



บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี



โดย

นางสาวริษญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี



โดย
นางสาววิญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S ROLE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF
PRIMARY SCHOOLS IN NONTHABURI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

58252385 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : บทบาทผู้บริหาร/ บรรรยากาศองค์กร

นางสาว ริญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์: บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดนนทบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด
นนทบุรี 2) บรรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท
ผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนนทบุรี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 76 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน
ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความ
คิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารตามแนวคิดของมินท์ซ์เบิร์ก กับบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ
สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทใน
การเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร บทบาทในการ
กำกับติดตาม บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล
บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ บทบาทในการเป็นผู้นำ ตามลำดับ ส่วนด้านบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการอยู่
ในระดับปานกลาง
2. บรรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีโอกาในการทำงาน ด้านความเติบโตทาง
วิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความสามัคคี ด้านความเคารพ และด้านความ
เอื้ออาทรต่อกัน ตามลำดับ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความไว้วางใจและด้านการมีขวัญสูง
3. บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยรวมมี
ความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58252385 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : ADMINISTRATOR'S ROLE / ORGANIZATION CLIMATE

MISS RINYAPATH SUPASIRITHANANON : ADMINISTRATOR'S ROLE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF PRIMARY SCHOOLS IN NONTHABURI PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D.

The purposes of this research were to know 1) the administrator's role of Primary Schools in Nonthaburi Province 2) the organization climate of Primary Schools in Nonthaburi Province and 3) the relationship between the administrator's role and the organization climate of Primary Schools in Nonthaburi Province. The sample were 76 schools under Nonthaburi Primary Educational Service Area Office. The respondents from each school were the directors and teachers totally 152. The instrument was a questionnaire about the administrator's role based on Mintzberg concepts and the organization climate based on Fox, et all concepts. The statistical used to analyze the data were frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (\bar{x}), standard deviation (S.D.) and Pearson's product moment correlation coefficient.

The finding of this research were as follows:

1.The administrator's role of Primary Schools in Nonthaburi Province, as a whole and as individual, were at a high level. When consider as individual aspects were at a high level, when ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; they are symbolic or figurehead, disturbance handier, allocator, monitor, negotiator, spokesperson, dissemination, liaison and leader. And an individual aspect found at the moderate level. There is entrepreneur.

2.The organization climate of Primary Schools in Nonthaburi Province, as a whole and as individual, were at a high level. When consider as individual aspects were at a high level, when ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; they are opportunity for input, continuous academic and social growth, school renewal, cohesiveness, respect and caring. And 2 individual aspects found at the moderate level. There are trust and high morale.

3.There was significantly relationship between the administrator's role and the organization climate of Primary Schools in Nonthaburi Province at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร. สมบัติ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุขชาติ เกษมณี รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ดร.พรพรรณ อินทรประเสริฐ และดร.สาวิตรี จุ้ยทอง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ ตลอดทั้งให้คำแนะนำ แก้ไข ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 และเขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามการวิจัย

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับกำลังใจ ความช่วยเหลือ การดูแลและแรงผลักดันเป็นอย่างมากจากคุณพ่อพิสิษฐ์ และคุณแม่ณัฐสิทธิ์ สุภาศิริธนานนท์ ครอบครัว เพื่อนสนิท และเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษาและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเป็นอย่างยิ่งที่มีส่วนทำให้งานวิจัยเรื่องนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ริญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
บทบาทของผู้บริหาร.....	13
ความหมายของบทบาท.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร.....	15
บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา.....	20
บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน.....	29

ความหมายของบรรยากาศองค์กร	30
ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร	35
บรรยากาศองค์กรที่ดีในโรงเรียน	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
งานวิจัยในประเทศ.....	46
งานวิจัยต่างประเทศ.....	49
สรุป.....	53
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	54
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	54
ระเบียบวิธีการวิจัย	55
แผนแบบการวิจัย	55
ประชากร	55
กลุ่มตัวอย่าง.....	56
ผู้ให้ข้อมูล.....	56
ตัวแปรที่ศึกษา.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	61
สรุป.....	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี.....	65
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี	78
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี.....	88
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	91
สรุปผลการวิจัย.....	91
การอภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ.....	99
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	99
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	99
รายการอ้างอิง	101
ภาคผนวก.....	106
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ เครื่องมือวิจัย.....	107
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่า IOC.....	110
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษา (ทดลองเครื่องมือวิจัย).....	115
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์การทดลองเครื่องมือวิจัย	118
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษา (กลุ่ม ตัวอย่าง).....	124
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	128
ประวัติผู้เขียน.....	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	56
ตารางที่ 2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง	64
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม.....	66
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้นำ.....	68
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์	69
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	70
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการกำกับติดตาม	71
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล.....	72
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์	73
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ	74
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน.....	75
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร	76

ตารางที่ 13 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง.....	77
ตารางที่ 14 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม.....	78
ตารางที่ 15 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเคารพ.....	79
ตารางที่ 16 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความไว้วางใจ.....	80
ตารางที่ 17 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีขวัญสูง	81
ตารางที่ 18 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีโอกาในการทำงาน.....	82
ตารางที่ 19 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง	83
ตารางที่ 20 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความสามัคคี	84
ตารางที่ 21 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา	86
ตารางที่ 22 คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน	87
ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน.....	88

บทที่ 1

บทนำ

สังคมไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของโลกที่มีลักษณะขยายตัวทางเทคโนโลยี อุตสาหกรรมบริการ ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองในระดับโลกได้ลดความตึงเครียดอันเกิดจากข้อพิพาททางการเมืองได้กลายเป็นกฎเกณฑ์สำคัญเปิดประตูประเทศต่างๆให้หันมาแข่งขันทางการค้าแทน การสะสมยุทธโศปกรณ์ เพื่อสร้างอำนาจทางการเมืองและการเมืองพร้อมกันนั้นได้สร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกแบบใหม่ ในศตวรรษที่ 21 นี้ประชากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันในโลกศตวรรษสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะโลกสมัยใหม่ได้เปลี่ยนฐานการผลิตจากทรัพยากรทางธรรมชาติไปเป็นประชากรแทนประชากรในฐานะเป็นฐานการผลิตเพราะจะต้องใช้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆบรรดาที่มีอยู่ในปัจจุบันกาล เพื่อจัดการให้เกิดให้เกิดมูลค่าสูงสุด ดังนั้นสิ่งแรกที่ควรริบเร่งคือจะต้องพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพอันเป็นสากล และเป็นคนดีในฐานะเป็นทุนทางสังคม เพื่อยกระดับประเทศเราให้อยู่ในระดับสากล¹

ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัว ทบทวนกระบวนการทัศน์การพัฒนา ประเทศชาติในทิศทางที่พึ่งพาตนเองและมีภูมิคุ้มกันตนเองมากขึ้น โดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อให้การพัฒนาและการบริหารประเทศเป็นไปในทางสายกลาง การพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติอย่างบูรณาการ โดยมีการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ใช้หลักความพอประมาณให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติทางวัตถุกับจิตใจของคนในชาติ ความสมดุลระหว่างความสามารถในการพึ่งตนเองกับความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก ความสมดุลระหว่างสังคมชนบทกับสังคมเมือง โดยมีการเตรียมระบบภูมิคุ้มกันด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอพร้อมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกของประเทศ²

¹ ชมพู โภติธรรมย์, ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยการผลิตที่ทำทลายก้าวอย่างที่ต้องปรับของไทย, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/413844>

² รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 124, ตอนที่ 47 ก (24 สิงหาคม 2550): 15.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์กรใดๆ ก็ตามให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ³ ผู้บริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการชี้วัดความสำเร็จและความล้มเหลวของสถานศึกษาดังนั้นการแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งจะต้องมีบทบาทของผู้บริหารที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น⁴ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหารซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องของการบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกโดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกันผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จ⁵ ซึ่งผลการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาของนักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่งดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก⁶ ดังที่ธนสาร บัลลังก์ปัทม ได้เสนอแนะประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ประเด็นที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง พบว่า ปัญหาคือ เรื่องของการวางตน การสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับระหว่างผู้บริหารและครู⁷ จากการศึกษาผลงานของนักวิจัยหลายท่านมีข้อสรุปตรงกันว่า บทบาทผู้นำจะเพิ่มความโดดเด่นและความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์กรนั้นตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่มั่นคง ขาดความชัดเจน ผู้บริหาร

³ สกุรัตน์ กุมพาศ, **หลักการบริหารโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2550), 90.

