ขวัญ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 3 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของ แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ครูสนับสนุนและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว 2) ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงาน ที่ดีทีมหนึ่ง 3) ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน 4) ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้ โรงเรียน 5) ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 6) ครูร่วมมือกันด้วย ทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 7) ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน 8) ครูส่วนใหญ่ ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.760 - 0.551 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 5.453 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศ องค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 3 ขวัญ ซึ่งอธิบายได้ว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกของ ครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการปฏิบัติงานโดยมีขวัญ และกำลังใจที่ดี ได้แก่ มีความรักในทีมงาน มีความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองทางสังคมและ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ยอมรับ ข้อผิดพลาดและความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความรักและภูมิใจในโรงเรียน อยาก สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน องค์ประกอบ ดังกล่าวนี้อสอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า ขวัญ (esprit) หมายถึง ความรู้สึกของ สมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจโดยมีขวัญและกำลังใจดี มีความรักใน ทีมงาน เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในหน้าที่การงาน

ฟอกซ์ และคณะ (Fox, et al.) กล่าวว่า การมีขวัญกำลังใจสูง (high morale) หรือบุคคลที่มีขวัญสูง จะมีความรู้สึกที่ดีเกิดขึ้น และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ ส่วน ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) เห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญที่ดีและรู้สึกว่าการมีบรรยากาศที่น่าทำงานหรือไม่นั้นมีหลายปัจจัยประกอบกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในปัจจัยที่ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) เสนอไว้ นั้น ปัจจัยสำคัญที่สามารถวัดบรรยากาศด้านขวัญได้ ได้แก่ รางวัล (reward) หมายถึงการรับรู้เกี่ยวกับการได้รางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การมีลักษณะทางบวกมากกว่าการลงโทษ ทั้งนี้หมายรวมถึงการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือน และการสนับสนุนให้ก้าวหน้า ความอบอุ่น (warmth) หมายถึง การรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (identity) หมายถึง การรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าของทีมงาน และที่สำคัญคือความมีน้ำใจ เป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่านักวิชาการด้านบรรยากาศองค์การส่วนใหญ่มองว่า ขวัญเป็น ความรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การว่า มีบรรยากาศที่น่าทำงานหรือไม่ ซึ่งขวัญที่ดีจะเกิดขึ้นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการที่บ่งบอกถึงการมีขวัญที่ดี เช่น ความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน ความมีน้ำใจ การรับรู้ถึงความยุติธรรม เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวโดยรวมน่า ขวัญ เป็นความรู้สึกที่ดีที่เกิดจากความพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนองทางสังคมในการปฏิบัติงานในองค์การ

4. สภาพแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 4 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัย 2) โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย 3) ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ 4) โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ 5) ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ 6) ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย 7) ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระเบียบ 8) โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสมและพอเพียง 9) บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.601 - 0.774 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 4.489 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือ

ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 4 สภาพแวดล้อม ซึ่งอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมหมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมในโรงเรียนว่า ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด ระบายร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ห้องน้ำห้องสุขาสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ มีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ ตัวอาคารจัดวางอย่างเหมาะสม มีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเพียงพอ ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวกปลอดภัย และบริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน องค์ประกอบดังกล่าวนี้นักวิชาการบางท่าน เช่น ฮาลปีน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) ไม่ได้จัดว่าเป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การโดยตรง เพราะการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของนักวิชาการเหล่านี้ มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การซึ่งเป็นภาพรวมที่แสดงบรรยากาศองค์การ มากกว่าที่จะมุ่งไปที่ตัวกำหนดซึ่งเป็นสาเหตุของบรรยากาศองค์การ ดังที่ดูบริน (Dubrin) ได้พยายามชี้ให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง “ตัวกำหนด” กับ “มิติ” ของบรรยากาศองค์การ โดยกล่าวว่า ตัวกำหนด เป็นสาเหตุสำคัญของบรรยากาศ ขณะที่ มิติ เป็นส่วนประกอบ (หรือปัจจัย) ของบรรยากาศ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การพบว่า ถึงแม้ นักวิชาการจะใช้คำที่แตกต่างกันออกไป เช่น องค์ประกอบ (elements) ตัวกำหนด (determinants) มิติ (dimensions) ส่วนประกอบ (ingredients) และปัจจัย (factors) แต่ก็มีนัยไม่แตกต่างกันคือ หมายถึงปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อ(การรับรู้)บรรยากาศองค์การ จึงจัดสภาพแวดล้อม (physical environment) เป็นองค์ประกอบหรือส่วนประกอบของบรรยากาศองค์การด้วยนั่นเอง ความเห็นดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการด้านการศึกษานักวิชาการด้านการบริหารการศึกษ และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน ที่มีความเห็นตรงกันว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ของโรงเรียนจัดเป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วิรัตน์ บัวขาว ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรทุกคนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพอใจ ความภูมิใจ และเกิดความหวงแหน รู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ บรรยากาศด้านการบริหารและบรรยากาศด้านกายภาพ ซึ่งบรรยากาศด้านกายภาพเป็นบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ บริเวณสำนักงานอาคารสถานที่ ห้อง

ทำงาน ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ รวมถึงการประชุมสัมพันธและการต้อนรับ นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศก็มีความเห็นสอดคล้องกันในการจัดสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุสำคัญของบรรยากาศองค์การดังนี้ ทาจิจูริ (Tagiuri) อธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค์การว่าประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) นิเวศวิทยา (ecology) 2) สิ่งแวดล้อม (milieu) 3) ระบบสังคม (social system) 4) วัฒนธรรม (culture) ซึ่งมีนิเวศวิทยา (ecology) มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่ได้จากการวิจัย คือ นิเวศวิทยาเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านกายภาพและวัตถุในองค์การ เช่น ขนาด อายุ การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพของสำนักงาน อาคารสถานที่ และยังเกี่ยวข้องถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ในองค์การ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ลิฟต์ ทุก ๆ สิ่งที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ แพชชีเออร์ดีส (Pashardis) ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนของชาวไซปรัส เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความเข้าใจของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนใน 3 ปัจจัย ซึ่งนอกจากปัจจัยด้านจิตวิทยาสังคมแล้ว ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เขาศึกษาก็คือสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน พาร์เซล (Parcel) กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ โครงสร้างทางกายภาพ และจิตวิทยาสังคม (physical and psychosocial structures) ที่หลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมทางสังคมและทางกายภาพ (social and physical environments) ต่อมา เทเบิลแมน (Tableman) ได้เน้นย้ำถึงมโนทัศน์ของบรรยากาศโรงเรียนว่า บรรยากาศโรงเรียนสะท้อนลักษณะทางจิตวิทยาและลักษณะทางกายภาพ (physical and psychological aspects) ของโรงเรียนซึ่งไวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นเงื่อนไขความจำเป็นลำดับแรกในการจัดเตรียมสถานที่เพื่อการเรียนการสอน โคเฮนและเพื่อนร่วมงานได้แนะนำอีกว่า ชีวิตในโรงเรียนยังพาดพิงไปถึงระดับของความปลอดภัยที่โรงเรียนต้องดูแล ประเภทของความสัมพันธ์ที่ยังคงมีอยู่ในโรงเรียน และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ในการที่จะแลกเปลี่ยนทัศนะและการมีส่วนร่วมในโรงเรียน เจมส์ และโจนส์ (James and Jones) ได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพไว้ในทำนองเดียวกันว่า ผู้ปฏิบัติงานยอมชอบบรรยากาศการทำงานที่สงบ สะอาด อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยมากกว่าสถานที่ทำงานที่มีเสียงรบกวน สกปรกและเสียงภัย ผลการวิจัยของเขาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การพบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน สภาพภายนอก เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ขนาดและที่ตั้งของอาคารที่ทำการ ขนาดของเมือง หรือแม้กระทั่งสภาพอากาศยังมีผลต่อบรรยากาศขององค์การอีกด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อกำลังใจในการทำงาน ผลงาน ตลอดจนความเต็มใจของบุคลากรที่มีความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การด้วย และงานวิจัยของซุลลิก (Zullig) ในปี 2010 ซึ่งเป็นฉบับล่าสุด ได้วิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน เพื่อใช้วัดบรรยากาศ

โรงเรียนได้ทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (physical environment) เป็นองค์ประกอบอันดับที่ 5 จากงานวิจัยที่หลากหลาย ซึ่งได้มีการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโรงเรียน ได้ผนวกเอาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการวัดบรรยากาศโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการยอมรับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศองค์การ ทั้งนี้เพราะนักวิชาการด้านบรรยากาศองค์การเห็นว่าคุณค่ารู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือจิตวิทยา ย่อมมีผลกระทบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของคนในองค์การได้ทั้งสิ้น ดังที่ ทาจิจูริ (Tagiuri) ได้กล่าวเตือนไว้ว่า “ความรู้สึก” (sense) มีความสำคัญมากกว่า “ความเข้าใจ” (understand)

5. อิทธิพลจากภายนอก เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 5 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์จากองค์การภายนอก 2) การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงานของครู 3) การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน 4) ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ 5) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดจากองค์การภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้ 6) ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือ แม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน 7) ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์ และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.598 - 0.815 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 3.983 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 5 อิทธิพลจากภายนอก ซึ่งอธิบายได้ว่า อิทธิพลจากภายนอก หมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ว่า องค์การภายนอกหรือหน่วยเหนือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกกดดัน และไม่ยอมรับการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยองค์การภายนอก เพราะรู้สึกว่าต้องใช้เวลาและความทุ่มเทในการทำงานมากจนเกินศักยภาพขององค์การ และขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แนวทางการปฏิบัติงานที่ได้รับอิทธิพล

จากภายนอกบางครั้งกระทบต่องานสอน และเป็นแนวทางการทำงานที่มีได้อยู่บนพื้นฐานหรือสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียน องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศขององค์การของ สเตียร์ส (Steers) และดูบริน (Dubrin) ที่กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ สภาพเศรษฐกิจสังคมภายนอกขององค์การมีอิทธิพลและผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น วิกฤติการณ์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อองค์การต้องปลดพนักงานออกจากงาน ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่บรรยากาศขององค์การขาดความอบอุ่น ไม่ได้รับการสนับสนุน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานจะพะวงอยู่กับปัญหาความมั่นคงของตน คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า แต่ละองค์การมีบุคลิกภาพหรือบรรยากาศเฉพาะของตัวเอง แต่ถ้ามองส่วนประกอบพื้นฐานจะพบว่าเหมือนกัน โดยเสนอว่า ส่วนประกอบพื้นฐานเปรียบเสมือนชิ้นพาย (pie) 7 ชิ้นที่วางอยู่ในถาดกลม แต่ละส่วนมีผลต่อบรรยากาศขององค์การ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ไม่มีส่วนใดที่เป็นอิสระในตัวเอง เพราะเมื่อนำแต่ละส่วนมาประกอบกันแล้วจะเป็นบุคลิกภาพหรือบรรยากาศขององค์การ ซึ่งพายชิ้นที่ 7 ของคอตเตอร์ก็คือ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (external environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้ดูแลกฎระเบียบ และสมาคมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต และการบริการขององค์การ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรในพื้นที่ นอกจากนี้ ผลการสำรวจของสถาบันรามจิตติ ร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้สำรวจเกี่ยวกับสภาพการทำงานของครูทั่วประเทศ จำนวน 13,500 คน จากโรงเรียน 1,350 โรงเรียน พบว่าครูร้อยละ 50 เริ่มถอดใจกับอาชีพครู โดยในจำนวนนี้ ร้อยละ 15 ระบุว่าเคยคิดอยากเปลี่ยนอาชีพ ในขณะที่มีถึงร้อยละ 62.50 ระบุว่าหากมีโครงการเกษียณก่อนอายุเกษียณอีกก็จะเข้าร่วมโครงการ และพบว่าครูส่วนใหญ่สอนค่อนข้างหนัก และจำเป็นต้องขาดสอนแทบทุกสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งประมาณ 2 คาบ โดยสาเหตุอันดับหนึ่ง คือ การต้องไปฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง รองลงมาคือ การติดประชุม ส่วนภาระที่ครูหนักใจที่สุดกลับไปใช้เรื่องการสอน แต่เป็นภาระเรื่องการทำฐานข้อมูล การจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้กับโรงเรียน และส่วนกลาง เช่น การรายงานการประเมินผล เป็นต้น โดยมีครูถึงร้อยละ 46.1 ระบุถึงความหนักใจในเรื่องนี้ ซึ่งสูงกว่าข้ออื่น ๆ ทั้งหมด จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าสำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ แม้ว่าจะเป็้องค์การอิสระ เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติยังต้องทำงานสนองนโยบายจากหน่วยเหนือเป็นสำคัญ มากกว่าที่จะปฏิบัติงานอย่างอิสระและอยู่บนพื้นฐานขององค์การ ดังที่ ฮอล (Hall) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับระบบการใช้วิชาชีพพบว่า

ระดับความเข้ม (degree) ของระบบราชการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ความอิสระ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 6 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง 3) ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง 4) การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกว้าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ 5) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน 6) ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.569 - 0.628 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 3.171 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 6 ความอิสระ ซึ่งอธิบายได้ว่า ความอิสระ หมายถึงความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีระบบการบริหารงานที่แสดงออกถึงการมีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนภายในกรอบกว้าง ๆ ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดขึ้น ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และครูสามารถเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านดังนี้ สเตียร์ส (Steers) กล่าวถึงนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับความอิสระว่า ผู้บริหารที่จัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการป้อนข้อมูลกลับ (feedback) มีอิสระและมีเอกลักษณ์การทำงานเป็นของตนเอง จะเกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การในทางตรงข้าม องค์การที่ฝ่ายบริหารเน้นวิธีการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ผลในทางบรรยากาศก็คือ ขาดความรู้สึกรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม และความรู้สึกว่ามีสมรรถภาพการสร้างสรรค์ และการยอมรับความสามารถในการทำงาน ลิทวิน และสติริงเกอร์ (Litwin and Stringer) กล่าวถึงความรับผิดชอบ (responsibility) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกว่าความรับผิดชอบเป็นการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ ก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึก

รับผิดชอบในงาน คอนลีย์ และมันซี (Conley and Muncey) กล่าวถึงลักษณะภายในตัวงาน (intrinsic work features) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความอิสระว่า บุคลากรเมื่ออาชีพคาดหวังถึงลักษณะงานที่มีความชัดเจนและแน่นอน ตัวอย่างเช่น พวกเขาหวังว่าจะทำงานอย่างอิสระ และใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะในระดับสูงในการทำงานให้สำเร็จ มีโอกาสที่จะใช้ความสามารถพิเศษและพรสวรรค์และปฏิบัติงานทั้งหมดจนได้เห็นความสำเร็จของงาน จากที่กล่าวมาข้างต้น แม้ว่านักวิชาการด้านบรรยากาศองค์การจะกล่าวถึงความอิสระไว้เป็นส่วนย่อยขององค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งแตกต่างกัน แต่ก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความอิสระในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นส่วนสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถใช้ศักยภาพในการทำงานได้เต็มที่ตามความต้องการงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

7. ความสนิทสนม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 7 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของโรงเรียน 2) ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ 3) ครูไปศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำด้วยความเต็มใจ 4) ครูทักทายเมื่อพบเจอกันเป็นประจำ

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.630 - 0.720 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 3.106 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 7 ความสนิทสนม ซึ่งอธิบายได้ว่า ความสนิทสนมหมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการแสดงออกถึงความมีไมตรีต่อกัน ได้แก่ การทักทายเมื่อพบเจอกัน การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหรืองานสังสรรค์ครูก็เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของนักวิชาการหลายท่านดังนี้ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า การสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง โดยแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) กล่าวว่า ความสนิทสนม (intimate) หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคน

รู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดกันด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคม นอกจากนี้ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ยังได้กล่าวถึงความอบอุ่น (warmth) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์สนทนาว่า ความอบอุ่น เป็นการรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีภายในองค์การซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์สนทนาเป็นปัจจัยสำคัญในองค์การ ถ้าบุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

8. การเน้นผลงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 8 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู 2) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด 3) ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.574 - 0.824 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 2.692 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 8 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 8 การเน้นผลงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า การเน้นผลงานหมายถึง ความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู การกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด การมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานหรือแม้แต่การลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองแทบจะทุกระดับโดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ที่กล่าวว่า การเน้นผลงาน (production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมคำสั่งการ บังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด นอกจากนี้ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ยังได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานเน้นผลงานว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนคลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคคล

ตลอดจนกลุ่ม จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการเน้นผลงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะการเน้นผลงานโดยเคร่งครัดจากผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร ดังนั้นการเน้นผลงานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการอธิบายลักษณะของบรรยากาศองค์การ

9. การควบคุม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 9 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ 2) ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น 3) ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ 4) ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่อง แม้เรื่องเล็กน้อย

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.594 - 0.721 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรร้อยละ 2.248 ซึ่งอธิบายถึงความสอดคล้องหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรในองค์ประกอบที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 9 การควบคุม ซึ่งอธิบายได้ว่า การควบคุม หมายถึงความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมสั่งการ บังคับ กำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูทุกกิจกรรม มีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่องแม้เรื่องเล็กน้อย และบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมโดยไม่ชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น องค์ประกอบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดจากผลการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การของ ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) ที่กล่าวว่า การควบคุม (directive) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แจงงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด กำกับติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง แม้แต่ส่วนรายละเอียดเล็กน้อยและปลีกย่อย นอกจากนี้ ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวว่าไว้ว่า องค์การมีลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) หรือไม่ ต้องพิจารณาว่า ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชาเล็กน้อยเพียงใด ระดับใดที่มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร มาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมงานสมบูรณ์และถูกต้องหรือไม่เพียงใด มีขอบเขตของการตรวจสอบและควบคุมเพียงใด จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการควบคุมมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะการควบคุมโดยเคร่งครัดจากผู้บริหาร แม้กระทั่งส่วนรายละเอียดของการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของ

บุคคลากร ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการอธิบายลักษณะของบรรยากาศขององค์กร

### 1. ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัยกับองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎีสากล

การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย กับองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎีสากล พบว่ามีองค์ประกอบที่เกิดจากการวิจัย 6 องค์ประกอบ สอดคล้องกับองค์ประกอบตามทฤษฎีสากลทั้งหมด แต่มีองค์ประกอบที่เกิดจากการวิจัยที่เกินจากองค์ประกอบตามทฤษฎีสากลเพียง 3 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงจัดองค์ประกอบที่เกินหรือนอกเหนือจากองค์ประกอบตามทฤษฎีสากลเป็นองค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### องค์ประกอบที่สอดคล้องกัน

องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎีสากล คือ

1. การสนับสนุน เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบการสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมการทำงานของครู เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของครู ตลอดจนให้คำชมเชยยกย่อง องค์ประกอบการสนับสนุนทั้งที่เกิดจากการวิจัยและตามทฤษฎีสากลมีความสำคัญอันดับที่ 1 เนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ดังที่วิทจิตร ศรีสอ้าน กล่าวว่า ภาระหน้าที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าบรรยากาศที่พึงประสงค์ก็คือ บรรยากาศเชิงบวกนั่นเอง และการสนับสนุนเป็นบรรยากาศเชิงบวกที่เสริมสร้างความพึงพอใจแก่ครู แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการอีกหลายท่านดังนี้ เฮลลริเกิล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum) เห็นว่า การเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น ไฮมาน สกอต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conner) เห็นว่า บรรยากาศขององค์กร

มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) กล่าวว่า การสนับสนุน (support) เป็นการรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากระดับบนและระดับล่าง สเติร์น และสไตน์ฮอฟฟ์ (Stern and Steinhoff) อธิบายว่า การสนับสนุน (supportiveness) คือ ความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่บุคลากรควรจะได้รับตามความต้องการ รวมทั้งความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า การให้ความช่วยเหลือคือการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การ และในทำนองเดียวกัน ลิเคิร์ต (Likert) เชื่อว่า พฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะวัดบรรยากาศขององค์การได้ว่า มีการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำ (leadership process) คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงใด เช่น การให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความเกื้อหนุนผู้ใต้บังคับบัญชา สำเนียง วิลามาต ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่ามีมิติบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครู ได้แก่ มิติสนับสนุน ซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพัน การสนับสนุนจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความเป็นสากลสูง เป็นการให้ความสำคัญกับวิถีมนุษย์ เน้นความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

2. การไม่ให้ความร่วมมือ เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่าลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบการไม่ให้ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมของครูที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ไม่เต็มใจหรือไม่ใส่ใจในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวความคิดจากผลการศึกษาของฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ที่กล่าวว่า การไม่ให้ความร่วมมือ (disengagement) เป็นความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกัน ทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึงกรอบกว้าง ๆ ที่สามารถวัดพฤติกรรมการไม่ให้ความร่วมมือได้ เช่น การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความหวั่นเกรงหรือความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ความร่วมมือของบุคลากรในการทำงานเป็นกลุ่ม จากแนวคิดของลิเคิร์ต

แสดงให้เห็นว่า การไม่ให้ความร่วมมือไม่ได้จากพฤติกรรมที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม สำหรับองค์ประกอบการไม่ให้ความร่วมมือที่ได้จากการวิจัย วัตถุประสงค์จากการรับรู้พฤติกรรมที่แสดงออกได้ไม่ชัดเจน เช่น การเพิกเฉย การปฏิเสธด้วยคำพูดอื่นๆ ที่ไม่ใช่ความหมายนัยตรง การไม่ให้ความร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปในองค์การ ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการไม่ได้รับการตอบสนองของความต้องการของตนจากองค์การ จึงเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่ให้ความร่วมมือ และนอกจากนี้การไม่ให้ความร่วมมือยังส่งผลต่อบัณฑิตด้านอื่น ๆ ในองค์การด้วย ดังเช่นการศึกษาของสำเนียง วิลา มาศ ที่ได้ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า มิติไม่ให้ความร่วมมือมีผลทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

3. ความสนิทสนม เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ ความสนิทสนมเป็นพฤติกรรมของครูที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมที่มั่นคง มีความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ฮาลปิน และครอฟต์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า การสนิทสนม (intimacy) เป็นความรู้สึกที่ว่า สมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง สนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน และนอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับความอบอุ่นด้วย ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้กล่าวถึงความอบอุ่น (warmth) ว่า เป็นการรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

4. การควบคุม เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ การควบคุมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ควบคุม กำกับติดตามการทำงานของครูอย่างเข้มงวดแม้เรื่องเล็กน้อย การควบคุม ถือว่าเป็นหลักในการบริหารที่ผู้บริหารยึดปฏิบัติโดยทั่วไป ดังที่วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) เพราะถ้าหากหากปราศจากการควบคุมแล้ว การปฏิบัติงานในองค์การจะไม่บรรลุผล แต่หากระดับการควบคุมมีมากเกินไปจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึงระดับการควบคุมไว้ว่า องค์การมีลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) หรือไม่ ต้องพิจารณาว่า ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชาอย่างน้อยเพียงใด ระดับใดที่มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

มาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมงานสมบูรณ์และถูกต้องหรือไม่เพียงใด มีขอบเขตของการตรวจสอบและควบคุมเพียงใด โดยเฉพาะระบบการศึกษาของไทยซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานราชการอยู่มาก การควบคุมจึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้โดยทั่วไป การศึกษาของ ฮอล (Hall) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับระบบการใช้วิชาชีพพบว่า ระดับความเข้ม (degree) ของระบบราชการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ครูร่วมมือกับผู้บริหารน้อยมาก ทำงานไม่เต็มความสามารถ มีผลให้งานต่าง ๆ ไม่ก้าวหน้า ไม่มีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ยืนยันถึงการควบคุมของผู้บริหารในองค์การที่อยู่ภายใต้ระบบราชการไทย ที่ยังคงมีลักษณะของการควบคุมอยู่ดังนี้ ดาราพร ครุฑคำรพ ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า คณะวิชา และหน่วยงานเทียบเท่าคณะวิชาจำนวน 7 หน่วยงานมีบรรยากาศแบบควบคุม และจำนวน 3 หน่วยงานมีบรรยากาศแบบเปิด แบบอิสระ และแบบปิด และ รรินทิพย์ โพธิ์วิธิต ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบเปิดจำนวน 11 โรงเรียน แบบควบคุม 3 โรงเรียน แบบครอบครั้ว 7 โรงเรียน และแบบปิด 5 โรงเรียน

5. **ขวัญ และความเป็นมิตร** เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศขององค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบขวัญและองค์ประกอบความเป็นมิตร เป็นพฤติกรรมที่ครูมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกันในเชิงบวก ยอมรับในความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในโรงเรียน องค์ประกอบขวัญที่ได้จากการวิจัยและองค์ประกอบความเป็นมิตรตามทฤษฎีสากลจึงมีความสอดคล้องกันเมื่อพิจารณาในระดับพฤติกรรมในองค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดจากผลการศึกษานักวิชาการด้านบรรยากาศขององค์การดังนี้ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า ขวัญ (esprit) คือ ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจโดยมีขวัญและกำลังใจดี มีความรักในทีมงาน เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ฟอกซ์ และคณะ (Fox, et al.) กล่าวว่า การมีขวัญกำลังใจสูง (high morale) หรือบุคคลที่มีขวัญสูง จะมีความรู้สึกที่ดีเกิดขึ้น และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ ส่วน ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) เห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญที่ดี และรู้สึกว่าองค์การมีบรรยากาศที่น่าทำงานหรือไม่นั้นมีหลายปัจจัยประกอบกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในปีจจัยที่ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) เสนอไว้

ปัจจัยสำคัญที่สามารถวัดบรรยากาศด้านขวัญใจหรือสามารถอธิบายความสอดคล้องขององค์ประกอบดังกล่าวได้ก็คือ การรับรู้ถึงมิติสภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (identity) รับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นสมาชิกที่ดีที่มีคุณค่าของทีมงาน และที่สำคัญคือความมีน้ำใจ นอกจากนี้ กนกพร วรมานะกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญใจของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี พบว่าบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. การเน้นผลงาน และความเคร่งครัด เมื่อพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล พบว่า ลักษณะที่มีความสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบการเน้นผลงานและองค์ประกอบความเคร่งครัด เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น ความเข้มงวดในกฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน การไม่มอบหมายงานให้ครูหรือการมอบหมายงานที่เป็นภาระหนักเกินความสามารถของครู ดังที่ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) กล่าวว่า การเน้นผลงาน (production emphasis) เป็นพฤติกรรมคำสั่งการ บังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเน้นผลงานว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน คลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคคลตลอดจนกลุ่ม ตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ หากองค์การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายสูง มีการยึดถือกฎเกณฑ์การทำงานอย่างเคร่งครัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ บรรยากาศในลักษณะนี้ก็จะเป็บรรยากาศเชิงลบและส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกในองค์การ การศึกษาของ ฮอลล์ (Hall) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับระบบการใช้วิชาชีพพบว่า ระดับความเข้ม (degree) ของระบบราชการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจและไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับ ราสมุสเซน (Rasmussen) ที่ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน ความเครียดที่สัมพันธ์กับการขาดงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างระหว่างกลุ่มครูที่สนใจในการทำงานมาก และกลุ่มครูที่สนใจในการทำงานน้อยเป็นผลมาจากบรรยากาศสถานศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานและความเครียด

จากการอภิปรายเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล ได้แก่ 1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) การสนับสนุน 4) การควบคุม 5) ขวัญและความเป็นมิตร 6) การเน้นผลงานและความเคร่งครัด พบว่ามีความสอดคล้องโดยภาพรวมหลายประการ คือ 1) สอดคล้องด้วยหลักในการบริหารงาน 2) สอดคล้องด้วยหลักแนวคิดทฤษฎีที่เชื่อว่าบรรยากาศองค์การเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคม และ 3) สอดคล้องด้วยความต้องการของบุคคลหรือวิถีมนุษย์ จึงอาจจะกล่าวได้ว่าองค์ประกอบบรรยากาศองค์การดังกล่าวมีความเป็นสากล

### องค์ประกอบที่ไม่สอดคล้องกัน

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล คือ

1. สภาพแวดล้อม เป็นความรู้สึกรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในด้านความเหมาะสม ความสะอาด การเอาใจใส่ดูแล และความปลอดภัยภายในโรงเรียน องค์ประกอบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล เนื่องจากความเชื่อในแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของนักวิชาการมีความแตกต่างกัน ไม่เพียงแต่ความแตกต่างทางความเชื่อระหว่างนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศเท่านั้น แม้แต่นักวิชาการชาวต่างประเทศด้วยกันเองยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป บางครั้งสร้างความคลุมเครือในมโนทัศน์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอย่างมาก นักวิชาการรุ่นบุกเบิกการศึกษาบรรยากาศองค์การในโรงเรียนในระยะแรก เช่น ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ฮอย และคณะ (Hoy, et al.) ไม่ได้จัดว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ การศึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการด้านการศึกษา นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน ต่างมีความเห็นตรงกันว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ของโรงเรียนจัดเป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในโรงเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิรัตน์ บัวขาว ที่แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ด้าน คือ บรรยากาศด้านการบริหารและบรรยากาศด้านกายภาพ ซึ่งบรรยากาศด้านกายภาพ เป็นบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ได้แก่ บริเวณสำนักงานอาคารสถานที่ ห้องทำงาน ห้องประชุม และห้องอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศบางคนก็มีความเห็นสอดคล้องกันในการจัดสิ่งแวดล้อม

เป็นองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ ทาจิอูริ (Tagiuri) อธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศ ในองค์การว่าประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1) นิเวศวิทยา (ecology) 2) สิ่งแวดล้อม (milieu) 3) ระบบสังคม (social system) 4) วัฒนธรรม (culture) ซึ่งมิตินิเวศวิทยา (ecology) มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่ได้จากการวิจัย คือ นิเวศวิทยาเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านกายภาพและวัตถุในองค์การ เช่น ขนาด อายุ การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพของสำนักงาน อาคารสถานที่ และยังเกี่ยวข้องถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ในองค์การ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ลิฟต์ ทุก ๆ สิ่งที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หลังจากนั้นเป็นต้นมาได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศอีกหลายคน ที่เห็นว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ใช้วัดบรรยากาศองค์การ นักวิชาการเหล่านี้ได้แก่ แพชชีเออร์ดีส (Pashardis) พาร์เซล (Parcel) เทเบิลแมน (Tableman) โคเฮน (Cohen) เจมส์ และโจนส์ (James and Jones) และงานวิจัยของซุลลิก (Zullig) ในปี 2010 ซึ่งเป็นฉบับล่าสุด ได้วิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน เพื่อใช้วัดบรรยากาศโรงเรียนได้ทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน (physical environment) เป็นองค์ประกอบอันดับที่ 5 แสดงให้เห็นว่าการยอมรับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งได้รับการยอมรับ โดยให้ความสำคัญกับความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือจิตวิทยา เพราะต่างมีผลกระทบต่อคนในองค์การ ดังที่ ทาจิอูริ (Tagiuri) ได้กล่าวเตือนไว้ว่า “ความรู้สึก” (sense) มีความสำคัญมากกว่า “ความเข้าใจ” (understand)

ความยอมรับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งในบรรยากาศโรงเรียน สำหรับในประเทศไทยนั้น อาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ ประการแรก องค์การโรงเรียนมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ผลผลิตขององค์การโดยทั่วไปเป็นสินค้า เป็นวัสดุอุปกรณ์ ในขณะที่ผลผลิตของโรงเรียนคือคุณภาพของเยาวชนซึ่งมีชีวิตจิตใจ การที่โรงเรียนมีสภาพที่ไม่ปลอดภัย แออัดอัดเยียด เสียดัง ย่อมกระทบต่อคุณภาพของผลผลิต นั่นก็คือเยาวชนเพศ ขำเกิด ถึงกับกล่าวว่า บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนเปรียบเสมือนครูที่พูดไม่ได้ มีอิทธิพลในการเสริมสร้างความคิด จิตใจของนักเรียน ประการที่สอง สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นรูปธรรมที่มองเห็นได้ชัด วงศ์พัทธ์ สงวนพันธ์ กล่าวไว้ว่า สิ่งแวดล้อมทางกายภาพสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพของคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน ประการที่สาม โรงเรียนในประเทศไทยมีความขาดแคลนงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รวมถึงอาคารเรียน ทำให้มีผลกระทบต่อความรู้สึกของคนทั่วไป รวมถึงนักวิชาการไทยที่ตระหนักถึงความสำคัญในสิ่งเหล่านี้ ดังที่สมเกียรติ ชอบผล อธิบายว่า การที่ครูไม่ทำงานหรือ

เพิกเฉย อาจเนื่องมาจากการขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ประการสุดท้าย สังคมไทยอยู่ในช่วงการปฏิรูปการศึกษา นักวิชาการใช้ความพยายามอย่างหนักในการศึกษาค้นคว้าแนวทางในการพัฒนาการศึกษาจากต่างประเทศ เพื่อมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ทำให้ความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณานไปกับต่างประเทศ มีการเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งหมายรวมถึงการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่านักวิชาการไทยมีความเชื่ออยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่เห็นว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศโรงเรียน

2. อิทธิพลจากภายนอก เป็นความรู้สึกของครูเกี่ยวกับองค์การภายนอกหรือหน่วยเหนือว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงานในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวความคิดของสตีเยร์ส (Steers) คอตเตอร์ (Kotter) และดูบริน (Dubrin) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาวะเศรษฐกิจสังคมภายนอกองค์การ ข้อมูลข่าวสาร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การตลาด ผู้ดูแลกฎระเบียบ และสมาคมต่าง ๆ รวมทั้งประชากรในพื้นที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตและการบริการขององค์การ ฮอลล์ (Hall) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับระบบการให้วิชาชีพพบว่า ระดับความเข้ม (degree) ของระบบราชการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ ผลการสำรวจของสถาบันรามจิตติร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้สำรวจเกี่ยวกับสภาพการทำงานของครูทั่วประเทศพบว่า ภาระที่ครูหนักใจที่สุดกลับไปใช้เรื่องการสอน แต่เป็นภาระเรื่องการทำฐานข้อมูล การจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้กับโรงเรียน และส่วนกลาง เช่น การรายงานการประเมินผล เป็นต้น สถานศึกษาชั้นพื้นฐานของไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ แม้ว่าจะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติยังต้องทำงานสนองนโยบายจากหน่วยเหนือเป็นสำคัญ นอกจากนี้ความขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน ประกอบกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน ทำให้โรงเรียนต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์การต่าง ๆ ในชุมชน เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น วัด ทำให้ครูต้องมีภาระเพิ่มขึ้นจากการจัดการเรียนการสอน ซึ่งวงศ์พัทธ์ สงวนพันธุ์ ให้ความเห็นว่า โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและมีความสัมพันธ์กับวัดหรือองค์การในท้องถิ่นอยู่แล้ว การมีปฏิสัมพันธ์กันหรือการช่วยงานอย่างงานวัด งานประเพณีต่าง ๆ ก็ไม่ถือว่าเป็นการเพิ่มภาระ เพราะครูจะรู้สึกเต็มใจที่จะช่วยงาน เพราะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอยู่เป็นปกติ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก ครูจะรู้สึกว่ามีการงานอื่น ๆ ที่ต้องทำมาก เพราะฉะนั้นการปฏิสัมพันธ์หรือการร่วมกิจกรรม

กับองค์การในท้องถิ่นจะทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระ ก็จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูโดยส่วนรวม แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมไทยที่ไม่สามารถปฏิเสธได้ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสังคมและวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะระบบราชการ มีอิทธิพลต่อองค์การสถานศึกษาเป็นอย่างมาก

3. ความอิสระ เป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนที่มีอิสระในการทำงาน ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สเตียร์ส (Steers) กล่าวว่าผู้บริหารที่จัดให้สมาชิกในองค์การมีอิสระและมีเอกลักษณ์การทำงานเป็นของตนเอง จะเกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในทางตรงข้าม องค์การที่ฝ่ายบริหารเน้นวิธีการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ผลในทางบรรยากาศก็คือ ขาดความรู้สึกรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ ก็จะทำดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน คอนลีย์ และมันซี (Conley and Muncey) กล่าวถึงลักษณะภายในตัวงาน (intrinsic work features) ว่า บุคลากรมีอาชีพคาดหวังที่จะทำงานอย่างอิสระ และใช้ทักษะที่ซับซ้อนหรือทักษะในระดับสูงในการทำงานให้สำเร็จ มีโอกาสที่จะใช้ความสามารถพิเศษและพรสวรรค์และปฏิบัติงานทั้งหมดจนได้เห็นความสำเร็จของงาน จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า ความอิสระเป็นภาพในมุมมองกลับของการควบคุมก็ได้ ซึ่งไม่ได้มีความแตกต่างจากองค์ประกอบบรรยากาศองค์การสากลอย่างชัดเจนเหมือนกับสภาพแวดล้อมและอิทธิพลจากภายนอก เพราะความอิสระในการทำงานส่วนหนึ่งเกิดจากการลดการควบคุมลงหรือส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การมากขึ้น

จากการอภิปรายขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีสากล คือ 1) สภาพทางกายภาพ 2) อิทธิพลจากภายนอก 3) ความอิสระ ทำให้ได้ข้อคิดหลายประการเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าว ประการแรก สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 1) เป็นการให้ความสำคัญกับ “ความรู้สึก” ของคนในองค์การที่เกี่ยวข้องกับทุก ๆ สิ่งสิ่งแวดล้อมอยู่ในองค์การ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นพฤติกรรมแต่เพียงอย่างเดียว 2) อยู่ภายใต้พื้นฐานแนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างกัน และ 3) สภาพการณ์ด้านการศึกษาของบ้านเมืองมีอิทธิพลต่อแนวคิด ประการที่สอง อิทธิพลจากภายนอก 1) สังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของคนในองค์การ 2) การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนไม่ได้แยกออกจากสาย

บังคับบัญชาที่เข้มงวดของระบบราชการ 3) อิทธิพลจากภายนอกสามารถก้าวข้ามพรมแดนขององค์การโรงเรียนโดยผ่านความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ หรือผ่านการปฏิบัติงานหรือการสั่งการได้โดยตรง ประการที่สาม ความอิสระในการทำงาน เป็นเพียงภาพในมุกกลับของการควบคุม

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผู้บริหารหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารงานโรงเรียน ควรนำองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละรายละเอียดทั้ง 9 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) ขวัญ 4) สภาพแวดล้อม 5) อิทธิพลจากภายนอก 6) ความอิสระ 7) ความสนิทสนม 8) การเน้นผลงาน และ 9) การควบคุม ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบรรยากาศองค์การ เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังนี้

1. สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียน โดยการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
2. จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในโรงเรียนให้เหมาะสมทั้งด้านความเป็นระเบียบ ความสะอาดร่มรื่น และความสะอาดปลอดภัย
3. ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน
4. ผู้บริหารควรสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับบุคลากร ให้โอกาสและอิสระในการทำงาน โดยไม่ยึดกฎระเบียบในการทำงานมากเกินไป ควรถือว่ากฎระเบียบทางราชการเป็นเพียงกรอบหรือแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์แก่การบริหารสถานศึกษาของประเทศและผู้ที่มีความสนใจ จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคตดังนี้

1. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาด้านชี้วัดและการสร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อวัดบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ควรมีการศึกษابรรยากาศองค์การในสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. นโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.
- \_\_\_\_\_. การพัฒนาองค์การและทักษะการสร้างความคิดด้านการบริหาร. กรุงเทพฯ : เจริญการพิมพ์, 2542.
- \_\_\_\_\_. กรมวิชาการ. รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2538. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.
- \_\_\_\_\_. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2544.
- \_\_\_\_\_. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- \_\_\_\_\_. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. “(ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์การศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551 - 2555).” เอกสารในการประชุมสมัชชาคุณภาพการศึกษา เสนอที่ ห้องแกรนด์ไดมอนด์ บอลรูม อิมแพคเมืองทองธานี นนทบุรี, 23 - 24 พฤศจิกายน 2550.
- \_\_\_\_\_. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2549. กรุงเทพฯ : สกศ., 2549.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธรรมสารจำกัด, 2546.
- กนกพร วรมานะกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2541.
- โกวิท วรพิพัฒน์. “มาสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนกันเถอะ.” มิตรครู 32, 1 (มกราคม 2533) : 13.

ขุนทอง จริตพันธ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.

ดาราพร ครุฑคำรพ. “บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ธเนศ ขำเกิด. “การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน.” มิตรครู 31, 23 (ธันวาคม 2532) : 40 - 41.

\_\_\_\_\_. “การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน.” มิตรครู 32, 8 (เมษายน 2533) : 40 - 41.

ธงชัย สันติวงษ์. ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2541.

\_\_\_\_\_. องค์การและการบริหาร การจัดการแผนใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2543.

บัญชา วีระพันธ์. “บรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

บุญเจือ จุฑาพรธนาชาติ. “ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2544.

ปังกกร วงศ์ชนิดวรรณ. “ครู กับปัญหาของครูและสังคมไทย (ตอนที่ 2) [Online]. Accessed 1 February 2008, Available from <http://gotoKnow.org/blog/papangkorn/48219>

ปัญญา คงศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ประจวบคีรีขันธ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

พนม พงษ์ไพบูลย์. “อะไรคือการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี.” วารสารวิชาการ 2,2 (กุมภาพันธ์ 2542) :  
2 - 5.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 [Online].  
Accessed 1 February 2008, Available from [http://www.onec.go.th/Act/Law/2542/sa\\_law\\_2542.htm](http://www.onec.go.th/Act/Law/2542/sa_law_2542.htm).

พรพรรณ ทรัพย์ประภา. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธีรชนอาร์ท  
คอร์ปอเรชั่น, 2532.

พิณสุดา สิริรังศรี และสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นกับการศึกษาของ  
ประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทาง  
การศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

โยธิน คັນสนยุทธ และชุมพร ยงกิตติกุล. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบทดสอบสมรรถภาพ  
ทางสมอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

รรินทิพย์ โพธิ์รัชต์. “บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,  
2546.

วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

วิจิตร ศรีสอาน. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 1-8. (นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ภาพพิมพ์, 2535.

วิชาการ.คอม. “ทีชเชอร์วอทซ์” ไซท์ข้อมูลเบื้องต้นครูไทย พร้อมชี้ผลสำรวจปัญหานักเรียน “พื้นฐานย่าแย้-ขาดวินัย-ก้าวร้าว” คือปัญหาหนักอกครูที่สุด [Online]. Accessed 1 February 2008, Available from <http://www.vcharkarn.com/include/vcafe/showkrato.php?Pid=60244>

วินัย แสงแก้ว. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร การศึกษากับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

วิรัตน์ บัวขาว. “ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศองค์การ.” เพิ่มผลผลิต 33, 6 (2537) : 13 - 20.

วิโรจน์ สารรัตน์. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2544.

\_\_\_\_\_. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2545.

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์. “การพัฒนาความก้าวหน้าวิชาชีพครูสู่ ค.ศ.2000.” ข้าราชการครู 19, 3 (2540) : 18 - 25.

ศรีมาลา จตุพร. “บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

ลีปนพนธ์ เกตุทัต. “หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโลกทัศน์ใหม่.” วารสารวิชาการ 2, 1 (มกราคม, 2542) : 12.

ส.วาสนา ประवालพุกษ์. “การวิเคราะห์องค์ประกอบ.” ใน เอกสารการสอน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/cms/categoryview.php?categoryID=CAT0000057>

สำเนียง วิลามาศ. “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

สำราญ มีแจ้ง. สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นิชนเอดเวอร์ไทท์กรุ๊ป, 2546.

สมพิศ เก่งพานิช. “ความคาดหวังในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแจรงร้อน สำนักงานเขตราชบุรีบวรณะ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549.

สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไพศาลการพิมพ์, 2542.

สถิตย์ กองคำ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2543.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการ และการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และลัดดาวัลย์ รอดมณี. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2527.

สุพิศ ประสพศิลป์. “วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถาบัน การศึกษาพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อมรวิชัย นาคทรพร. “วิกฤตคุณภาพการศึกษา : บทวิเคราะห์เพื่อหาทางออก.” เอกสารในการประชุมสัมมนาคุณภาพการศึกษา เสนอที่ ห้องแกรนด์ไดมอนด์ บอลรูม อิมแพคเมืองทองธานี นนทบุรี, 23 - 24 พฤศจิกายน 2550.

อุทุมพร จามรมาน. วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

อุทุมพร เดชคง. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, 2545.

## ภาษาต่างประเทศ

- Anderson, Carolyn S. "The Search for School Climate: A Review of the Research." Review of Educational Research 52,3 (1982) : Abstract.
- Argyris, Chris. "Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate : A Case Study of a Bank." Administrative Science Quarterly 2 (1958) : 501 - 520.
- \_\_\_\_\_. Integrating the Individual and Organization. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1964.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1966.
- Ben-peretz, Miriam, et al. "The Teachers' Lounge and Its Role in Improving Learning Environments in Schools." In School Climate : Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment, 148 - 164 Edit by H. Jerome Freiberg. Great Britain : Biddles Ltd., 1999.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970, 190.
- Brookover, W.B., Schweitzer, J.H., et al. "Elementary School Social Climate and School Achievement." American Educational Research Journal 15 (1978) : 301-318.
- Brown, Warren and Moberg, Dennis. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : Wiley & Sons, 1980.
- Cohen, J., McCabe L., et al. "School Climate : Research, Policy, Practice, and Teacher Education." Teachers College Record 111 (2009) : 180 - 193.
- Comrey, A.L. and Lee. H.B. A First Course in Factor Analysis. 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. Publishers. 1992.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Test, 4<sup>th</sup> ed. New York : Harper & Row, 1984.

- Conley, Sharon, and Donna E., Muncey. "Organizational Climate and Teacher Professionalism : Identifying Teacher Work Environment Dimensions." In School Climate : Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment, 103 - 120 edit by H. Jerome Freiberg. Great Britain : Biddles Ltd., 1999.
- Davis, Keith. Human Relations in Business. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1957.
- \_\_\_\_\_. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 6<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, 1981).
- Dubrin, Andrew J. Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective. New Jersey : Prentice-Hall, 1984.
- Fleishman, E.A. "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior." Personnel Psychology 6 (1953) : 205 - 222.
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1970.
- Forehand, Garlie and Von Haller Gilmer. "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior." Psychological Bulletin 62,6 (1964) :171 - 183.
- Fox, Robert S., et al. School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator. Englewood; Colorado : Phi Delta Kappa, 1973.
- Garg, Pooja and Renu Rastogi, Renu. "Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India." The International Journal of Educational Management 20,7 (2006) : 531.
- Gibson, Jame L., et al. Organization : Structure, Process, Behavior. Texas : Business Publications Inc., 1937.
- Gilmer, B. Von Haller. Industrial and Organization Psychology. Japan : McGraw-Hill Hogakusha, 1971.
- Good, C.V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Gregopoulos B. "Normative Structure Variables and Organizational Behavior." Human Relations, 18 (1965) : 120 - 125.