⁴ วันทนา เมืองจันทร์, **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/role.htm>

⁵ ศศิรดา แวงไทย, **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**, วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ปี 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2559, 5.

⁶ เรื่องเดียวกัน, 9.

⁷ ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, **ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหาร**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/413844>

จำเป็นอย่างยิ่งต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบและตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อนำมาใช้ในการบริหารองค์กร บทบาทของผู้นำจะมีผลกระทบต่อองค์กรสูงขึ้น โดยเฉพาะผู้นำแสดง พฤติกรรมและบทบาทผู้นำอย่างชัดเจนจะสามารถนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า และมีอิทธิพลต่อ องค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ และส่งผลต่อบรรยากาศต่อองค์กรอย่างชัดเจน⁸

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดจำนวน 95 โรงเรียน มีวิสัยทัศน์คือ เป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายในปี 2562 และมีกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียนทุกระดับทุก ประเภท ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสการ พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและมีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนา ระบบบริหารราชการ⁹

การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การ พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อหวังผลว่าคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา จะสูงขึ้นโดยเฉพาะระดับสถานศึกษาต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนที่สนอง ความต้องการของผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐาน เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความสำเร็จในการ ปฏิรูปการศึกษามูลค่าที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือ ผู้บริหาร สถานศึกษา และครู ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปนั้นต้องมีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ต้องเผชิญ กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการ ให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด บุคลากรใน สถานศึกษามีความพึงพอใจ สามารถทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีทักษะทางการบริหาร

⁸ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>, 308-309.

⁹ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1

จัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด¹⁰ เรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรีเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า 1) เรื่องของการวางตนของผู้บริหารโรงเรียน การสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับระหว่างผู้บริหารและครู เป็นประเด็นที่สำคัญ ซึ่งเมื่อเป็นผู้บริหารแล้ว หากประพฤติปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเคารพนับถือและขาดศรัทธาในที่สุด¹¹ 2) บทบาทในการเป็นผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารแล้วนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสม และนอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ มีดังนี้ การมีภาวะผู้นำ การสร้างความยอมรับด้วยการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ และประการสำคัญคือการทำปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี¹² เช่นเดียวกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครูโรงเรียนวัดฝางเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารที่ครูต้องการได้แก่ การเป็นผู้นำ การกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง การเป็นผู้ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู ตลอดจนเป็นผู้ให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนให้ครูซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในอาชีพราชการ¹³

จากข้อสรุปทำให้ทราบว่าบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดในสถานศึกษาคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีบทบาทของการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การดำเนินการในโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยด้านต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การมีบรรยากาศองค์กรที่ดีภายในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่จูงใจจะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความรู้สึกรักพึงพอใจในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

นอกจากนี้บทบาทของผู้บริหารยังช่วยสร้างบรรยากาศที่ให้แก่การทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทของการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การดำเนินการในโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยด้านต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบเพื่อให้โรงเรียนมี

¹⁰ เทือน ทองแก้ว. อ่างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>, 308-309.

¹¹ สัมภาษณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนทานสัมฤทธิ์วิทยา, 1 มีนาคม พ.ศ.2562

¹² สัมภาษณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเชิงกระปือ , 5 มีนาคม พ.ศ.2562

¹³ สัมภาษณ์, ครูโรงเรียนวัดฝาง , 15 มีนาคม พ.ศ.2562

คุณภาพมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การมีบรรยากาศองค์กรที่ดีภายในโรงเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ครูโรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์ สรุปได้ว่า ครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์กรหรือบรรยากาศโรงเรียนที่ดีเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร¹⁴ จากการสัมภาษณ์ครูโรงเรียนประชาอุปถัมภ์ได้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนคือ เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดีจะส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน¹⁵ นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนวัดสำโรง (หิรัญราชภูรภัททิวิทยา) สรุปได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน¹⁶

ดั่งที่เบนนิชและนานุช (Bennis and Nanus) อธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการเคลื่อนย้ายองค์กรจากจุดที่อยู่ในปัจจุบันไปสู่อนาคตได้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จะช่วยนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร สร้างความเต็มใจให้แก่บุคลากรในการที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมใหม่ และสร้างยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์สูงสุดของพลังงานและทรัพยากร¹⁷ จากการศึกษาผลงานของนักวิจัยหลายท่านมีข้อสรุปตรงกันว่า บทบาทผู้นำจะเพิ่มความโดดเด่นและความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์กรนั้นตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่มั่นคง ขาดความชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบและตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บทบาทของผู้นำจะมีผลกระทบต่อองค์กรสูงขึ้น โดยเฉพาะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมคุณลักษณะของภาวะผู้นำอย่างชัดเจนจะสามารถนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า และมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบอย่างชัดเจน¹⁸

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จนั้นคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารควรมีบทบาทบางประการที่เหมาะสมอันจะนำพาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ และเช่นเดียวกันนี้บรรยากาศองค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการ

¹⁴ สัมภาษณ์, ครูโรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์ , 8 มีนาคม พ.ศ.2562

¹⁵ สัมภาษณ์, ครูโรงเรียนประชาอุปถัมภ์ , 11 มีนาคม พ.ศ.2562

¹⁶ สัมภาษณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสำโรง (หิรัญราชภูรภัททิวิทยา) , 15 มีนาคม พ.ศ. 2562

¹⁷ W. Bennis and B. Nanus, **Leader :The Strategies for Taking Charge** (New York : Harper and Row, 1985), 24.

¹⁸ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>, 308-309.

หนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ บรรยากาศองค์กรที่ดีซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบบทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อทราบบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับใด
3. บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
3. บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) จะมีลักษณะเป็นการจัดการเชิงระบบ โดยพื้นฐานขององค์กรทางการศึกษามี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ และข้อมูลต่างๆ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ การดำเนินการภายในขององค์กรและระบบของ การจัดการดำเนินงาน 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และผลของการจัดการศึกษา 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยนำออกหรือกระบวนการขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานในรอบต่อไป ข้อเสนอแนะอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรรวมถึงพลังของสังคม การเมือง การปกครองและเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารมีนักทฤษฎีได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่าน อาทิเช่น ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) และ 5) การจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational control)¹⁹ แนวคิดของยุกล์ (Yukl) ได้แบ่งลักษณะของบทบาทของผู้บริหาร โดยยึดพฤติกรรมผู้บริหารได้ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) กลุ่มบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 2) กลุ่มบทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล 3) กลุ่มบทบาทในการตัดสินใจ และ 4) กลุ่มบทบาทในการมีอิทธิพล²⁰ และสำหรับฟาร์เรนและเคย์ (Farren and Kaye) ได้เสนอแนวคิดกับบทบาทของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการความสะอาด 2) ผู้ประเมิน 3) ผู้คาดการณ์ 4) ผู้ให้คำปรึกษา

¹⁹ Michael A. Hitt, Duane R. Ireland and Robert E. Hoskisson, **Management of Strategy: Concepts and Cases** (China : Thomson South-Western, 2007), 372-383.

²⁰ Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 5th ed. (New Jersey: Courier Stoughton, 2006), 369-371.

และ 5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน นอกจากนี้ มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติมี 10 ประการ ดังนี้ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อน 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง²¹

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรได้นำเสนอไว้หลากหลายดังนี้ ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมของครูร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็น พฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ และความสนิทสนม และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ ท่างเห็น มุ่งผลงาน กระตุน และมิตรสัมพันธ์ รวมเป็น 8 มิติด้วยกัน²² ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า องค์กรประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (supportive) การควบคุม (directive) และความเคร่งครัด (restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่ ความเป็นมิตร (cooegial) ความสนิทสนม (intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (disengaged)²³ ลิเคิร์ต (Likert) ได้เสนอบรรยากาศองค์กรไว้ 8 มิติ คือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership process) 2) ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (character of motivational forces) 3) ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character communication-process) 4) ลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction-influence process) 5) ลักษณะการตัดสินใจ (character of decision-making process) 6) ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (character of goal setting or ordering) 7) ลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) 8) การฝึกอบรม (training)²⁴ ส่วนฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ(respect) 2) ความ

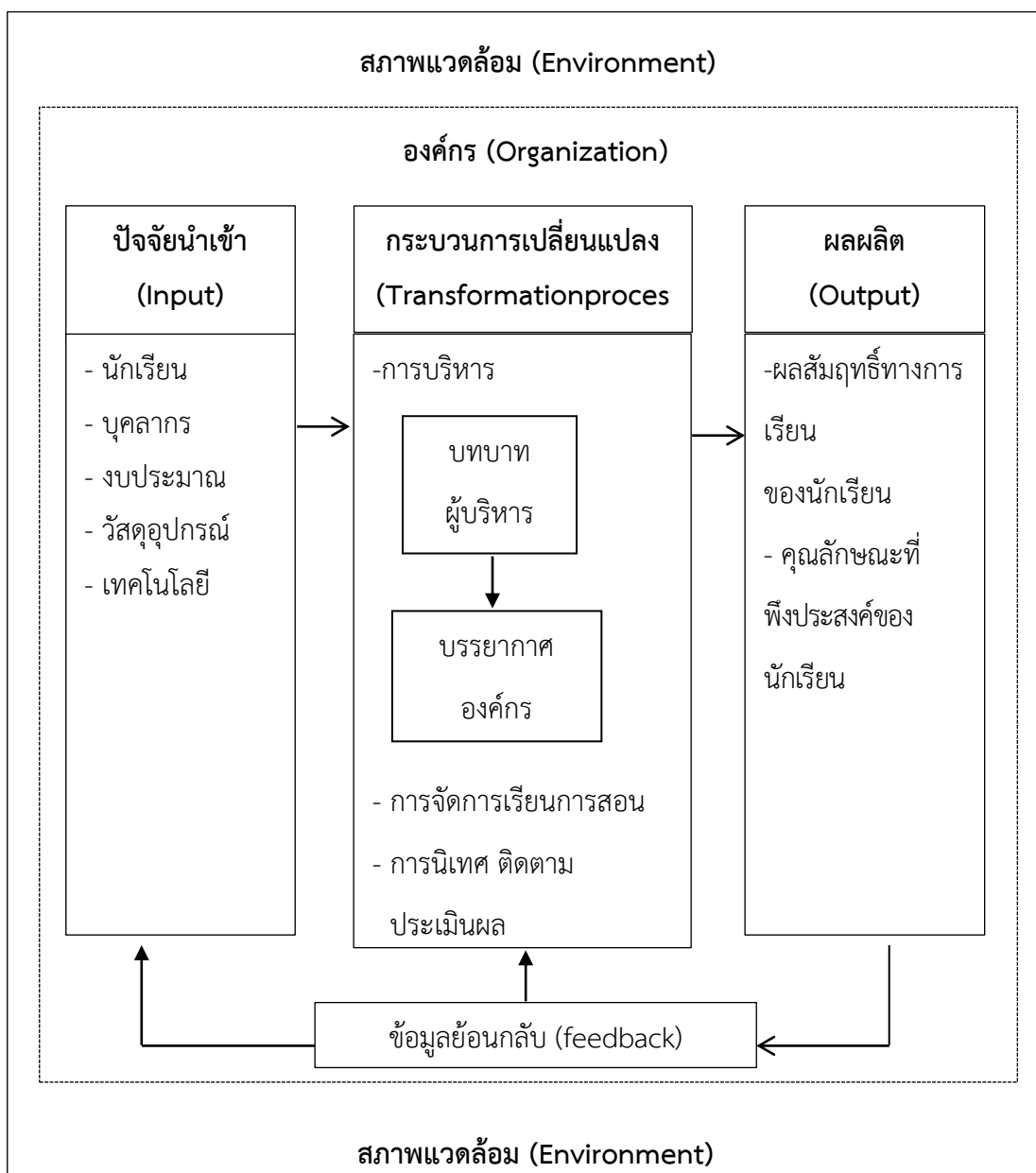
²¹ Henry Mintzberg, **Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better** (New York: Harper and Row, 2013), 92-103.

²² Andrew W. Halpin and Don B. Croft, **The Organizational Climate of School** (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133-152.

²³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw - Hill, 2001), 192.

²⁴ Rensis Likert, **The Human Organization : It's Management and Value** (New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967), 197-211.

ไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring)²⁵ ดังแผนภูมิที่ 1



²⁵ Robert S. Fox, et al., *School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator* (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational administration: Concepts and practices**, 5th ed., (Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning, 2012), 21.

: Henry Mintzberg, **Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better** (New York: Harper and Row, 2013), 92-103.

: Robert S. Fox, et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดของมินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติมี 10 ประการ ดังนี้ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งกีดขวาง 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง²⁶ เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ที่ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าองค์กรใดจะมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ(respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสนในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี(cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring)²⁷ เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

²⁶ Henry Mintzberg, **Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better** (New York: Harper and Row, 2013), 92-103.

²⁷ Robert S. Fox, et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

บทบาทผู้บริหาร (X_{tot})	บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน (Y_{tot})
1. บทบาทในการเป็นผู้นำ (X_1)	1. ความเคารพ (y_1)
2. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (X_2)	2. ความไว้วางใจ (y_2)
3. บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (X_3)	3. การมีขวัญสูง (y_3)
4. บทบาทในการกำกับติดตาม (X_4)	4. การมีโอกาสนในการทำงาน (y_4)
5. บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล (X_5)	5. ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (y_5)
6. บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (X_6)	6. ความสามัคคี (y_6)
7. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (X_7)	7. การปรับปรุงสถานศึกษา (y_7)
8. บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน (X_8)	8. ความเอื้ออาทรต่อกัน (y_8)
9. บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (X_9)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา :Henry Mintzberg, Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better (New York: Harper and Row, 2013), 92-103.

: Robert S. Fox, et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาบทบาทผู้บริหารผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของมินท์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งแบ่งบทบาทของผู้บริหารไว้ 3 ด้าน คือ 1.บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล 2.บทบาทเชิงสารสนเทศ 3.บทบาทเชิงตัดสินใจ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในตัวแปรย่อยของภาพรวมของบทบาทผู้บริหารตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งประกอบด้วย 10 ตัวแปรย่อยคือ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง

นียมศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการศึกษาดังนี้

บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อันเป็นการกระทำที่แสดงออกที่เป็นผลผลิตจากความคิด ความเชื่อของผู้บริหาร และความหวังของบุคคลอื่นที่คาดหวัง โดยแสดงออกเป็นบทบาทของผู้บริหาร 10 ประการ ได้แก่ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง

บรรยากาศขององค์กร หมายถึง ลักษณะ ความเข้าใจ การรับรู้ต่อองค์กร และบุคลากรในองค์กร บรรยากาศขององค์กรมีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมอันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่กำลังทำงานอยู่ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางพฤติกรรมในทางปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ 2) ความไว้วางใจ 3) การมีขวัญสูง 4) การมีโอกาสในการทำงาน 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง 6) ความสามัคคี 7) การปรับปรุงสถานศึกษา และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน

โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับ ปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1 และ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 จำนวน 95 โรงเรียน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี สำหรับในบทที่ 2 นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้เรียบเรียงหัวข้อตามลำดับดังนี้ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) บรรยากาศองค์กร 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เพราะผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนศูนย์กลางรวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองย่อมทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพขององค์กรทั้งนี้ผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อองค์กร และต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของบทบาท

เมื่อบุคคลเกิดมาในสังคม ไม่ว่าจะเป็ในสังคมขนาดเล็ก เช่น ครอบครัว ขนาดกลาง ชุมชน สถานศึกษา สถานที่ทำงาน สถานประกอบการ หรือสังคมขนาดใหญ่ เช่น ประเทศและโลก ต่างมีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องทำ เช่น ในระดับครอบครัวก็ต้องเป็นลูกที่ดีของพ่อ-แม่เป็นน้องเป็นพี่ที่ดี หรือเป็น พ่อแม่ปู่ย่าตายายที่ดีตามสถานภาพและบทบาทหน้าที่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้²⁸

คำว่าบทบาท ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Role ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2544 อธิบายว่า บทบาท หมายถึง การทำตามตามบท การทำตามบท โดยปริยาย หมายความว่า การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู²⁹

²⁸ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 183.