- Griffith J. "An Empirical Examination of a Model of Social Climate in Elementary Schools." Basic & Applied Social Psychology 17 (1995) : 97 - 117.
- Haiman, T., Scott W. and Connor, P. Management. 5<sup>th</sup> ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1985.
- Hall, R.H. Organizations Structures Processes and Outcomes. 6<sup>th</sup> ed. Engle wood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Ince, 1996.
- \_\_\_\_\_. "Professional and Bureaucracy." American Sociology Review 33 (1968) : 92 - 104.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : The Macmillan Publishing Company, 1966.
- Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. The Organizational Climate of School. Chicago : University of Chicago Press, 1963.
- Haynes, N. M. and Comer J. P. "The Yale School Development Program Process, Outcomes, and Policy Implications." Urban Education 28,2 (1993) : 166 - 199.
- Haynes, N. M., "Creating Safe and Caring School Communities: Comer School Development Program Schools," Journal of Negro Education 65 (1998) : 308 - 314
- Hellriegel, Don and Slocum, John. Management : A Contingency Approach. Phillipines : Addison-Wesley, 1974.
- Hoy, Wayne K. and Other. "Organizational Climate, School Health, and Effectiveness : A Comparative Analysis." Educational Administration Quarterly 26,3 (1990) : 260 - 279.
- Hoy, Wayne K., C. John Tarter and Robert B. Kottkamp. Open Schools/ Healthy School :Measuring Organizational Climate. United States of America : Sage Publications, Inc., 1991.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. Miskel. Educational Administration Theory Research and Practice. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 2001.
- Jensen, Christine Louise. "A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and School Climate." Dissertional Abstract International 56, 9 (March 1996) : 3394-A.

- James, L. R. and A.P., Jones. "Organizational Climate : A Review of Theory and Research." Psychological Bulletin 81, 12 (1974) : 1096 - 1112.
- Kundu, Kaushik. "Development of the Conceptual Framework of Organization Climate." Vidyasagar University Journal of Commerce Journal of Commerce 12 (March 2007) : 99 - 108.
- Kuperminc, G. P., et al. "Perceived School Climate and Difficulties in the Social Adjustment of Middle School Students." Applied Developmental Science 1,2 (1997) : 76 - 88.
- Lewin K., Lippit R. and White R. K. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climate'." Journal of Social Psychology 10 (1939) : 271 - 290.
- Likert, Rensis. The Human Organization : Its Management and Value. New York : McGraw-Hill Kogakusha, 1967.
- Litwin, George and Stringer, Robert A. Motivation and Organizational Climate. Boston : Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1968.
- McEvoy A. and Saddlemire, R. "Antisocial Behavior, Academic Failure, and School Climate: A Critical Review." Journal of Emotional and Behavioral Disorders 8,3 (2000) : 130 - 140.
- Marshall, Megan L. Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences [Online]. Accessed 22 March 2010. Available from <http://education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf>
- Maxwell and Thomas. "School Climate and School Culture." Journal of Education Administration 29, 2 (1991) : 72.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Educational. Boston : Allyn & Bacon, 1991.
- Parcel, Guy S., et. al. "School Climate and the Institutionalization of the CATTCH Program." Health Education & Behavior 30, 4 (August 2003) : 489 - 502.

- Pashiardis, Georgia. "School Climate in Elementary and Secondary Schools : Views of Cypriot Principals and Teachers." The International Journal of Educational Management 14,5 (2000) : 224 - 237.
- \_\_\_\_\_. "Toward a Knowledge Base for School Climate in Cyprus's Schools." International Journal of Educational Management 22, 5 (2008) : 399 - 416.
- Plunkett, Warren R. and Attner, Raymond F. Introduction to Management. 4<sup>th</sup> ed., Boston : PWS-Kent, 1992.
- Pooja Garg and Renu Rastogi. "Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India." The International Journal of Educational Management 20,7 (2006) : 531.
- Rafferty, Timothy J. "School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools." American Secondary Education 31,2 (2003) : 49 - 70.
- Rasmussen, Betty Kratze. "Perception of School Climate, Job Satisfaction, Stress, and Their Relationship to Teacher Absenteeism." Dissertional Abstract International 56,9 (March 1996) : 3402-A.
- Reddin, Bill. The Output-Oriented Organization. England : Gower Publishing Co., 1988.
- Robbins, Stephen P. Organization Theory : Structure Designs and Application. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1990.
- Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J. Supervision : Human Perspectives. New York : McGraw-Hill, 1983.
- Schneider, B. and J., Bartlett. "Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development." Personnel Psychology 21 (1968) : 323 - 333.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1950.
- Steers, Richard and Porter, Lyman. Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill, 1979.
- Steers, Richard M. Organization Effectiveness : A Behavioral Views. California : Goodyear Publishing Company, 1977.

- Steve, Gruenert. "School Culture, School Climate: They are not the Same Thing." Principal 87, 4 (Mr/AP 2008) : 57 - 59.
- Tabachnik, Barbara G. and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row, 1983.
- Tableman, Betty. School Climate and Learning. Best Practice Briefs 31 (December 2004) : 1 - 2 [Online], Available from <http://outreach.msu.edu/bpbriefs/issues/brief31.pdf>
- Tagiuri, Renate and Litwin, George Litwin. Organization Climate : Explorations of a Concept. Boston : Harvard University, 1968.
- Taylor, D. L. and Tashakkori A. "Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction and Teacher's Sense of Efficacy." Journal of Experimental Education 63,3 (1995) : 217 - 227.
- The Center for Social and Emotional (CSEE), How are "School Climate" and "School Culture" Different? [Online]. Accessed 22 March 2010. Available from <http://www.School climate.org/climate/faq.php>
- Uline, Cynthia. "The Walls Speak : The Interplay of Quality Facilities, School Climate, and Student Achievement." Journal of Educational Administration 46,1 (2008) : 55 - 57.
- Zullig, Keith J., et al. "School Climate : Historical Review, Instrument Development, and School Assessment." Journal of Psychoeducational Assessment 28,2 (2010) : 139 - 152.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 0520.203.2/710

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน ดร.อริปต์ย์ คลี่สุนทร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสัมฤทธิ์ ผิวนิ่ม รหัสนักศึกษา 48252988 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ให้ นายสัมฤทธิ์ ผิวนิ่ม สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไป ประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.อธิปัตย์ คลีสุนทร
2. ดร.สมเกียรติ ชอบผล
3. ดร.กมล รอดคล้าย
4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร
5. ดร.สุพรรณิ สุวัตถ์
6. ดร.พรรัตน์ บัวโต
7. ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์
8. ดร.วงศ์พัทธ์ สงวนพันธุ์
9. ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/๑๓๐



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.อรุณ รักธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสัมฤทธิ์ ผิวนิ่ม รหัสนักศึกษา 48252988 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ศ.ดร.อรุณ รักธรรม  
ข้าราชการบำนาญ  
ประธานกรรมการโรงเรียนรักธรรมบริหารธุรกิจ
2. รศ.ดร.สุนีย์ เหมะประสิทธิ์  
หัวหน้าภาควิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผศ.ดร.สมชาย สำเนียงงาม  
อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย  
คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ดร.สมศักดิ์ ฮุดโท  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
5. ดร.สุนีย์ สอนตระกุล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบุญยานนท์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

ภาคผนวก ค

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรื่อง องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีหลักด้านบรรยากาศองค์การ 4 ทฤษฎี และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน 3 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา 3 คน นักวิชาการด้านการศึกษา 3 คน ตามทฤษฎีที่นำมาเป็นพื้นฐานแนวคิดที่แนบมาพร้อมนี้ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความครอบคลุมวัดได้ตรงกับองค์ประกอบตามทฤษฎีหลัก และแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่ โดยให้กาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ ความเห็นของท่าน

- +1 หมายความว่า วัดได้ตรงกับความหมาย
- 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจ
- 1 หมายความว่า วัดได้ไม่ตรงกับความหมาย

ข้อคิดเห็นของท่าน ผู้วิจัยจักนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ จุดประสงค์หรือตัวแปรที่ศึกษา IOC (Index of Item Objective Congruence) หลังจากนั้น จักนำเครื่องมือการวิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามครูและผู้บริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานต่อไป

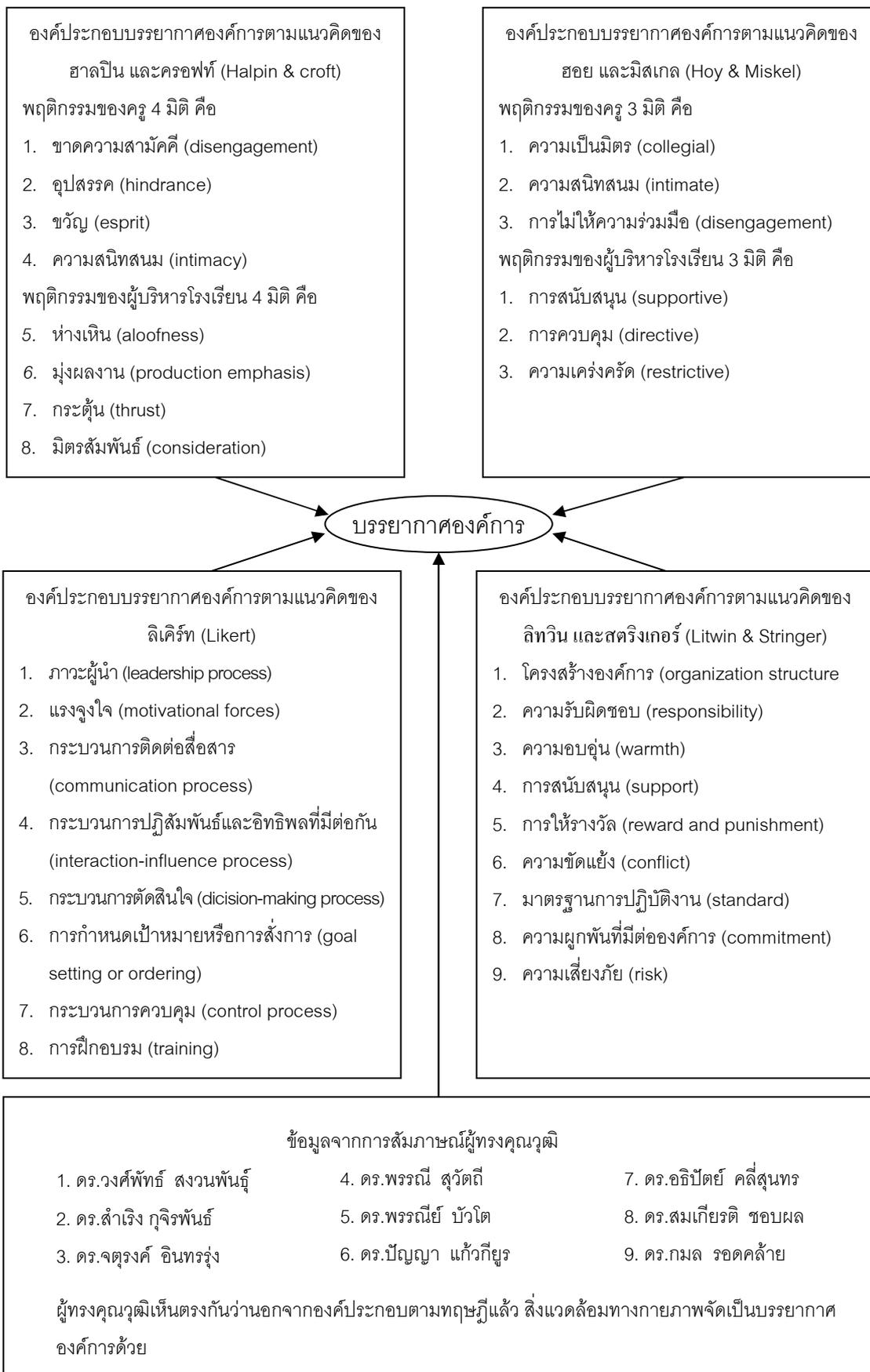
นายสัมฤทธิ์ ฝิวนิม

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทฤษฎีหลักด้านบรรยากาศองค์การและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ





**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

-----

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหน่วยงานของท่านเพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ให้ แล้วจัดส่งทางไปรษณีย์คืนผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสัมฤทธิ์ ผิวนิยม

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30-35 ปี
	<input type="checkbox"/> 36-40 ปี	<input type="checkbox"/> 41-45 ปี
	<input type="checkbox"/> 46-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> ครูผู้สอน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	
5. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี
	<input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี
	<input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
1	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อยที่คอย คัดค้านครูส่วนใหญ่				
2	ครูใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติตน แตกต่างจากกลุ่มของตน				
3	ครูบางคนแสวงหาความขึ้นชอบเป็นพิเศษจาก ผู้บริหารโรงเรียน				
4	ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุม เมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น				
5	ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม				
6	ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ				
7	ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความ รับผิดชอบ				
8	บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน				
9	ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน				
10	ครูขาดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นกลุ่ม				
11	ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน				
12	เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักปฏิเสธว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย				
13	ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจาก ครูคนอื่นเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับรับการ ประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียน				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
14	ครูปกปิดความจริงกรณีที่ทำรทบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ร่วมงาน				
15	งานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน				
16	ครูขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน				
17	งานด้านเอกสารของโรงเรียนเป็นภาระหนักสำหรับครู				
18	ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้าใจบทบาทและภารกิจของโรงเรียน				
19	จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีมากเกินไปทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น				
20	ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน				
21	โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง				
22	ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากเกรงว่า จะต้องรับผิดชอบงานที่เกิดจากความคิดเห็นของตนเพียงคนเดียว				
23	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา จากบนลงสู่ล่างเท่านั้น ทำให้มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร				
24	ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า				
25	โรงเรียนไม่ชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
26	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก และยึดถือตามระเบียบมากเกินไป จนเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของครู				
27	บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน				
28	ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบการทำงานทุกเรื่อง				
29	บางครั้งศักยภาพของโรงเรียนไม่พร้อมที่จะทำงานตามนโยบายของหน่วยเหนือ				
30	การร่วมกิจกรรมกับองค์การในท้องถิ่นเป็นความจำเป็นของโรงเรียนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้				
31	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดจากองค์การภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้				
32	ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน				
33	แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลมาจากการเมืองท้องถิ่น				
34	การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน				
35	ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือแม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน				
36	ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ				

ข้อ	ข้อความ / กระหังคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
37	การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงานของครู				
38	ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์จากองค์การภายนอก				
39	การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน				
40	ครูมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเสียสละและมุ่งมั่น				
41	โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัยแก่ครู				
42	ในการประชุม ครูมักแสดงความพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ				
43	ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว				
44	ครูได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหารโรงเรียน				
45	ครูมีความพึงพอใจต่อสถานภาพและความสำเร็จของตน				
46	ครูเปิดใจต่อผู้บริหารถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน				
47	ครูได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน				
48	ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่จากโรงเรียนเมื่อเกิดความเจ็บป่วย				
49	ครูรู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนองความต้องการของตนจากโรงเรียน				

ข้อ	ข้อความ / กระหังคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
50	ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงาน อาหารกลางวัน				
51	ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน				
52	ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน				
53	ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งใน เรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว				
54	ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อน ร่วมงาน				
55	ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อน ร่วมงาน				
56	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดี ทีมหนึ่ง				
57	ครูยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน				
58	ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน				
59	ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
60	ครูร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร				
61	ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของ โรงเรียน				
62	ครูไปศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำ ด้วยความเต็มใจ				
63	ครูอยู่ร่วมกันอย่างพี่น้อง				
64	ครูทักทายเมื่อพบเจอกันเป็นประจำ				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
65	ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ				
66	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของครู				
67	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย และมีความยืดหยุ่น				
68	ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง				
69	ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อเสนอของครูไปใช้ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ				
70	การสื่อสารในโรงเรียนเป็นการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน				
71	ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง				
72	ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน				
73	ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน				
74	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน				
75	การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกว้าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์				
76	การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
77	ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยทักทายและสนทนากับครู				
78	ครูไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน				
79	ครูไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารโรงเรียน				
80	ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา				
81	ครูและผู้บริหารโรงเรียนขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน				
82	ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้อะไรและเข้าใจปัญหาของครู				
83	ครูจะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อผู้บริหารออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น				
84	ครูไม่กล้าปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหาร				
85	ผู้บริหารโรงเรียนชอบทำงานอยู่ในห้องส่วนตัวไม่ค่อยร่วมกิจกรรมกับครู				
86	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือราชการที่รับเข้าและส่งออกจากโรงเรียนอย่างละเอียดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน				
87	ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู				
88	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ				
89	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของครูอย่างใกล้ชิด				
90	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของครู				
91	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศครูอย่างใกล้ชิด				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
92	โรงเรียนมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ				
93	ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์				
94	แนวปฏิบัติของโรงเรียนคือต้องไม่อ้างเรื่องส่วนตัวเพื่อปฏิเสธการทำงาน				
95	ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์อย่างเข้มงวด				
96	ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้ครูท้อแท้ต่อการทำงาน				
97	ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียดเมื่องานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย				
98	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามงานโดยการตั้งคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของครู				
99	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด				
100	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู				
101	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเผด็จการ				
102	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู				
103	ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน				
104	ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่มีสิทธิ์ตัดสินใจในโรงเรียน				
105	ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
106	ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น				
107	ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกอย่าง แม้เรื่องเล็กน้อย				
108	ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ				
109	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบอย่างละเอียด				
110	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างแก่ครูโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
111	ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครูอย่างสร้างสรรค์				
112	ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู				
113	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร				
114	ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมทั้งชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน				
115	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและไว้วางใจให้แก่ครู				
116	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน โดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ครู				
117	ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจ เมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน				
118	ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกันกำหนดขึ้น				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
119	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศ การสอนของคุณครู				
120	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะเพื่อให้คุณ ครูปฏิบัติงานได้				
121	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือคุณครูในการ ปฏิบัติงาน				
122	ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่คุณครู				
123	ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อแนะนำ จากคุณครู				
124	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน				
125	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้คุณครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการ ทำงานที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่อ งานสอนของคุณครู				
126	คุณครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อ ทำงานสำเร็จ และได้รับความเห็นใจเมื่อ ปฏิบัติงานผิดพลาด				
127	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญ กับความรู้สึกของคุณครู				
128	เมื่อคุณครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกิน ความสามารถ คุณครูสามารถขอความช่วยเหลือ จากผู้บริหารโรงเรียนได้				
129	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้ นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน				
130	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คุณครูได้รับการฝึกอบรม และการศึกษาต่อ				

ข้อ	ข้อความ / กระหังคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
131	ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้ครูในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ				
132	ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน				
133	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร				
134	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู				
135	ผู้บริหารโรงเรียนอยู่หลังโรงเรียนเล็กเพื่อช่วยครูทำงานให้เสร็จ หรือจัดบริการอาหารมื้อเย็นให้ครู				
136	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยจัดการความเห็นที่แตกต่างระหว่างครู				
137	ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง				
138	ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของบุคลากรในโรงเรียน				
139	ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือโมโหร้าย				
140	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าอกเข้าใจครู				
141	ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านครูอยู่เสมอ				
142	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู				
143	ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของครูหรือครูที่เจ็บป่วย				
144	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของครู				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
145	โรงเรียนจัดวางครุภัณฑ์ เช่น เก้าอี้ โต๊ะทำงาน อย่างเหมาะสม				
146	โรงเรียนจัดห้องสำหรับพักผ่อนหรือมุมหนังสือ อ่านเล่น หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่มไว้บริการครู หลังจากเลิกงานสอน				
147	ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ				
148	ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ				
149	ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และ ปลอดภัย				
150	โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อย				
151	โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ				
152	บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่ง ด้วยไม้ดอกไม้ประดับ ดูสวยงามเป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน				
153	ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย				
154	โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียน อย่างเหมาะสมและพอเพียง				
155	ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระเบียบ				
156	สนามกีฬาในโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกายสำหรับ ครู นักเรียน และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี				

ข้อ	ข้อความ / กระทงคำถาม	วัดได้ ตรงกับ ความหมาย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	วัดได้ ไม่ตรงกับ ความหมาย (-1)	ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง
157	ในบริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยจาก ภัยอันตรายต่าง ๆ				
<b>รวม</b>					

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของเครื่องมือวิจัย

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ข้อความ/กระทงทำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
1	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อย ที่คอยคัดค้านครูส่วนใหญ่	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	ครูใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ ปฏิบัติตนแตกต่างจากกลุ่มของตน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
3	ครูบางคนแสวงหาความขึ้นชอบเป็นพิเศษ จากผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4	ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ ประชุมเมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
6	ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
7	ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาด ความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
8	บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
9	ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
10	ครูขาดความร่วมมือกันในการทำงานเป็น กลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
11	ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของ โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
12	เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมัก ปฏิเสธว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
13	ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่นเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับรับการประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
14	ครูปกปิดความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ร่วมงาน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
15	งานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
16	ครูขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
17	งานด้านเอกสารของโรงเรียนเป็นภาระหนักสำหรับครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้าใจบทบาทและภารกิจของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
19	จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีมากเกินไป ทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
20	ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
21	โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
22	ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบงานที่เกิดจากความเห็นของตนเพียงคนเดียว	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
23	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา จากบนลงสู่ล่างเท่านั้น	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
	ทำให้มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร								
24	ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครู ไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
25	โรงเรียนไม่ชี้แจงนโยบายและโครงสร้าง ทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
26	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก และ ยึดถือตามระเบียบมากเกินไป จนเป็น อุปสรรคต่อการทำงานและความคิด สร้างสรรค์ของครู	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
27	บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบ องค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
28	ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของคน ร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบ การทำงานทุกเรื่อง	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
29	บางครั้งศักยภาพของโรงเรียนไม่พร้อมที่ จะทำงานตามนโยบายของหน่วยเหนือ	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
30	การร่วมกิจกรรมกับองค์การในท้องถิ่นเป็น ความจำเป็นของโรงเรียนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
31	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตาม ตัวชี้วัดจากองค์การภายนอกบางประการ สูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
32	ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับ หน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และ ช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงทำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
33	แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับ อิทธิพลจากการเมืองท้องถิ่น	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
34	การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ของครูไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
35	ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตาม นโยบายของหน่วยเหนือแม้ว่าบางครั้งจะ กระทบต่องานสอน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
36	ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อ เตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
37	การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความ ช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงานของครู	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
38	ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูก ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์ จากองค์การภายนอก	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
39	การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็น ดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
40	ครูมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำงานเพื่อ โรงเรียนด้วยความเสียสละและมุ่งมั่น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
41	โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัย แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
42	ในการประชุม ครูมักแสดงความพร้อมที่จะ ช่วยกันทำงานให้สำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
43	ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียน ที่มีปัญหาส่วนตัว	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
44	ครูได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจาก ผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
45	ครูมีความพึงพอใจต่อสถานภาพและ ความสำเร็จของตน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
46	ครูเปิดใจต่อผู้บริหารถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
47	ครูได้รับการตอบแทนความดีความชอบ ตามผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
48	ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่จากโรงเรียนเมื่อ เกิดความเจ็บป่วย	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
49	ครูรู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนอง ความต้องการของตนจากโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
50	ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การศึกษา ดูงาน อาหารกลางวัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
51	ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
52	ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
53	ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้ง ในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
54	ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อน ร่วมงาน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
55	ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของ เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
56	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ ดีทีมหนึ่ง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
57	ครูยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
	โรงเรียน								
58	ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
59	ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความ เชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
60	ครูร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่ต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
61	ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหาร ของโรงเรียน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
62	ครูไปศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ร่วมกันเป็น ประจำด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
63	ครูอยู่ร่วมกันอย่างพื่ออย่างน้อง	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
64	ครูทักทายเมื่อพบเจอกันเป็นประจำ	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
65	ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อน ครูอยู่เสมอ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
66	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับความคิด สร้างสรรค์ของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
67	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ ผ่อนคลาย และมีความยืดหยุ่น	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
68	ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
69	ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อเสนอของครูไปใช้ ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
70	การสื่อสารในโรงเรียนเป็นการสื่อสาร ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และ	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงทำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
	ในระดับเดียวกัน								
71	ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
72	ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
73	ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
74	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
75	การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกว้าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
76	การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
77	ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยทักทายและสนทนากับครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
78	ครูไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
79	ครูไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
80	ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
81	ครูและผู้บริหารโรงเรียนขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
82	ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
83	ครูจะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อผู้บริหารออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
84	ครูไม่กล้าปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
85	ผู้บริหารโรงเรียนชอบทำงานอยู่ในห้องส่วนตัว ไม่ค่อยร่วมกิจกรรมกับครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
86	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือราชการที่รับเข้าและส่งออกจากโรงเรียนอย่างละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
87	ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
88	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
89	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของครูอย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
90	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
91	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศครูอย่างใกล้ชิด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
92	โรงเรียนมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
93	ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะ ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
94	แนวปฏิบัติของโรงเรียนคือต้องไม่อ้างเรื่อง ส่วนตัวเพื่อปฏิเสธการทำงาน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
95	ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์อย่างเข้มงวด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
96	ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ที่ ทำให้ครูท้อแท้ต่อการทำงาน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
97	ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียดเมื่องาน ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
98	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามงานโดยการตั้ง คณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงาน ของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
99	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการ ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
100	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตาราง การปฏิบัติงานให้แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
101	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเผด็จการ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
102	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองแทบทุก ระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
103	ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
104	ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่มีสิทธิ์ตัดสินใจ ในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
105	ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
	ปฏิบัติ								
106	ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระ โดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
107	ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์ อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่อง แม้เรื่อง เล็กน้อย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
108	ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ครูทำงาน โดยอิสระ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
109	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางการ รายงานผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบ อย่างละเอียด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
110	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างแก่ครูโดย การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
111	ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครู อย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
112	ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
113	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความ คิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับ ผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
114	ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
115	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อ สร้างความเข้าใจและไว้วางใจให้แก่ครู	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
116	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงาน โดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนว	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงทำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
	ทางการปฏิบัติงานให้แก่ครู								
117	ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความ เต็มใจเมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
118	ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกัน กำหนดขึ้น	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
119	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ นิเทศการสอนของครู	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
120	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะเพื่อให้ครู ปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
121	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครู ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
122	ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
123	ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับ ข้อเสนอแนะจากครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
124	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่าง เท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
125	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระ ให้ครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหา แนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอนของครู	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
126	ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อ ทำงานสำเร็จ และได้รับความเห็นใจเมื่อ ปฏิบัติงานผิดพลาด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
127	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ ความสำคัญกับความรู้สึกรักของครู	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงทำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
128	เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกิน ความสามารถ ครูสามารถขอความ ช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงเรียนได้	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
129	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจ ภายใต้ต้นนโยบายหรือการแนะนำจาก ผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
130	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับ การฝึกอบรมและการศึกษาต่อ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
131	ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้ครูในการทำผลงานทาง วิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
132	ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครู ต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
133	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครู อย่างเป็นกัลยาณมิตร	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
134	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
135	ผู้บริหารโรงเรียนอยู่หลังโรงเรียนเล็กเพื่อ ช่วยครูทำงานให้เสร็จ หรือจัดบริการ อาหารมื้อเย็นให้ครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
136	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยจัดการความเห็นที่ แตกต่างกันระหว่างครู	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
137	ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็น กันเอง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
138	ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพ อาวุโสของบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงทำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
139	ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธ เคืองหรือโมโหร้าย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
140	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าอกเข้าใจครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
141	ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณี ต่าง ๆ ที่บ้านครูอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
142	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือ เรื่องส่วนตัวของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
143	ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลใน ครอบครัวของครูหรือครูที่เจ็บป่วย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
144	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดง ความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของครู	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
145	โรงเรียนจัดวางครุภัณฑ์ เช่น เก้าอี้ โต๊ะ ทำงานอย่างเหมาะสม	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
146	โรงเรียนจัดห้องสำหรับพักผ่อนหรือมุม หนังสืออ่านเล่น หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่มไว้ บริการครูหลังจากเลิกงานสอน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
147	ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่ เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
148	ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเท สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
149	ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
150	โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ/กระทงคำถาม	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					คะแนน รวม	ค่า ดัชนี ความ สอดคล้อง	การ แปรผล
		1	2	3	4	5			
151	โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
152	บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียน ตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับ ดูสวยงาม เป็นธรรมชาติ น่าพักผ่อน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
153	ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
154	โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียน อย่างเหมาะสมและพอเพียง	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
155	ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็น ระเบียบ	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
156	สนามกีฬาในโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกาย สำหรับครู นักเรียน และคนในชุมชนได้เป็น อย่างดี	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
157	ในบริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยจาก ภัยอันตรายต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
<b>รวม</b>							<b>4.64</b>	<b>0.93</b>	<b>ใช้ได้</b>

n = 5 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงตามเนื้อหา

ภาคผนวก ง

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 018

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มกราคม 2553

เรื่อง ขอดทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรน้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายสัมฤทธิ์ ผิวนิม รหัสนักศึกษา 48252988 นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์ให้นายสัมฤทธิ์ ผิวนิม ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421- 9136

### รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนปากเกร็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
2. โรงเรียนไทรน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
3. โรงเรียนสตรีนนทบุรีบางใหญ่(นนทกิจพิศาล) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
4. โรงเรียนตลาดบางคูรัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2
5. โรงเรียนบ้านดอนตะลุมพุก(เจริญจิตต์วิทยา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

ภาคผนวก จ

ผลการทดลองเครื่องมือ

## Frequencies

## Statistics

		SEX	AGE	EDU	POS	EXP
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

## SEX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	40.0	40.0	40.0
	2	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

## AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	40.0	40.0	40.0
	2	3	10.0	10.0	50.0
	3	2	6.7	6.7	56.7
	4	1	3.3	3.3	60.0
	5	4	13.3	13.3	73.3
	6	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## EDU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	17	56.7	56.7	56.7
	3	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## POS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	50.0	50.0	50.0
	2	5	16.7	16.7	66.7
	3	5	16.7	16.7	83.3
	4	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## EXP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	43.3	43.3	43.3
	2	1	3.3	3.3	46.7
	3	3	10.0	10.0	56.7
	4	2	6.7	6.7	63.3
	5	1	3.3	3.3	66.7
	6	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO1	30	1	5	3.07	1.311
NO2	30	1	5	3.00	1.259
NO3	30	1	5	2.80	1.375
NO4	30	1	5	3.53	1.224
NO5	30	1	5	3.77	1.135
NO6	30	1	5	3.07	1.311
NO7	30	1	5	3.57	1.194
NO8	30	1	5	3.07	1.363
NO9	30	1	5	3.63	1.299
NO10	30	1	5	3.30	1.489
NO11	30	2	5	3.67	1.155
NO12	30	1	5	3.40	1.404
NO13	30	1	5	3.40	1.276
NO14	30	1	5	3.27	1.258
NO15	30	1	5	2.43	1.524
NO16	30	1	5	2.37	1.217
NO17	30	1	5	2.47	1.332
NO18	30	1	5	2.47	1.279
NO19	30	1	5	2.90	1.269
NO20	30	1	5	3.20	1.186
NO21	30	1	5	3.30	1.466
NO22	30	1	5	2.83	1.177
NO23	30	1	5	3.23	1.305
NO24	30	1	5	3.27	1.081
NO25	30	1	5	3.37	1.299