²⁹ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2544, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2544), 602.

อาคม วัดโธสง ได้กล่าวว่า บทบาทหมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่งควรประพฤติปฏิบัติ เช่น ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูอาจารย์ คณงาน ภารโรง ก็จะต้องทำตามไปตามที่ตำแหน่งดังกล่าวนั้นต้องกระทำ โดยทั่วไปบทบาทจะต้องมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง³⁰

วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรศุภกุล กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในด้านที่เกี่ยวกับคำพูด ลักษณะท่าทาง การตอบสนองกริยาอาการต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังทำหน้าที่อะไร มีต่อเจ้าของตำแหน่งหรือฐานะทางสังคมอย่างไร จึงอาจกล่าวได้ว่า “บทบาท” ก็คือการแสดงออกถึงฐานะตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนในสังคมนั่นเอง³¹

เลวินสัน (Levingson) ได้สรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาท หมายถึง ปทัสถาน ความคาดหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบและอื่น ๆ ที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้บทบาทตามความหมายนี้ คำนึงถึง ตัวบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งไปถึงการบ่งชี้หน้าที่อันควรกระทำ
2. บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ
3. บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่สัมพันธ์กับโครงสร้างทางสังคมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แนวทางที่บุคคลพึงกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

นอกจากนี้ หากวิเคราะห์ถึงความหมายและลักษณะของบทบาท บทบาทอาจจำแนกตามที่มา แบ่งได้ 5 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาทที่สังคม กลุ่ม หรือองค์กรกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม กลุ่ม หรือองค์กรนั้น
2. บทบาทที่ผู้อื่นคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังว่าผู้อยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ
3. บทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบ ของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่ง คิดและเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง

³⁰ อาคม วัดโธสง อ้างถึงใน ภัทรนิชา สุดตาชาติ, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”.(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย รามคำแหง, 2560), 51.

³¹ วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรศุภกุล อ้างถึงใน ภัทรนิชา สุดตาชาติ, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”.(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย รามคำแหง, 2560), 56.

การแสดงออกหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สังคมกำหนด ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกจะผสมผสานระหว่างความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความต้องการของตน ร่วมกับความรับผิดชอบที่กำหนดให้ปฏิบัติจริงในตำแหน่ง³²

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในหน่วยงานรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจต่าง ๆ สิ่งแรกที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กรก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร เพราะบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทใด ๆ จนอาจกล่าวได้ว่าความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมใสขององค์กรหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารนอกจากจะมีลักษณะเป็นผู้นำและประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยังต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอีกด้วย และต้องคอยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ซึ่งจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบเป็นทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท”(Nerve-Center) ขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (Symbolic or Figurehead) เป็นบทบาทที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร เป็นสัญลักษณ์ของหัวหน้าในการใช้หลักเกณฑ์เพื่อกำหนดสังคมขององค์กร แรงจูงใจ กฎหมาย และพิธีการในหน้าที่ต่าง ๆ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์กร เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้จบการศึกษา เป็นต้น รวมถึงการเลือกสรรพวกพ้องเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาหรืออำนาจหน้าที่ของตน

1.2 บทบาทเป็นผู้นำองค์กร (leader) เป็นบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดสภาพต่างๆ เช่น กำหนดงานให้ทำการกระตุ้น ชักถามในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมและมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามที่จะนำความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรไปกำหนดเป็นข้อตกลงเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

³² พคิน แดงจวง, *บทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ: ดวงกลมพลับลิชชิ่ง, 2554), 63.

ผู้นำมีบทบาทในการเผยแพร่กิจกรรมที่มีคุณค่าทั้งของผู้บริหารเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาอำนาจของผู้บริหารจะปรากฏชัดเจนที่สุดในบทบาทของผู้นำ

1.3 บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (liaison) ด้วยสถานภาพทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทการติดต่อกับผู้บริหารระดับเดียวกัน บุคคล หรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารต้องพัฒนาเครือข่ายงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารต้องใช้เวลาส่วนมากกับการดำเนินงานตามบทบาทนี้ เริ่มตั้งแต่การกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และการดำเนินกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อการดำรงอยู่ของหน่วยงานนั้น ๆ

2. กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่งในองค์กรของเขา การเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาข้อมูลพื้นที่จำเป็นของระบบข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันจะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชำนาญการขององค์กรที่มีคลังข้อมูลที่ดีที่สุด ประกอบด้วย

2.1 บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล (monitor) บริหารต้องแสวงหาและรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อจะได้พัฒนาองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร รับข้อมูลข่าวสารเข้ามาสู่องค์กรในรูปแบบการวิเคราะห์การดำเนินงานภายในองค์กร เหตุการณ์ภายนอกความคิดเห็น และแนวโน้มต่าง ๆ ผู้บริหารใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาส เพื่อความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการตัดสินใจอันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีคุณค่าพร้อมทั้งรายงานให้บุคคลภายนอกและผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

2.2 บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (dissemination) ผู้บริหารต้องนำข้อมูลข่าวสารจากภายนอกเข้าสู่องค์กร และนำข้อมูลข่าวสารภายในจากผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งสู่คนอื่น ๆ ข้อมูลเหล่านี้อาจเป็นข้อเท็จจริงซึ่งผู้บริหารได้รับข้อมูลแบบนี้ได้ง่ายเนื่องจากมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ส่วนที่ดีของข้อมูลจะถูกส่งต่ออย่างรวดเร็วไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมหรือข้อมูลที่เป็นลักษณะของค่านิยมอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารจะถ่ายทอดค่านิยมสู่องค์กรเพื่อชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

2.3 บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (spokesperson) ผู้บริหารต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารสู่บุคคลภายนอกที่หลากหลาย ผู้บริหารต้องแสดงความสามารถในทางสัมพันธ์กับชุมชนประชาสัมพันธ์องค์กรของตนเอง ดูแลรักษาผู้มีอิทธิพลชั้นนำด้านต่างๆ รายงานข่าวเกี่ยวกับการดำเนินงาน แผนงาน และนโยบายขององค์กร และส่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” (Decision Maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย

3.1 บทบาทเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มและออกแบบควบคุมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาสอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบสถานการณ์ที่ต้องปรับปรุง ผู้บริหารต้องกำหนดโครงการปรับปรุง โดยจัดลำดับความสำคัญตามการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงที่แท้จริง ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการปรับปรุงในระดับใดระดับหนึ่ง มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบอำนาจให้ปฏิบัติงานแทน มอบหมายความรับผิดชอบในการออกแบบภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับหรืออาจให้คำปรึกษาในการออกแบบและงานใหญ่ ๆ บางอย่างของโครงการปรับปรุง อาจต้องขอคำปรึกษาจากผู้บริหารอาวุโส

3.2 บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งรบกวน (disturbance handier) เป็นบทบาทของผู้บริหารที่ต้องแก้ปัญหา เมื่อองค์กรเผชิญสิ่งรบกวนหรือความวุ่นวายแต่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล ซึ่งความวุ่นวายต่างๆ มักเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับองค์กรอื่น และการสูญเสียทรัพยากรหรือข้อจำกัดต่างๆ ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญและทุ่มเทความพยายามที่จะจัดสิ่งเหล่านี้

3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (allocator) ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์กรตามจุดที่ต้องการ ผู้บริหารต้องควบคุมดูแลระบบโดยอาศัยการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรในแนวทางต่างๆ โดยการกำหนดเวลาของตนเอง การกำหนดโปรแกรมการทำงาน การมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ และโดยการสร้างหรืออนุมัติงบประมาณ

3.4 บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (negotiator) ผู้บริหารรับผิดชอบในการเป็นผู้แทนขององค์กรในฐานะผู้เจรจาที่สำคัญกับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่น เพื่อให้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารต้องกระตุ้นตนเองอยู่เสมอ เมื่อองค์กรเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเจรจาต่อรองกับองค์กรอื่น ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะสัญลักษณ์หรือหัวโขน ผู้ประชาสัมพันธ์และผู้จัดสรรทรัพยากรขององค์กร³³

เซงเก (Senge) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็น อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือ

³³ Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper and Row, 1973), 58–91.

ทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้บทบาทผู้นำดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักออกแบบ (designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ จุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. บทบาทในการเป็นผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. บทบาทในการเป็นเป็นครูผู้สอน (teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม³⁴

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller) เสนอว่าบทบาทสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มี 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. บทบาทในการออกแบบองค์กรเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กรที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. บทบาทในการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่³⁵

³⁴ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization** (New York : Double day, 1990). 58.

³⁵ Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management** (Singapore : McGraw -Hill, 1993), 320-321.

ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskission) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติและบทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. บทบาทการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. บทบาทการบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource-portfolio) มีความสามารถใช้องค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. บทบาทการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. บทบาทการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. บทบาทการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational-controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน³⁶

ฟาร์เรนและเคย์ (Farren and Kaye) กล่าวว่า ผู้นำจะสามารถช่วยให้บุคลากรพัฒนางานอาชีพได้ด้วยการแสดงบทบาท 5 ประการ ได้แก่ ผู้อำนวยการความเสถียร ผู้ประเมิน ผู้คาดการณ์ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้ส่งเสริมสนับสนุน³⁷

³⁶ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, **Management of Strategy : Concepts and Cases** (China : Thomson South-Western, 2007), 372-383.

³⁷ Caela Farren and Beverly L. Kaye, "New skills for New Leadership Roles," in **The Leader of Foundation**, 3rd ed. (New York : The Drucker Foundation, 1996), 175-187.

ยุกัล (Yukl) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่และบทบาทที่สำคัญ 11 บทบาท ย่อย ดังนี้

1. บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ (building relationship) ได้แก่
 - 1.1 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (networking)
 - 1.2 การให้การสนับสนุน (supporting)
 - 1.3 การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (managing conflict and team building)
2. บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (giving – seeking information) ได้แก่
 - 2.1 การติดตาม (monitoring)
 - 2.2 การให้ข่าวสารข้อมูล (informing)
 - 2.3 การสร้างความชัดเจน (clarifying)
3. บทบาทในการตัดสินใจ (making decision) ได้แก่
 - 3.1 การวางแผนและการจัดองค์กร (planning and organizing)
 - 3.2 การปรึกษาและการมอบหมายงาน (consulting and delegating)
 - 3.3 การแก้ปัญหา (problem solving)
4. บทบาทในการใช้อิทธิพล (influencing people) ได้แก่
 - 4.1 การสร้างแรงจูงใจ (motivating)
 - 4.2 การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (recognizing and rewarding)³⁸

บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา

สำหรับบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาประเทศไทยนั้น ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงเช่นเดียวกัน ดังที่สุรศักดิ์ ปาเฮ เสนอว่าบทบาทของผู้บริหารควรประกอบด้วยบทบาท 5 ประการ ดังนี้

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาทสังคม กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ เช่น ข้อกำหนดที่ว่าพ่อแม่ต้องอบรมเลี้ยงดูลูกข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยชอบ เป็นต้น
2. บทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่คนอื่น (ผู้เกี่ยวข้อง) คาดหวังว่าอยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังนี้มักจะสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด แต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ เพราะคนบางคนอาจมีการคาดหวังมากหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนได้รับทราบ

³⁸Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5th ed. (New York : Courier Stoughton , 2006), 370-372.

3. บทบาทตามอุดมคติของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิด และเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ต้องไปใส่ใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด และก็อาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวัง

4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็นซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของเจ้าตัวผู้อยู่ในตำแหน่ง แต่อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมตามการคาดหวังของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่บทบาทนั้นไม่ตรงกับบทบาทตามความคิดของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของเราก็จะมีการเลือกรับรู้ และมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความเป็นจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์หลายอย่าง ดังนั้นเมื่อผู้อยู่ในตำแหน่งปฏิบัติบทบาทโดยแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ผู้ที่ได้เห็นอาจรับรู้พฤติกรรมหรือบทบาทนั้นในทางที่แตกต่างกันไป และอาจแตกต่างไปจากบทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่งด้วย³⁹

อุษณีย์ โพธิสุข ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้คุมบังเหียนแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหัวใจของการเรียนรู้ของเด็ก โดยอาจมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด
2. วางแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
3. สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร อาทิเช่น วิธีการจัดการเรียน การสอน ของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน
4. วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ทักษะพื้นฐานสำคัญที่นักเรียนต้องเรียนรู้ให้ได้ มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา

³⁹ สุรศักดิ์ ปาเฮ, “การนิเทศภายในหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน”, วารสารวิชาการ 4, 8 (มกราคม, 2545) : 25 – 31.

5. วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษา นักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา⁴⁰

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้ คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่ง จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจน การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ที่ผู้เรียน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และ รู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอก โรงเรียน เพื่อ สร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากร บุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนา โรงเรียน ทรัพยากร ด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับ การ ฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อ สถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อ สามารถนำมาประยุกต์และ

⁴⁰ อุษณีย์ โพธิ์สุข, กลยุทธ์ทางการศึกษาผู้เรียนสำคัญที่สุด ในการร่วมคิดร่วม เขียนปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด, สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2543), 42.

ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่น ในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความ พยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษา แห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนด นโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครู และทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้⁴¹

สมพิศ ไห้งาม กำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คำแนะนำ (directive) ผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้บอกหรือผู้สั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

2. ให้การสนับสนุน (supportive) ผู้บริหารในกรณีนี้จะแสดงความเป็นกันเองให้ความสนใจ เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. เปิดโอกาสให้ความร่วมมือ (participative) ผู้บริหารลักษณะนี้จะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

4. มุ่งงาน (achievement oriented) ผู้บริหารลักษณะนี้จะมุ่งสู่ความสำเร็จของงานด้วยการ กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย⁴²

เต็มศิริ เฉลาพัทตร์ ได้อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทตามภารกิจและ พฤติกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 9 ประการ คือ

⁴¹ กระทรวงศึกษาธิการ, การปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 32.

⁴² สมพิศ ไห้งาม, การบริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, 2553), 117-119.