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO26	30	1	5	3.47	1.456
NO27	30	1	5	2.63	1.326
NO28	30	1	5	3.50	1.106
NO29	30	1	5	2.33	1.124
NO30	30	1	5	2.17	1.117
NO31	30	1	5	2.37	1.217
NO32	30	1	5	2.53	1.224
NO33	30	1	5	3.33	1.028
NO34	30	1	5	2.53	1.525
NO35	30	1	5	2.00	1.313
NO36	30	1	5	2.13	1.106
NO37	30	1	5	2.27	1.048
NO38	30	1	5	2.17	1.117
NO39	30	1	4	2.00	1.050
NO40	30	1	5	3.97	1.098
NO41	30	1	5	3.13	1.252
NO42	30	1	5	3.40	1.133
NO43	30	1	5	3.23	1.073
NO44	30	1	5	3.27	1.143
NO45	30	1	5	3.47	1.042
NO46	30	1	5	3.03	1.033
NO47	30	1	5	3.17	1.117
NO48	30	1	5	3.20	1.215
NO49	30	1	5	3.17	1.085
NO50	30	1	5	3.03	1.245
NO51	30	1	5	3.63	1.066
NO52	30	1	5	4.07	1.015

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO53	30	1	5	3.83	1.177
NO54	30	1	5	3.33	1.028
NO55	30	1	5	3.53	1.042
NO56	30	1	5	3.57	.971
NO57	30	1	5	3.43	1.331
NO58	30	3	5	3.93	.740
NO59	30	2	5	3.70	.877
NO60	30	1	5	3.53	1.196
NO61	30	1	5	3.00	1.438
NO62	30	1	5	3.20	1.400
NO63	30	1	5	3.67	1.124
NO64	30	1	5	3.30	1.149
NO65	30	1	5	3.23	1.251
NO66	30	1	5	3.43	1.104
NO67	30	1	5	3.40	1.102
NO68	30	1	5	3.53	1.042
NO69	30	1	5	3.37	1.159
NO70	30	1	5	3.47	1.074
NO71	30	2	5	3.60	.932
NO72	30	1	5	3.63	.928
NO73	30	2	5	3.50	.900
NO74	30	2	5	3.60	.932
NO75	30	2	5	3.67	.758
NO76	30	1	5	2.57	.935
NO77	30	1	5	3.57	1.331
NO78	30	1	5	3.50	1.333
NO79	30	1	5	3.53	1.167

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO80	30	1	5	3.23	1.006
NO81	30	1	5	3.47	1.408
NO82	30	1	5	3.50	1.306
NO83	30	1	5	3.00	1.339
NO84	30	1	5	3.20	1.186
NO85	30	1	5	3.40	1.221
NO86	30	3	5	3.97	.809
NO87	30	1	5	3.73	1.081
NO88	30	2	5	4.10	.885
NO89	30	1	5	3.27	.980
NO90	30	1	5	3.00	1.174
NO91	30	1	5	2.93	1.172
NO92	30	1	5	3.10	1.125
NO93	30	1	5	4.07	.980
NO94	30	2	5	4.23	.817
NO95	30	1	5	3.13	1.167
NO96	30	1	5	3.17	1.262
NO97	30	1	5	2.50	1.196
NO98	30	1	5	3.13	1.042
NO99	30	1	5	2.97	1.066
NO100	30	1	5	3.07	1.112
NO101	30	1	5	3.37	1.377
NO102	30	1	5	3.27	1.258
NO103	30	1	5	2.67	1.124
NO104	30	1	5	2.93	1.143
NO105	30	2	5	3.73	1.015
NO106	30	1	5	3.77	1.104

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO107	30	1	5	3.10	1.398
NO108	30	1	5	3.73	1.172
NO109	30	1	5	3.03	.999
NO110	30	1	5	3.40	1.221
NO111	30	1	5	3.27	1.143
NO112	30	1	5	3.20	1.270
NO113	30	1	5	3.17	1.206
NO114	30	1	5	3.30	1.179
NO115	30	1	5	3.43	1.135
NO116	30	1	5	3.50	1.137
NO117	30	1	5	3.47	1.137
NO118	30	1	5	3.57	1.104
NO119	30	1	5	3.43	1.251
NO120	30	1	5	3.57	1.135
NO121	30	1	5	3.53	1.306
NO122	30	1	5	3.30	1.393
NO123	30	1	5	3.23	1.305
NO124	30	1	5	3.07	1.363
NO125	30	1	5	3.20	1.186
NO126	30	1	5	3.50	1.225
NO127	30	1	5	3.30	1.208
NO128	30	1	5	3.60	1.192
NO129	30	2	4	3.33	.711
NO130	30	1	5	3.97	.964
NO131	30	1	5	3.80	1.064
NO132	30	1	5	3.70	1.179
NO133	30	1	5	3.57	1.251

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO134	30	1	5	3.73	1.202
NO135	30	1	5	3.10	1.517
NO136	30	1	5	3.37	1.098
NO137	30	1	5	3.77	1.135
NO138	30	1	5	3.97	1.245
NO139	30	1	5	3.43	1.478
NO140	30	1	5	3.47	1.224
NO141	30	1	5	3.27	1.258
NO142	30	1	5	3.00	1.339
NO143	30	1	5	3.30	1.393
NO144	30	1	5	3.23	1.331
NO145	30	1	5	3.40	1.037
NO146	30	1	5	2.93	1.413
NO147	30	1	5	3.27	1.172
NO148	30	1	5	3.60	.968
NO149	30	1	5	3.57	.971
NO150	30	1	5	3.57	.935
NO151	30	1	5	3.00	1.259
NO152	30	2	5	3.83	1.020
NO153	30	2	5	3.77	1.104
NO154	30	1	5	3.13	1.137
NO155	30	1	5	3.57	1.040
NO156	30	1	5	3.63	1.159
NO157	30	1	5	3.57	1.165
Valid N (listwise)	30				

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =157

Alpha = .9877

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO1	512.7667	11635.9092	.5108	.9877
NO2	512.8333	11645.5920	.4965	.9877
NO3	513.0333	11611.7575	.5687	.9877
NO4	512.3000	11659.6655	.4576	.9877
NO5	512.0667	11679.3057	.4139	.9877
NO6	512.7667	11611.3575	.5982	.9876
NO7	512.2667	11651.3747	.5016	.9877
NO8	512.7667	11660.5299	.4069	.9877
NO9	512.2000	11616.5793	.5851	.9876
NO10	512.5333	11632.0506	.4604	.9877
NO11	512.1667	11670.4885	.4422	.987
NO12	512.4333	11600.3920	.5943	.9876
NO13	512.4333	11609.2195	.6231	.9876
NO14	512.5667	11613.0816	.6179	.9876
NO15	513.4000	11610.2483	.5163	.9877

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO16	513.4667	11643.6368	.5216	.9877
NO17	513.3667	11628.7920	.5276	.9877
NO18	513.3667	11712.0333	.2473	.9878
NO19	512.9333	11810.7540	-.1096	.9879
NO20	512.6333	11708.9989	.2795	.9878
NO21	512.5333	11607.0851	.5475	.9877
NO22	513.0000	11648.0690	.5223	.9877
NO23	512.6000	11627.2138	.5446	.9877
NO24	512.5667	11634.1161	.6300	.9876
NO25	512.4667	11605.9816	.6232	.9876
NO26	512.3667	11639.5506	.4472	.9877
NO27	513.2000	11555.6138	.7886	.9875
NO28	512.3333	11647.1954	.5600	.9877
NO29	513.5000	11598.3276	.7537	.9876
NO30	513.6667	11669.0575	.4635	.9877
NO31	513.4667	11621.4989	.6065	.9876
NO32	513.3000	11639.0448	.5360	.9877
NO33	512.5000	11651.7069	.5828	.9876
NO34	513.3000	11595.8034	.5602	.9877
NO35	513.8333	11582.4195	.7006	.9876
NO36	513.7000	11737.8724	.1796	.9878
NO37	513.5667	11668.7368	.4959	.9877
NO38	513.6667	11693.3333	.3625	.9877
NO39	513.8333	11693.3851	.3858	.9877
NO40	511.8667	11688.8782	.3877	.9877

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO41	512.7000	11588.6310	.7120	.9876
NO42	512.4333	11659.0816	.4979	.9877
NO43	512.6000	11645.0759	.5871	.9876
NO44	512.5667	11624.1161	.6360	.9876
NO45	512.3667	11639.2747	.6308	.9876
NO46	512.8000	11629.0621	.6821	.9876
NO47	512.6667	11614.5057	.6913	.9876
NO48	512.6333	11596.3092	.7046	.9876
NO49	512.6667	11631.1954	.6397	.9876
NO50	512.8000	11608.2345	.6424	.9876
NO51	512.2000	11641.8207	.6049	.9876
NO52	511.7667	11718.8747	.2833	.9877
NO53	512.0000	11662.4138	.4656	.9877
NO54	512.5000	11630.7414	.6778	.9876
NO55	512.3000	11665.5966	.5131	.9877
NO56	512.2667	11631.3747	.7150	.9876
NO57	512.4000	11584.5931	.6834	.9876
NO58	511.9000	11706.9897	.4661	.9877
NO59	512.1333	11681.7747	.5254	.9877
NO60	512.3000	11634.2172	.5679	.9876
NO61	512.8333	11646.7644	.4294	.9877
NO62	512.6333	11595.8954	.6114	.9876
NO63	512.1667	11617.5920	.6736	.9876
NO64	512.5333	11637.3609	.5786	.9876
NO65	512.6000	11642.1793	.5128	.9877

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO66	512.4000	11595.4897	.7797	.9876
NO67	512.4333	11612.5299	.7092	.9876
NO68	512.3000	11607.0448	.7753	.9876
NO69	512.4667	11582.3264	.7955	.9876
NO70	512.3667	11600.1713	.7814	.9876
NO71	512.2333	11647.8402	.6632	.9876
NO72	512.2000	11652.7172	.6418	.9876
NO73	512.3333	11654.2299	.6540	.9876
NO74	512.2333	11627.2885	.7660	.9876
NO75	512.1667	11678.6264	.6283	.9876
NO76	513.2667	11798.3402	-.0840	.9879
NO77	512.2667	11592.0644	.6571	.9876
NO78	512.3333	11550.1609	.8037	.9875
NO79	512.3000	11589.1138	.7631	.9876
NO80	512.6000	11636.4552	.6664	.9876
NO81	512.3667	11563.7575	.7148	.9876
NO82	512.3333	11583.6782	.6996	.9876
NO83	512.8333	11665.3851	.3975	.9877
NO84	512.6333	11604.2402	.6907	.9876
NO85	512.4333	11592.8747	.7145	.9876
NO86	511.8667	11720.6713	.3473	.9877
NO87	512.1000	11730.8517	.2141	.9878
NO88	511.7333	11739.4437	.2186	.9878
NO89	512.5667	11610.9437	.8058	.9876
NO90	512.8333	11576.7644	.8072	.9875

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO91	512.9000	11592.3000	.7465	.9876
NO92	512.7333	11650.2023	.5381	.9877
NO93	511.7667	11669.9782	.5251	.9877
NO94	511.6000	11759.0759	.1264	.9878
NO95	512.7000	11708.8379	.2850	.9878
NO96	512.6667	11636.5747	.5289	.9877
NO97	513.3333	11605.4713	.6799	.9876
NO98	512.7000	11763.8724	.0761	.9878
NO99	512.8667	11705.6368	.3267	.9877
NO100	512.7667	11692.5299	.3675	.9877
NO101	512.4667	11561.9816	.7372	.9876
NO102	512.5667	11648.6678	.4859	.9877
NO103	513.1667	11692.0057	.3655	.9877
NO104	512.9000	11626.2310	.6274	.9876
NO105	512.1000	11682.3690	.4501	.9877
NO106	512.0667	11654.6851	.5294	.9877
NO107	512.7333	11656.8920	.4084	.9877
NO108	512.1000	11627.4724	.6063	.9876
NO109	512.8000	11808.0966	-.1241	.9879
NO110	512.4333	11616.2540	.6249	.9876
NO111	512.5667	11611.7023	.6868	.9876
NO112	512.6333	11614.4471	.6066	.9876
NO113	512.6667	11614.9885	.6375	.9876
NO114	512.5333	11564.6023	.8525	.9875
NO115	512.4000	11575.9034	.8391	.9875

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO116	512.3333	11573.8161	.8462	.9875
NO117	512.3667	11593.8264	.7641	.9876
NO118	512.2667	11603.2368	.7469	.9876
NO119	512.4000	11559.8345	.8208	.9875
NO120	512.2667	11597.6506	.7493	.9876
NO121	512.3000	11558.0793	.7918	.9875
NO122	512.5333	11531.4989	.8311	.9875
NO123	512.6000	11547.4897	.8308	.9875
NO124	512.7667	11530.7368	.8526	.9875
NO125	512.6333	11585.9644	.7628	.9876
NO126	512.3333	11570.3678	.7981	.9875
NO127	512.5333	11555.7747	.8662	.9875
NO128	512.2333	11660.8057	.4658	.9877
NO129	512.5000	11745.2241	.2362	.9877
NO130	511.8667	11693.9816	.4183	.9877
NO131	512.0333	11643.1368	.6007	.9876
NO132	512.1333	11614.7402	.6534	.9876
NO133	512.2667	11590.8920	.7043	.9876
NO134	512.1000	11578.7828	.7809	.9876
NO135	512.7333	11551.9264	.6991	.9876
NO136	512.4667	11638.4644	.6014	.9876
NO137	512.0667	11596.3402	.7547	.9876
NO138	511.8667	11630.3264	.5595	.9877
NO139	512.4000	11557.8345	.6989	.9876
NO140	512.3667	11570.9299	.7962	.9876

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NO141	512.5667	11595.3575	.6838	.9876
NO142	512.8333	11590.1437	.6597	.9876
NO143	512.5333	11570.5333	.6995	.9876
NO144	512.6000	11582.8000	.6897	.9876
NO145	512.4333	11590.6678	.8525	.9875
NO146	512.9000	11597.6103	.6000	.9876
NO147	512.5667	11640.0471	.5562	.9877
NO148	512.2333	11653.2885	.6118	.9876
NO149	512.2667	11629.7195	.7230	.9876
NO150	512.2667	11652.6851	.6368	.9876
NO151	512.8333	11605.3851	.6455	.9876
NO152	512.0000	11681.8621	.4501	.9877
NO153	512.0667	11664.6161	.4876	.9877
NO154	512.7000	11645.9414	.5499	.9877
NO155	512.2667	11656.1333	.5563	.9877
NO156	512.2000	11700.2345	.3213	.9877
NO157	512.2667	11608.2713	.6871	.9876

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 972



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 มกราคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นายสัมฤทธิ์ ผิวนิม นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนใน โรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์ จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๙๗ ๑๗๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

### องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง “องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหน่วยงานของท่านเพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ให้ แล้วจัดส่งทางไปรษณีย์คืนผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสัมฤทธิ์ ฝืนนิม

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

- ต่ำกว่า 30 ปี  30-35 ปี  
 36-40 ปี  41-45 ปี  
 46-50 ปี  51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

- ครูผู้สอน  
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน  
 ผู้อำนวยการโรงเรียน

5. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

- ต่ำกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี  16 – 20 ปี  
 21 – 25 ปี  มากกว่า 25 ปี

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง :** โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถาม และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด แต่ละระดับมีความหมายดังนี้  
 ระดับ 5 หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นสภาพที่เกิดขึ้นตรงกับสภาพการณ์จริงน้อยที่สุด

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีครูส่วนน้อยที่คอยคัดค้านครูส่วนใหญ่					
2	ครูใช้พลังกลุ่มกดดันเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติตนแตกต่างจากกลุ่มของตน					
3	ครูบางคนแสวงหาความขึ้นชอบเป็นพิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน					
4	ครูบางคนไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ ในที่ประชุมเมื่อที่ประชุมขอความคิดเห็น					
5	ครูมักพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม					
6	ครูปฏิบัติงานแบบต่างคนต่างทำ					
7	ปัญหาประการหนึ่งในโรงเรียนคือ ครูขาดความรับผิดชอบ					
8	บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมักไม่ติดต่อสื่อสารกันในการปฏิบัติงาน					
9	ครูมีการแข่งขันและเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน					
10	ครูขาดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นกลุ่ม					
11	ครูมักปลีกตัวไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	เมื่อได้รับมอบหมายงานพิเศษ ครูมักปฏิเสธว่า “ทำไม่ได้” “ทำไม่เป็น” “ไม่ถนัด” “ติดภาระ” “ป่วย” หรือเพิกเฉย					
13	ครูมักถูกปฏิเสธว่า “ไม่มีข้อมูล” เมื่อขอข้อมูลจากครูคนอื่นเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับรับการประเมิน การปฏิบัติงานของโรงเรียน					
14	ครูปกป้องความจริงกรณีที่ทราบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ร่วมงาน					
15	งานพิเศษที่ครูได้รับมอบหมายเป็นอุปสรรคต่อการสอน					
16	ครูขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน					
17	งานด้านเอกสารของโรงเรียนเป็นภาระหนักสำหรับครู					
18	ผู้ปกครองและชุมชนไม่เข้าใจบทบาทและภารกิจของโรงเรียน					
19	จำนวนนักเรียนในชั้นเรียนมีมากเกินไปทำให้มีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น					
20	ครูบางคนนำปัญหาส่วนตัวมาปนกับการทำงาน					
21	โรงเรียนนี้มีระบบพวกพ้อง					
22	ครูไม่กล้าเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์การ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องรับผิดชอบต่องานที่เกิดจากความคิดเห็นของตนเพียงคนเดียว					
23	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา จากบนลงสู่ล่างเท่านั้น ทำให้มีข้อจำกัดในการติดต่อสื่อสาร					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ในการเข้าร่วมโครงการบางโครงการครูไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า					
25	โรงเรียนไม่ชี้แจงนโยบายและโครงสร้างทางการบริหารให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน					
26	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาก และยึดถือตามระเบียบมากเกินไป จนเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ของครู					
27	บางครั้งโรงเรียนขาดการจัดระเบียบองค์การและการวางแผน ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
28	ครูไม่ไว้วางใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบการทำงานทุกเรื่อง					
29	บางครั้งศักยภาพของโรงเรียนไม่พร้อมที่จะทำงานตามนโยบายของ หน่วยเหนือ					
30	การร่วมกิจกรรมกับองค์การในท้องถิ่นเป็นความจำเป็นของโรงเรียนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้					
31	การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดจากองค์การภายนอกบางประการสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้					
32	ครูขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมกับหน่วยเหนือในการกำหนดเกณฑ์และช่วงเวลาในการประเมินการปฏิบัติงาน					
33	แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลมาจากการเมืองท้องถิ่น					
34	การประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของครูไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน					
35	ครูจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามนโยบายของหน่วยเหนือแม้ว่าบางครั้งจะกระทบต่องานสอน					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	ครูใช้เวลามากในการจัดเตรียมเอกสารเพื่อเตรียมรับการประเมินจากหน่วยเหนือ					
37	การนิเทศของหน่วยเหนือไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงการทำงานของครู					
38	ครูมีความกดดันเมื่อโรงเรียนถูกประเมินผล การปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์จากองค์การภายนอก					
39	การใช้ผลการประเมินระดับชาติเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน					
40	ครูมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำงานเพื่อโรงเรียนด้วยความเสียสละและมุ่งมั่น					
41	โรงเรียนให้บริการดูแลความปลอดภัยแก่ครู					
42	ในการประชุม ครูมักแสดงความพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ					
43	ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว					
44	ครูได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหารโรงเรียน					
45	ครูมีความพึงพอใจต่อสถานภาพและความสำเร็จของตน					
46	ครูเปิดใจต่อผู้บริหารถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
47	ครูได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน					
48	ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่จากโรงเรียนเมื่อเกิดความเจ็บป่วย					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
49	ครูรู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับการตอบสนองความต้องการของตนจากโรงเรียน					
50	ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงาน อาหารกลางวัน					
51	ครูรักและภูมิใจในโรงเรียน					
52	ครูอยากสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน					
53	ครูสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว					
54	ครูส่วนใหญ่ยอมรับข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน					
55	ครูยอมรับความสามารถทางวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน					
56	ครูมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีทีมหนึ่ง					
57	ครูยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน					
58	ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
59	ครูร่วมมือกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
60	ครูร่วมกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร					
61	ครูรับประทานอาหารร่วมกันในห้องอาหารของโรงเรียน					
62	ครูไปศึกษาดูงานหรือสังสรรค์ร่วมกันเป็นประจำด้วยความเต็มใจ					
63	ครูอยู่ร่วมกันอย่างพริ้วอย่างน้อง					
64	ครูทักทายเมื่อพบเจอกันเป็นประจำ					
65	ครูไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อนครูอยู่เสมอ					
66	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับความคิดสร้างสรรค์ของครู					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
67	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย และมีความยืดหยุ่น					
68	ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเอง					
69	ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อเสนอของคุณไปใช้ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ					
70	การสื่อสารในโรงเรียนเป็นการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน					
71	ครูตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง					
72	ครูทำงานอย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
73	ครูสามารถเสนอแนะการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
74	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน					
75	การนิเทศการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ งานกว้าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์					
76	การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด					
77	ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยทักทายและสนทนากับครู					
78	ครูไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียน					
79	ครูไม่ค่อยได้รับรู้ข่าวสารจากผู้บริหารโรงเรียน					
80	ลักษณะการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปตามสายบังคับบัญชา					
81	ครูและผู้บริหารโรงเรียนขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน					
82	ผู้บริหารโรงเรียนไม่รับรู้และเข้าใจปัญหาของครู					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
83	ครูจะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อผู้บริหารออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น					
84	ครูไม่กล้าปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บริหาร					
85	ผู้บริหารโรงเรียนชอบทำงานอยู่ในห้องส่วนตัว ไม่ค่อยร่วมกิจกรรมกับครู					
86	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบหนังสือราชการที่รับเข้าและส่งออกจากโรงเรียนอย่างละเอียด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
87	ผู้บริหารโรงเรียนแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู					
88	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
89	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในชั้นเรียนของครูอย่างใกล้ชิด					
90	ผู้บริหารโรงเรียนตรวจสอบแผนการสอนของครู					
91	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศครูอย่างใกล้ชิด					
92	โรงเรียนมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
93	ผู้บริหารโรงเรียนมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์					
94	แนวปฏิบัติของโรงเรียนคือต้องไม่อ้างเรื่องส่วนตัวเพื่อปฏิเสธการทำงาน					
95	ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์อย่างเข้มงวด					
96	ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้ครูท้อแท้ต่อการทำงาน					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
97	ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียดเมื่องานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย					
98	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามงานโดยการตั้งคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของครู					
99	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด					
100	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดตารางการปฏิบัติงานให้แก่ครู					
101	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนเผด็จการ					
102	ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมทุกกิจกรรมที่ครูปฏิบัติ					
103	ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์และการดำเนินกิจกรรมในโรงเรียน					
104	ผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้นที่มีสิทธิ์ตัดสินใจในโรงเรียน					
105	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานเองทุกระดับ โดยไม่มีการมอบหมายงานให้ครู					
106	ผู้บริหารโรงเรียนมักเรียกประชุมนอกวาระโดยไม่ชี้แจงเหตุผลหรือความจำเป็น					
107	ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครูปฏิบัติงานทุกเรื่อง แม้เรื่องเล็กน้อย					
108	ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ครูทำงานโดยอิสระ					
109	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแนวทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบอย่างละเอียด					
110	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างแก่ครูโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
111	ผู้บริหารโรงเรียนวิจารณ์การทำงานของครูอย่างสร้างสรรค์					
112	ผู้บริหารโรงเรียนมาถึงโรงเรียนก่อนครู					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
113	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้จะไม่ตรงกับผู้บริหาร					
114	ผู้บริหารโรงเรียนมักทำงานร่วมกับครู พร้อมกับชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน					
115	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและไว้วางใจให้แก่ครู					
116	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการปฏิบัติงานโดยกำหนดกรอบกว้าง ๆ และแนะแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ครู					
117	ผู้บริหารโรงเรียนสอนงานให้ครูด้วยความเต็มใจเมื่อครูต้องการที่จะเรียนรู้งาน					
118	ผู้บริหารโรงเรียนเคารพกติกาที่ครูร่วมกันกำหนดขึ้น					
119	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนิเทศการสอนของครู					
120	ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แนะเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้					
121	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน					
122	ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสวัสดิการให้แก่ครู					
123	ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะจากครู					
124	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูอย่างเท่าเทียมกัน					
125	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มภาระให้ครู ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับเวลา เพื่อไม่ให้กระทบต่องานสอนของครู					
126	ครูได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อทำงานสำเร็จ และได้รับความสนใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด					
127	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับความรู้อีกของครู					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
128	เมื่อครูได้รับมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถ ครูสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงเรียนได้					
129	บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจภายใต้ นโยบายหรือการแนะนำจากผู้บริหารโรงเรียน					
130	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้รับการฝึกอบรมและ การศึกษาต่อ					
131	ผู้บริหารโรงเรียนให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวก ให้ครูในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ					
132	ผู้บริหารโรงเรียนคอยแนะนำเมื่อครูต้องการคำปรึกษา ในการปฏิบัติงาน					
133	ผู้บริหารโรงเรียนนิเทศการทำงานของครูอย่างเป็น กัลยาณมิตร					
134	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู					
135	ผู้บริหารโรงเรียนอยู่หลังโรงเรียนเล็กเพื่อช่วยครูทำงาน ให้เสร็จ หรือจัดบริการอาหารมื้อเย็นให้ครู					
136	ผู้บริหารโรงเรียนช่วยจัดการความเห็นที่แตกต่าง ระหว่างครู					
137	ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยกับครูอย่างเป็นกันเอง					
138	ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและเคารพอาวุโสของ บุคลากรในโรงเรียน					
139	ผู้บริหารโรงเรียนไม่แสดงอารมณ์โกรธเคืองหรือ โมโหร้าย					
140	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าอกเข้าใจครู					
141	ผู้บริหารโรงเรียนไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านครู อยู่เสมอ					
142	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู					

ข้อ	บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
143	ผู้บริหารโรงเรียนไปเยี่ยมบุคคลในครอบครัวของครูหรือครูที่เจ็บป่วย					
144	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจหรือแสดงความยินดีกับวันสำคัญต่าง ๆ ของครู					
145	โรงเรียนจัดวางครุภัณฑ์ เช่น เก้าอี้ โต๊ะทำงานอย่างเหมาะสม					
146	โรงเรียนจัดห้องสำหรับพักผ่อนหรือมุมหนังสืออ่านเล่น หนังสือพิมพ์ เครื่องดื่มไว้บริการครูหลังจากเลิกงานสอน					
147	ห้องน้ำและห้องส้วมในโรงเรียนสะอาด มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดอยู่เสมอ					
148	ภายในอาคารของโรงเรียนมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ					
149	ภายในอาคารโรงเรียนสะอาด เรียบร้อย และปลอดภัย					
150	โรงเรียนจัดห้องเรียนได้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย					
151	โรงเรียนมีโรงอาหารที่ได้มาตรฐาน ถูกสุขลักษณะ					
152	บริเวณอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนตกแต่งด้วยไม้ดอกไม้ประดับ ดูสวยงามเป็นธรรมชาติ นำพักผ่อน					
153	ถนนภายในโรงเรียนสัญจรไปมาได้สะดวก ปลอดภัย					
154	โรงเรียนมีที่จอดรถสำหรับครูและนักเรียนอย่างเหมาะสมและพอเพียง					
155	ตัวอาคารในโรงเรียนจัดวางอย่างเป็นระเบียบ					
156	สนามกีฬาในโรงเรียนเป็นที่ออกกำลังกายสำหรับครูนักเรียน และคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี					
157	บริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ					

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ซ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## Frequencies

## Statistics

		SEX	AGE	EDU	POS	EXP
N	Valid	588	588	588	588	588
	Missing	0	0	0	0	0

## SEX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	241	41.0	41.0	41.0
	2	347	59.0	59.0	100.0
Total		588	100.0	100.0	

## AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	94	16.0	16.0	16.0
	2	64	10.9	10.9	26.9
	3	60	10.2	10.2	37.1
	4	50	8.5	8.5	45.6
	5	90	15.3	15.3	60.9
	6	230	39.1	39.1	100.0
Total		588	100.0	100.0	

## EDU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	378	64.3	64.3	64.3
	3	208	35.4	35.4	99.7
	4	2	.3	.3	100.0
	Total	588	100.0	100.0	

## POS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	294	50.0	50.0	50.0
	2	98	16.7	16.7	66.7
	3	98	16.7	16.7	83.3
	4	98	16.7	16.7	100.0
	Total	588	100.0	100.0	

## EXP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	112	19.0	19.0	19.0
2	58	9.9	9.9	28.9
3	58	9.9	9.9	38.8
4	56	9.5	9.5	48.3
5	76	12.9	12.9	61.2
6	228	38.8	38.8	100.0
Total	588	100.0	100.0	

## Descriptives

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO1	588	1	5	3.55	1.180
NO2	588	1	5	3.67	1.143
NO3	588	1	5	3.40	1.177
NO4	588	1	5	3.88	1.049
NO5	588	1	5	3.96	1.041
NO6	588	1	5	3.62	1.090
NO7	588	1	5	3.73	1.033
NO8	588	1	5	3.61	1.095
NO9	588	1	5	3.99	1.062
NO10	588	1	5	3.82	1.109
NO11	588	1	5	3.93	1.001

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO12	588	1	5	3.87	1.063
NO13	588	1	5	3.82	1.059
NO14	588	1	5	3.50	1.085
NO15	588	1	5	3.11	1.288
NO16	588	1	5	2.98	1.141
NO17	588	1	5	2.97	1.161
NO18	588	1	5	3.08	1.055
NO19	588	1	5	3.00	1.240
NO20	588	1	5	3.60	1.058
NO21	588	1	5	3.86	1.114
NO22	588	1	5	3.44	1.105
NO23	588	1	5	3.56	1.141
NO24	588	1	5	3.69	1.058
NO25	588	1	5	3.74	1.092
NO26	588	1	5	3.67	1.119
NO27	588	1	5	3.35	1.227
NO28	588	1	5	3.86	1.012
NO29	588	1	5	3.13	1.158
NO30	588	1	5	2.78	1.200
NO31	588	1	5	2.83	1.159
NO32	588	1	5	3.00	1.191
NO33	588	1	5	3.54	1.151
NO34	588	1	5	2.99	1.373
NO35	588	1	5	2.49	1.178
NO36	588	1	5	2.35	1.025
NO37	588	1	5	2.35	.998
NO38	588	1	5	2.38	1.130

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO39	588	1	5	2.21	1.148
NO40	588	1	5	4.03	.892
NO41	588	1	5	3.45	1.012
NO42	588	1	5	3.82	.901
NO43	588	1	5	3.32	.967
NO44	588	1	5	3.69	.844
NO45	588	1	5	3.76	.808
NO46	588	1	5	3.43	1.001
NO47	588	1	5	3.41	1.000
NO48	588	1	5	3.49	1.007
NO49	588	1	5	3.49	.922
NO50	588	1	5	3.22	1.094
NO51	588	1	5	3.77	.920
NO52	588	1	5	4.16	.845
NO53	588	1	5	3.85	.867
NO54	588	1	5	3.51	.888
NO55	588	1	5	3.81	.858
NO56	588	1	5	3.83	.865
NO57	588	1	5	3.78	1.060
NO58	588	1	5	3.85	.793
NO59	588	1	5	3.81	.785
NO60	588	1	5	3.58	.955
NO61	588	1	5	3.41	1.163
NO62	588	1	5	3.43	1.120
NO63	588	1	5	3.74	.966
NO64	588	1	5	3.50	.997
NO65	588	1	5	3.45	1.029