1. กำหนดเป้าหมาย (setting goal) ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายของการศึกษา โดยทั่วไป และเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน
2. กำหนดนโยบาย (marketing) ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการศึกษาโรงเรียนอย่างกว้างขวาง
3. กำหนดบทบาท (determining roles) ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน
4. ประสานงาน (coordinating administrative function and structure) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการประสานการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เดียวกัน
5. ประเมินประสิทธิภาพ (appraising effectiveness) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการประเมินผลงานของหน่วยงาน
6. ทำงานกับผู้นำชุมชนเพื่อการปรับปรุงส่งเสริมการศึกษา (working with community leadership to promote improvements in education)
7. ใช้ทรัพยากรทางการศึกษาของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (using the educational resources the community)
8. การให้ประชาชนมีส่วนร่วม (involving people) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายและประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษารวมทั้งติดตามประเมินผล
9. การติดต่อสื่อสาร (communicating) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน⁴³

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้แต่ละสถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. บริหารกิจการสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

⁴³ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, โครงการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาครูผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและวิทยฐานะ (ม.ป.ท. : 2552), 116-117.

2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุสถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาบัตรของสถานศึกษา ให้เป็นไปตาม ระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในเชิงองค์รวม (holistic) หรือมองอย่างครบวงจร เพราะจะทำให้เห็นสภาพของการบริหารในลักษณะ ที่เป็นการเชื่อมโยง ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้

1. งานตามหน้าที่ ได้แก่ งานในฐานะบังคับบัญชา
2. งานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ
3. งานสนับสนุน ได้แก่ 3.1) งานบุคลากร 3.2) งานด้านงบประมาณ และ 3.3) งานบริหาร ทั่วไป ได้แก่ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับ ชุมชน งานธุรการ งานอาคารสถานที่⁴⁴

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวัง ของสังคม บทบาทของบุคคลจึงมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม สำหรับบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษา เป็นหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ มีนักวิชาการให้ทัศนะด้านบทบาทยุคใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำไปใช้ประโยชน์ มีรายละเอียด ดังนี้

⁴⁴ เมตต์ เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: บุ๊คพ้อยท์วิชาการ, 2553), 189-192.

The Wallace Foundation เป็นมูลนิธิให้ทุนสนับสนุนโครงการส่งเสริมความเป็นผู้นำ การศึกษาใน 24 รัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพควรนำไปใช้มี 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับนักเรียน (Shaping a vision of academic success for all students) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และมี ส่วนร่วมของบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

2. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษา (Creating a climate hospitable to education) ผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับนักเรียน และบุคลากรภายนอก เพราะโรงเรียน เป็นศูนย์กลางทางการเรียนและกิจกรรม บรรยากาศมีความสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนการสอน และการ เรียนรู้ของผู้เรียน

3. การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น (Cultivating leadership in others) ทั้งครูใน โรงเรียนถือว่าทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมี การพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอน (Improving instruction) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่ง ทำงานด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยมุ่งถึงคุณภาพการสอน และให้ บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียน และผู้ปกครอง

5. การบริหารจัดการกับคน ข้อมูล และกระบวนการ (Managing people, data and processes) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งครูบุคลากร และผู้เรียน รวมทั้ง การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารและกระบวนการการบริหาร

ในบทความเรื่อง The Role of the Principal in Schools ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่สำคัญ 9 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้นำ (Role as school leader) ประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ (Being an effective leader) โครงการจัดหาทุนอุปถัมภ์โรงเรียนการพัฒนาการ ประเมินผลครูผู้สอน และนโยบายการพัฒนาโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน (Role in Student Discipline) งานส่วน ใหญ่ของผู้บริหาร การรักษาระเบียบวินัยของนักเรียน ที่ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องมีเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียน จะทำให้ทำงานง่ายขึ้น

3. บทบาทในฐานะผู้ประเมิน (Role as a Teacher Evaluator) ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องมึ ความรับผิดชอบในการประเมินผลงานของครู โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีครูผู้สอนที่มี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

4. บทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ (Role in Developing, Implementing, and Evaluating Programs) เป็นเป็นหนึ่งในบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้เรียนเพิ่มขึ้น โครงการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมพื้นที่เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันและต้องมีการประเมินทุกปี และพัฒนาเสมอถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น

5. บทบาทในการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน (role in Reviewing Policies and Procedures) เอกสารสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร (governing) โรงเรียน คือ คู่มือนักเรียน (Student Handbook) ถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานของผู้บริหารง่ายขึ้น ให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองได้รู้ นโยบายและขั้นตอนการทำงานประสบผลสำเร็จได้

6. บทบาทในการกำหนดตาราง (Role in Schedule Setting) การสร้างตารางต้องทำทุกๆปี ซึ่งจะเป็นภาระงานที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นมาเอง ได้แก่ ตารางการติวเข้มการเข้าเรียน ตารางการปฏิบัติงาน ตารางการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ตารางการใช้ห้องสมุด ฯลฯ ตรงข้ามผู้บริหารต้องตรวจสอบแต่ละตารางเหล่านั้นว่า ไม่ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องมีตารางมากเกินไปในแต่ละปี

7. บทบาทในการจ้างครูใหม่ (Role in Hiring New Teachers) เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ต้องจ้างหรือรับครูและเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์หรืออบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

8. บทบาทในการปกครองและชุมชนสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน สามารถเป็นประโยชน์กับคุณในความหลากหลายของพื้นที่ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและธุรกิจ ในชุมชนสามารถช่วยให้โรงเรียนอย่างมาก รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับบริจาคเวลาส่วนตัวและการสนับสนุนในเชิงบวกโดยรวม

9. บทบาทในการมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำหลายคนโดยธรรมชาติมีงานหนักอยู่ในมือที่ต้องสั่งการลงไป ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายงานบางอย่างซึ่งเป็นเรื่องจำเป็น โดยมอบหมายให้กับบุคคลที่มีความรู้และไว้วางใจผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไม่มีเวลามากพอที่จะทำทุกอย่างที่ต้องการทำด้วยตัวเอง จึงต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ มาช่วยทำ เพื่อให้ผลงานบรรลุผลสำเร็จ⁴⁵

กรอสแมน (Grossman) กล่าวว่า เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความรับผิดชอบใหม่เหล่านี้ สมาคม โรงเรียนภาวะผู้นำระหว่างรัฐ (ISLLC) สร้างชุดมาตรฐานการพัฒนาสำหรับผู้บริหารโดยกลุ่มองค์กรที่เป็นผู้นำการศึกษาแห่งชาติได้แก่ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ สมาคม

⁴⁵ พิษณุกร มะกลาง, “บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก” , (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 22.

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติและสภาหัวหน้าเจ้าหน้าที่โรงเรียนของรัฐ ได้พัฒนาชุดมาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งได้นำมาใช้ในการพัฒนาในปี 2008 มีแนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
2. บทบาทในการออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล
3. หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
4. บทบาทในการบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น⁴⁶

ดูเดีย (DoDEA) ได้นำเสนอเครื่องมือการประเมินเรื่อง Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum เป็นเครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 มีบทบาท 4 ด้านหลักดังนี้

1. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และการประเมินผลได้แก่ การให้คำแนะนำแนวคิดใหม่ๆ สำหรับครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียน

2. มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ นำไปใช้ในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการประเมินประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำทักษะทางดิจิทัลมาใช้

3. ให้ออกโอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมาย และการร่วมมือกันเพื่อให้เกิด

การเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส ได้แก่ ให้ครูกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล และให้นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4. ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อของชุมชน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 กำหนดให้จัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มี

⁴⁶ ชัยยนต์ เพาพาน, **ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21**,การประชุมวิชาการระดับชาติครูศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21, 306-309.

ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ด้านโลกมากขึ้น และออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต⁴⁷

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการบริหารหลักสูตรและการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำของมินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติมี 10 ประการ ดังนี้ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง⁴⁸ มาเป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้

บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน

องค์กรหรือสถาบันใดก็ตามไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ย่อมประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน ในบางสถาบันที่พบว่าบุคคลมีความร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความจริงใจต่อกัน ให้เกียรติกัน ในขณะที่อีกสถาบันหนึ่งมีแต่ความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานแตกความสามัคคี ชิงดีชิงเด่นกัน แยกเป็นกลุ่ม ๆ ไม่มีการช่วยเหลือหรือร่วมมือกันทำงาน ลักษณะที่ปรากฏดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกว่า บรรยากาศ (climate) ซึ่งบรรยากาศนั้นมีค่าที่เรียกหลายลักษณะ เช่น บรรยากาศทางจิตวิทยา (psychological climate) บรรยากาศองค์กร (organizational climate)

⁴⁷ ชัยยนต์ เพาพาน, ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21, การประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21, 306-309.

⁴⁸ Henry Mintzberg, *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better* (New York: Harper and Row, 2013), 92-103.

และวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ในบรรดาคำต่าง ๆ นี้คำว่าบรรยากาศองค์กร เป็นคำที่แพร่หลายมากที่สุด⁴⁹

ดังนั้น ไม่ว่าในองค์กรใดก็ตามจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรนั้นทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจกับสิ่งที่ตนรับผิดชอบ นักวิชาการหลายคนจึงได้หันมาศึกษาถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์กรซึ่งเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคคล

ความหมายของบรรยากาศองค์กร

เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์กรไว้มากมาย พอสรุปได้ดังนี้ ฮอย (Hoy) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า เป็นลักษณะภายในที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร⁵⁰ เซอร์ริงตัน (Cherrington) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นคุณลักษณะ หรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์กรหนึ่ง จากอีกองค์กรหนึ่ง คล้ายกับคำว่า “บุคลิกภาพ” (personality) “บรรยากาศองค์กร” จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศขององค์กรมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์กรอื่น⁵¹ ซึ่ง โอเวนส์ (Owens) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำของบุคคล กับสิ่งแวดล้อม ในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ส่วนบรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่ได้จากการ

⁴⁹ James L. Gibson and others, **Organizations : Behavior, Structure and Processes** (New York : McGraw-Hill, 2006), 30-31.

⁵⁰ Wayne K. Hoy, **Educational Administration : Theory, Research and Practice** (New York : McGraw-Hill, 2005), 143-144.

⁵¹ David J. Cherrington, **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance**, 2nd ed. (New York : Allyn and Bacon : Prentice-Hill, 1998), 469-471.

รวบรวมความคิดเห็นและการรับรู้จากสมาชิกในกลุ่ม องค์กรประกอบเหล่านั้นอาจเป็นปทัสถาน และการคาดหวังของระบบสังคมที่เป็นที่ยอมรับ⁵²

สำหรับตำรา เอกสารในประเทศไทยมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร พอสรุปได้ดังนี้ สมยศ นาวิการ กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำงานอยู่ ซึ่งจะรับรู้โดยตรงและโดยทางอ้อมและบรรยากาศองค์กรจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน⁵³ และ ชาญชัย อาจินสมาการ กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของพนักงาน⁵⁴ เช่นเดียวกับ ศิริพงษ์ เสาภายน ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรไว้ว่าบรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณภาพของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อาจรวมถึงสิ่งแวดล้อมในแผนก ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของโรงเรียนในขณะเดียวกันซึ่งนักทฤษฎีกล่าวถึงบรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรว่ามีแนวคิดที่เหลื่อมล้ำกันอยู่บ้างคือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากเหง้าในทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ในขณะที่บรรยากาศองค์กรมีรากเหง้ามาจากจิตวิทยา ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจว่าประสิทธิผลของโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศองค์กรบรรยากาศองค์กรเป็นการผสมผสานของตัวแปรหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน⁵⁵

นอกจากนี้ จุฬารัตน์ สุกันธรัตน์ ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่าหมายถึง การรับรู้ความรู้สึกหรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์กรในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร⁵⁶

⁵² Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Educational* (Boston : Allyn and Bacon Prentice-Hill, 1998), 193.

⁵³ สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2547), 38.

⁵⁴ ชาญชัย อาจินสมาการ, *ปฏิสัมพันธ์ในองค์กร* (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548), 55.

⁵⁵ ศิริพงษ์ เสาภายน, *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คพอยท์ จำกัด, 2548), 42.

⁵⁶ จุฬารัตน์ สุกันธรัตน์ อ้างถึงใน พิษณุกร มะกลาง, “บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก”, (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 8.

จากการศึกษาความหมายของบรรยากาศองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะ ความเข้าใจ การรับรู้ต่อองค์กร และบุคลากรในองค์กร บรรยากาศองค์กรมีผลต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่กำลังทำงานอยู่ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางพฤติกรรมในทางปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจ ศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง โดยพบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรทุกคน บรรยากาศองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งหลายประการ ดังที่ เลวิน (Lewin) ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศหรือพฤติกรรมขององค์กรเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรนั้น โดยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์กรนั้น ⁵⁷

สเทียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ

1. บรรยากาศองค์กรถือเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มซึ่งเป็นของพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการบุคลากรทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม
2. บรรยากาศองค์กรซึ่งเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหาร-จึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยเฉพาะบรรยากาศที่เป็นแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศองค์กรแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้นจะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

⁵⁷ Kurt Lewin, *Field Theory in Social* (New York : Harper and Brother, 1951), 241, quoted in George H. Litwin and Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate* (Boston : Harvard University, 1963), 36.

3. แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการขาดงานของบุคลากรแต่ไม่สามารถคาดหวังได้ซึ่งบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมากพร้อมนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์กรนั่นก็คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (job performance)⁵⁸

นอกจากนี้ มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์กรยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรดังนี้

1. บรรยากาศองค์กรแบบที่หนึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศองค์กรแบบอื่น ๆ ดังการศึกษาของนิวเวล (Newell) พบว่า บรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อยตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่มีผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์กร หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร กล่าวคือ แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กรมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์กร องค์กรที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์กรนั้นก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศ บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานไม่เกิดความริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักแต่ในองค์กรที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์กร สภาพบรรยากาศองค์กรที่เน้นการประสานสัมพันธ์จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานจะอยู่ในระดับต่ำ⁵⁹

สำหรับฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ได้สรุปไว้ว่าบรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่

⁵⁸ Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavior View** (Santa Monica : Goodyear Publishing Company, 1977), 104-109.

⁵⁹ Edgar L. Morphet and others, **Educational Organization and Administration** (New Jersey : Prentice-Hill, 1982), 220-235.

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ
2. การพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร
3. โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจและเป็นสถานที่ที่มีความหมาย
4. ครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่โรงเรียนอย่างมีคุณค่า⁶⁰

สำหรับนักวิชาการ นักการศึกษาของไทย ดังเช่น วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวไว้ว่าแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กรย่อมมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์กร ในลักษณะของการตัดสินใจในลักษณะของการบริหารเพื่อควมมีประสิทธิภาพในลักษณะเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะของการแสดงภาวะผู้นำและในลักษณะการใช้แรงจูงใจ นั่นคือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบราชการเป็นองค์กรแบบวิชาชีพจากการตัดสินใจเดี่ยวสู่การตัดสินใจร่วม จากประสิทธิผลที่เน้นปัจจัยป้อนออกเป็นเน้นทั้งระบบจากกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสารที่เน้นทางการเป็นเน้นแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น จากการแสดงภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมเป็นประชาธิปไตยนิยม จากการมุ่งการบริหารเพื่อการจัดการเป็นมุ่งการบริหารเพื่อการจัดการเป็นมุ่งการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นระดับสูงมากขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรก็มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการซึ่งเน้นควมมีประสิทธิภาพ ควมมีเสถียรภาพ ความมั่นคงความเป็นเหตุผลไปสู่วัฒนธรรมเชิงก้าวหน้าที่เน้นควมริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยงความมุ่งสู่ควมเติบโตก้าวหน้ามากขึ้น และบรรยากาศองค์กรแบบเปิดหรือจากองค์กรที่เน้นการปกครองสู่องค์กรที่มีความเป็นมนุษย์มากขึ้น แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทิศทางประชาธิปไตยนิยม และเป็นไปในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจากกระบวนการที่เก่าไปสู่กระบวนการที่ใหม่เป็นกระบวนการที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่สังคมทุกระดับเองก็มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันนี้เช่นกัน⁶¹

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ต่อควมรู้สึกของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อจิตใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามรูปแบบของบรรยากาศองค์กร เกิดการเรียนรู้และรับรู้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กรได้พัฒนาตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทุกคนเกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดีต่อ

⁶⁰ Robert S. Fox, et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 1-2.