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO66	588	1	5	3.62	.958
NO67	588	1	5	3.69	.978
NO68	588	1	5	3.74	.912
NO69	588	1	5	3.58	.937
NO70	588	1	5	3.57	.916
NO71	588	1	5	3.71	.838
NO72	588	1	5	3.76	.791
NO73	588	1	5	3.67	.876
NO74	588	1	5	3.63	.971
NO75	588	1	5	3.71	.808
NO76	588	1	5	2.46	.941
NO77	588	1	5	3.84	1.147
NO78	588	1	5	3.90	1.031
NO79	588	1	5	3.82	1.008
NO80	588	1	5	3.40	1.102
NO81	588	1	5	3.91	1.068
NO82	588	1	5	3.88	1.092
NO83	588	1	5	3.66	1.038
NO84	588	1	5	3.71	1.076
NO85	588	1	5	3.69	1.174
NO86	588	1	5	3.79	.967
NO87	588	1	5	3.58	.969
NO88	588	1	5	4.04	.884
NO89	588	1	5	3.32	.848
NO90	588	1	5	3.41	1.043
NO91	588	1	5	3.22	.983
NO92	588	1	5	3.38	.940

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO93	588	1	5	4.07	.843
NO94	588	1	5	3.80	.953
NO95	588	1	5	3.32	.940
NO96	588	1	5	3.35	1.009
NO97	588	1	5	3.01	1.097
NO98	588	1	5	3.15	.929
NO99	588	1	5	3.01	.940
NO100	588	1	5	3.08	.995
NO101	588	1	5	3.79	1.125
NO102	588	1	5	3.51	1.008
NO103	588	1	5	2.91	1.037
NO104	588	1	5	3.14	1.159
NO105	588	1	5	3.87	1.038
NO106	588	1	5	3.71	1.139
NO107	588	1	5	3.54	1.191
NO108	588	1	5	3.81	1.063
NO109	588	1	5	3.17	.864
NO110	588	1	5	3.61	1.037
NO111	588	1	5	3.49	.884
NO112	588	1	5	3.31	1.091
NO113	588	1	5	3.33	1.020
NO114	588	1	5	3.54	.986
NO115	588	1	5	3.61	.944
NO116	588	1	5	3.73	.810
NO117	588	1	5	3.66	.953
NO118	588	1	5	3.66	.973
NO119	588	1	5	3.55	.950

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO120	588	1	5	3.66	.882
NO121	588	1	5	3.74	.912
NO122	588	1	5	3.49	1.020
NO123	588	1	5	3.56	.991
NO124	588	1	5	3.51	1.066
NO125	588	1	5	3.43	.893
NO126	588	1	5	3.61	.952
NO127	588	1	5	3.46	.947
NO128	588	1	5	3.68	.911
NO129	588	1	5	3.64	.830
NO130	588	1	5	4.04	.863
NO131	588	1	5	3.95	.918
NO132	588	1	5	3.91	.905
NO133	588	1	5	3.81	.936
NO134	588	1	5	3.86	.966
NO135	588	1	5	3.01	1.208
NO136	588	1	5	3.24	.969
NO137	588	1	5	3.88	1.024
NO138	588	1	5	3.85	.945
NO139	588	1	5	3.49	1.066
NO140	588	1	5	3.64	.958
NO141	588	1	5	3.51	1.056
NO142	588	1	5	3.18	1.029
NO143	588	1	5	3.60	1.065
NO144	588	1	5	3.58	1.017
NO145	588	1	5	3.57	.897
NO146	588	1	5	2.86	1.240

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NO147	588	1	5	3.41	1.145
NO148	588	1	5	3.79	.975
NO149	588	1	5	3.70	.969
NO150	588	1	5	3.63	.886
NO151	588	1	5	3.49	1.053
NO152	588	1	5	3.76	.951
NO153	588	1	5	3.69	.927
NO154	588	1	5	3.39	1.089
NO155	588	1	5	3.71	.940
NO156	588	1	5	3.60	.970
NO157	588	1	5	3.66	1.001
Valid N (listwise)	588				

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112962.069
	df	12246
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
NO1	1.000	.717
NO2	1.000	.803
NO3	1.000	.766
NO4	1.000	.735
NO5	1.000	.737
NO6	1.000	.743
NO7	1.000	.670
NO8	1.000	.742
NO9	1.000	.771
NO10	1.000	.821
NO11	1.000	.770
NO12	1.000	.743
NO13	1.000	.815
NO14	1.000	.771
NO15	1.000	.732
NO16	1.000	.730
NO17	1.000	.772
NO18	1.000	.764
NO19	1.000	.748
NO20	1.000	.714
NO21	1.000	.811
NO22	1.000	.757
NO23	1.000	.735
NO24	1.000	.781
NO25	1.000	.793
NO26	1.000	.767

	Initial	Extraction
NO27	1.000	.798
NO28	1.000	.764
NO29	1.000	.731
NO30	1.000	.742
NO31	1.000	.761
NO32	1.000	.777
NO33	1.000	.773
NO34	1.000	.797
NO35	1.000	.794
NO36	1.000	.767
NO37	1.000	.773
NO38	1.000	.820
NO39	1.000	.779
NO40	1.000	.728
NO41	1.000	.756
NO42	1.000	.743
NO43	1.000	.754
NO44	1.000	.793
NO45	1.000	.739
NO46	1.000	.804
NO47	1.000	.769
NO48	1.000	.787
NO49	1.000	.797
NO50	1.000	.687
NO51	1.000	.787
NO52	1.000	.776
NO53	1.000	.822
NO54	1.000	.785

	Initial	Extraction
NO55	1.000	.830
NO56	1.000	.818
NO57	1.000	.799
NO58	1.000	.770
NO59	1.000	.786
NO60	1.000	.734
NO61	1.000	.794
NO62	1.000	.811
NO63	1.000	.825
NO64	1.000	.809
NO65	1.000	.786
NO66	1.000	.839
NO67	1.000	.816
NO68	1.000	.828
NO69	1.000	.866
NO70	1.000	.810
NO71	1.000	.792
NO72	1.000	.804
NO73	1.000	.850
NO74	1.000	.785
NO75	1.000	.846
NO76	1.000	.705
NO77	1.000	.857
NO78	1.000	.859
NO79	1.000	.819
NO80	1.000	.823
NO81	1.000	.788
NO82	1.000	.863

	Initial	Extraction
NO83	1.000	.771
NO84	1.000	.818
NO85	1.000	.794
NO86	1.000	.802
NO87	1.000	.807
NO88	1.000	.789
NO89	1.000	.781
NO90	1.000	.823
NO91	1.000	.802
NO92	1.000	.754
NO93	1.000	.796
NO94	1.000	.700
NO95	1.000	.781
NO96	1.000	.773
NO97	1.000	.694
NO98	1.000	.754
NO99	1.000	.797
NO100	1.000	.767
NO101	1.000	.746
NO102	1.000	.770
NO103	1.000	.764
NO104	1.000	.754
NO105	1.000	.757
NO106	1.000	.797
NO107	1.000	.775
NO108	1.000	.813
NO109	1.000	.743
NO110	1.000	.791

	Initial	Extraction
NO111	1.000	.790
NO112	1.000	.761
NO113	1.000	.860
NO114	1.000	.868
NO115	1.000	.779
NO116	1.000	.818
NO117	1.000	.866
NO118	1.000	.841
NO119	1.000	.836
NO120	1.000	.819
NO121	1.000	.826
NO122	1.000	.783
NO123	1.000	.853
NO124	1.000	.816
NO125	1.000	.772
NO126	1.000	.760
NO127	1.000	.817
NO128	1.000	.848
NO129	1.000	.805
NO130	1.000	.753
NO131	1.000	.832
NO132	1.000	.832
NO133	1.000	.858
NO134	1.000	.871
NO135	1.000	.790
NO136	1.000	.799
NO137	1.000	.817
NO138	1.000	.796

	Initial	Extraction
NO139	1.000	.779
NO140	1.000	.839
NO141	1.000	.828
NO142	1.000	.801
NO143	1.000	.806
NO144	1.000	.810
NO145	1.000	.723
NO146	1.000	.814
NO147	1.000	.830
NO148	1.000	.772
NO149	1.000	.863
NO150	1.000	.808
NO151	1.000	.839
NO152	1.000	.776
NO153	1.000	.771
NO154	1.000	.713
NO155	1.000	.772
NO156	1.000	.770
NO157	1.000	.752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	46.920	29.886	29.886	46.920	29.886	29.886
2	13.139	8.369	38.254	13.139	8.369	38.254
3	7.722	4.919	43.173	7.722	4.919	43.173
4	5.590	3.561	46.734	5.590	3.561	46.734
5	4.391	2.797	49.530	4.391	2.797	49.530
6	4.168	2.655	52.185	4.168	2.655	52.185
7	3.232	2.059	54.244	3.232	2.059	54.244
8	2.980	1.898	56.142	2.980	1.898	56.142
9	2.759	1.758	57.900	2.759	1.758	57.900
10	2.494	1.589	59.488	2.494	1.589	59.488
11	2.381	1.516	61.005	2.381	1.516	61.005
12	2.169	1.382	62.386	2.169	1.382	62.386
13	1.966	1.252	63.639	1.966	1.252	63.639
14	1.868	1.190	64.828	1.868	1.190	64.828
15	1.711	1.090	65.918	1.711	1.090	65.918
16	1.616	1.029	66.948	1.616	1.029	66.948
17	1.543	.983	67.930	1.543	.983	67.930
18	1.536	.979	68.909	1.536	.979	68.909
19	1.488	.948	69.857	1.488	.948	69.857
20	1.399	.891	70.748	1.399	.891	70.748
21	1.338	.853	71.600	1.338	.853	71.600
22	1.288	.820	72.420	1.288	.820	72.420
23	1.254	.799	73.219	1.254	.799	73.219

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
24	1.173	.747	73.966	1.173	.747	73.966
25	1.160	.739	74.705	1.160	.739	74.705
26	1.127	.718	75.423	1.127	.718	75.423
27	1.105	.704	76.127	1.105	.704	76.127
28	1.078	.687	76.814	1.078	.687	76.814
29	1.054	.671	77.485	1.054	.671	77.485
30	1.015	.646	78.131	1.015	.646	78.131
31	1.003	.639	78.770	1.003	.639	78.770
32	.993	.632	79.402			
33	.880	.560	79.962			
34	.869	.553	80.516			
35	.853	.543	81.059			
36	.819	.521	81.580			
37	.803	.511	82.092			
38	.793	.505	82.597			
39	.767	.489	83.085			
40	.754	.480	83.565			
41	.743	.473	84.039			
42	.712	.454	84.492			
43	.683	.435	84.927			
44	.674	.429	85.357			
45	.651	.415	85.771			
46	.612	.390	86.161			
47	.590	.376	86.537			
48	.588	.374	86.911			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
49	.569	.362	87.273			
50	.554	.353	87.626			
51	.547	.348	87.974			
52	.530	.338	88.312			
53	.521	.332	88.644			
54	.516	.328	88.972			
55	.497	.317	89.289			
56	.483	.308	89.597			
57	.460	.293	89.890			
58	.450	.287	90.176			
59	.446	.284	90.461			
60	.435	.277	90.738			
61	.423	.269	91.007			
62	.415	.264	91.272			
63	.406	.259	91.530			
64	.398	.254	91.784			
65	.394	.251	92.035			
66	.377	.240	92.276			
67	.364	.232	92.507			
68	.357	.228	92.735			
69	.353	.225	92.960			
70	.349	.222	93.182			
71	.337	.214	93.396			
72	.325	.207	93.603			
73	.322	.205	93.808			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
74	.308	.196	94.004			
75	.296	.188	94.193			
76	.290	.184	94.377			
77	.283	.180	94.557			
78	.281	.179	94.736			
79	.259	.165	94.901			
80	.258	.164	95.065			
81	.253	.161	95.226			
82	.249	.158	95.385			
83	.241	.154	95.538			
84	.235	.150	95.688			
85	.231	.147	95.835			
86	.230	.147	95.982			
87	.214	.136	96.118			
88	.212	.135	96.253			
89	.206	.131	96.384			
90	.199	.127	96.511			
91	.195	.124	96.635			
92	.191	.121	96.756			
93	.180	.115	96.871			
94	.177	.113	96.984			
95	.173	.110	97.094			
96	.168	.107	97.201			
97	.164	.104	97.305			
98	.159	.101	97.406			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
99	.156	.099	97.506			
100	.150	.096	97.601			
101	.146	.093	97.694			
102	.144	.092	97.786			
103	.141	.090	97.876			
104	.139	.088	97.964			
105	.129	.082	98.046			
106	.127	.081	98.127			
107	.125	.079	98.207			
108	.119	.076	98.282			
109	.113	.072	98.354			
110	.111	.071	98.425			
111	.108	.069	98.494			
112	.106	.068	98.562			
113	.103	.066	98.628			
114	.100	.064	98.691			
115	.098	.062	98.753			
116	.095	.060	98.814			
117	.092	.059	98.873			
118	.088	.056	98.929			
119	.086	.055	98.984			
120	.082	.052	99.036			
121	.079	.050	99.087			
122	.079	.050	99.137			
123	.074	.047	99.184			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
124	.073	.046	99.230			
125	.072	.046	99.277			
126	.070	.044	99.321			
127	.067	.042	99.363			
128	.064	.041	99.404			
129	.063	.040	99.444			
130	.062	.039	99.484			
131	.055	.035	99.519			
132	.054	.034	99.553			
133	.053	.034	99.587			
134	.047	.030	99.617			
135	.046	.029	99.645			
136	.044	.028	99.674			
137	.041	.026	99.700			
138	.038	.024	99.724			
139	.038	.024	99.748			
140	.036	.023	99.771			
141	.034	.022	99.792			
142	.033	.021	99.814			
143	.031	.019	99.833			
144	.027	.017	99.850			
145	.025	.016	99.866			
146	.024	.015	99.881			
147	.023	.015	99.896			
148	.022	.014	99.910			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
149	.021	.013	99.923			
150	.019	.012	99.935			
151	.018	.012	99.947			
152	.017	.011	99.958			
153	.016	.010	99.968			
154	.014	.009	99.977			
155	.014	.009	99.986			
156	.012	.008	99.993			
157	.010	.007	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Descriptives

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	588	1.26	4.97	3.6523	.73426
C2	588	1.10	5.00	3.6980	.79324
C3	588	1.38	5.00	3.8265	.65644
C4	588	1.00	5.00	3.6198	.77778
C5	588	1.00	4.86	2.5142	.86415
C6	588	1.33	5.00	3.7035	.72571
C7	588	1.00	5.00	3.4486	.90157
C8	588	1.00	5.00	3.1288	.79546
C9	588	1.00	5.00	3.7321	.91079
Valid N (listwise)	588				

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายสัมฤทธิ์ ผิวใหม่  
 ที่อยู่ 73/180 หมู่ 4 หมู่บ้านตะวันงาม ตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่  
 จังหวัดนนทบุรี 11140  
 ที่ทำงาน โรงเรียนสตรีนนทบุรีบางใหญ่ (นนทกิจพิศาล)  
 ตำบลบางใหญ่ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2528 ชั้นประถมศึกษา โรงเรียนวัดวังยาว จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
 พ.ศ. 2534 ชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนพรหมานุสรณ์ จังหวัดเพชรบุรี  
 พ.ศ. 2537 ปริญญาอักษรศาสตรบัณฑิต (สังคมศาสตร์การพัฒนา)  
 คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 พ.ศ. 2540 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 พ.ศ. 2545 ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต  
 สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 พ.ศ. 2547 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์-มัธยม)  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 พ.ศ. 2548 ศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2538 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล บริษัทศิริชัยการประมง จำกัด  
 พ.ศ. 2538 - 2542 นักวิชาการ บริษัทสำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์ จำกัด  
 พ.ศ. 2543 - 2545 กองบรรณาธิการ บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด  
 พ.ศ. 2545 - 2546 กองบรรณาธิการ ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์  
 พ.ศ. 2547 - ปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนสตรีนนทบุรีบางใหญ่ (นนทกิจพิศาล)