⁶¹ วิโรจน์ สารรัตนะ, **โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ : บริษัทอักษราพัฒนา จำกัด, 2544), 51.

องค์กร อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กร ได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นเป็นมิตรต่อกัน ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ผลิตบุคคลากรที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

พิภพ วังเงิน ได้กล่าวถึงการจำแนกบรรยากาศองค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เป็นแนวทางที่มีอิทธิพลต่อองค์กรมี 7 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) มีผลต่อบรรยากาศองค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ระบบการทำงาน โดยโครงสร้างมีผลกระทบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน ดังนั้น ผู้บริหาร กรรมการ ประธานกรรมการผู้มีอำนาจ จะต้องปรับรูปแบบโครงสร้างให้เรียบร้อยสิ้นไหลต่อกระบวนการดำเนินงาน

2. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and Support) ควรให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นในองค์กร เพื่อจะช่วยลดความกังวลที่เกี่ยวกับงานลงได้ การให้ความสำคัญกับความช่วยเหลือ ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงแน่ใจได้ว่าความต้องการของบุคลากรในองค์กรคือบรรยากาศทำงานที่อบอุ่นและการสนับสนุนส่วนการลงโทษที่ใช้กันอยู่นั้นไม่ใช่วิธีที่ดี

3. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นตรรกชนิวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลแตกต่างกัน หรือภายในองค์กรที่มีหน่วยงานแข่งขันกัน องค์กรจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายพอใจ ยอมรับด้วยเหตุ

4. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) เป็นปัจจัยที่ใช้วัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากมีผลทำให้ความรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม และการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

5. การให้รางวัลและการลงโทษการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (reward and punishment approval and disapproval) เป็นปัจจัยวัดการรับรู้และให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อการให้รางวัลแทนที่จะใช้วิธีลงโทษย่อมจะเป็นวิธีที่ถูกต้องกว่า เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานให้มีความสนใจด้านความสำเร็จและรู้สึกผูกพันและ

จะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่ายอมรับและเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ตรงกันข้ามการลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับ

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standards and expectations) เป็นปัจจัยวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีที่ว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จทั้งหลายนั้นล้วนแต่ถูกสร้างขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องความสำเร็จที่สัมพันธ์กับมาตรฐาน และอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาโดยพนักงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (risk and risk taking) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศที่ให้ความสำคัญแนวทางการป้องกันตัวเองในการตัดสินใจแล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่สมหวัง และความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จได้ การเกี่ยวข้องกันระหว่างกันของบรรยากาศมิติต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในองค์กรจะมีการสัมพันธ์บรรยากาศขององค์กรกับความต้องการทางด้านความสำเร็จความต้องการทางด้านความผูกพัน และความต้องการในเรื่องของการใช้อำนาจ ผู้บริหารจะสนองความพอใจในการทำงานได้ดีกว่าในกรณีที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จ ถ้าหากว่าต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ทางการสนับสนุนและความอบอุ่น แล้วเขามีความต้องการที่จะเข้าไปผูกพันกับบุคคลอื่น และถ้าหากว่ามีความปรารถนาที่จะควบคุมแนวทางของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เขาจะมีความต้องการทางด้านอำนาจ⁶²

ลิเคิร์ต (Likert) ได้เสนอบรรยากาศองค์กรไว้ 8 มิติ คือ

1. ภาวะผู้นำ (leadership process) หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด
2. ลักษณะปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (character of motivational forces) วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน
3. ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร (character communication process) หมายถึง สายใยของการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

⁶² พิกพ วังเงิน, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : บริษัท รวมสาสน์ 1977 จำกัด, 2547),

4. ลักษณะกระบวนการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน (character of interaction influence process) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวุ่นเกรงหรือความไว้นือเชื่อใจกันและกัน

5. ลักษณะการตัดสินใจ (character of decision - making process) หมายถึง ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

6. ลักษณะการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (character of goal-setting or ordering) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด

7. ลักษณะกระบวนการควบคุม (character of control process) หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

8. การฝึกอบรม (training) หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด⁶³

นอกจากนี้ ไลเคิร์ต (Likert) ได้ทำการค้นคว้าวิจัย และสร้างทฤษฎีระหว่างระเบียบวิธีการขึ้นใหม่ โดยได้พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารกับระบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะเป็นมโนทัศน์ในการดำเนินการเฉพาะในองค์กรธุรกิจก็ตาม แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับองค์กรประเภทอื่น ๆ ได้ เช่น โรงเรียน โดยการสร้างแกนต่อเนื่องของระบบองค์กร ตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ร่วมงาน) ซึ่งแบ่งตามความแตกต่างของระบบการบริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดรูปแบบบรรยากาศองค์ได้ 4 ประเภท คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ (exploitive authoritative) บรรยากาศในองค์กรระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น มีความจริงจัง และมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย หรือแทบไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีน้อยมาก บุคคลในองค์กรมีแนวโน้มที่จะถูกใจโดยวิธีการข่มขู่ หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจ และความเป็นปฎิบัติ ความไม่พึงพอใจแพร่ไปทั่วองค์กร การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่อาจจะมีการปล่อยให้มีการร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อย และต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ นอกจากนี้จะมีการกำหนดรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างระดับชั้นตอนตำแหน่งแล้ว โครงสร้างการควบคุมบังคับ

⁶³ Rensis Likert, *The Human Organization : It's Management and Value* (New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967), 197-211.

บัญชาจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์กรแบบอรุณนิยมในบรรยากาศแบบเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์กรในการทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคคลในชั้นล่างการบริหารตามรูปแบบนี้เกิดจากรากฐานคติทฤษฎีในด้านบุคคล อำนาจหน้าที่ และการจัดองค์กร

2. บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (benevolent authoritative) เป็นบรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างจากบรรยากาศขององค์กรแบบแรก แต่ก็มีลักษณะคล้ายกันมาก กล่าวคือ ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์กร มีวิธีการจูงใจด้วยการให้รางวัลบ้าง แต่บางครั้งก็มีบังคับ มีการให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกันในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง มีความพึงพอใจปานกลางในการเป็นสมาชิกขององค์กร การบังคับบัญชา และความสำเร็จของตน

3. บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (consultative climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจ และมีความจริงใจต่อบุคคลในองค์กร มีการขอคำแนะนำ และให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทาง หรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะมีบรรยากาศที่ให้การยกย่อง และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (participative climate) ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้วางใจต่อบุคคลในองค์กรส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์มีแรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารไหลผ่านเครือข่ายจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากแบบแนวนอนทั้งจากบุคคลในองค์กรด้วยกันเองและผู้บริหาร ดังนั้นจึงเกิดการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งกันและกันอย่างอบอุ่นทำให้มีการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และนอกจากนี้ยังเกิดความรู้สึกความจงรักภักดีต่อกลุ่มและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรสูงมาก⁶⁴

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า องค์ประกอบบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู โดยพฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่ การสนับสนุน (supportive) การควบคุม (directive) และความเคร่งครัด (restrictive) ส่วนพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่ ความเป็นมิตร (cooegial) ความสนิทสนม (intimate) และการไม่ให้ความร่วมมือ (disengaged) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารมี 3 มิติ ได้แก่

⁶⁴ Rensis Likert, *The Human Organization : It's Management and Value* (New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967), 290.

1.1 การสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นชมเชย ยกย่อง วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ ให้การยอมรับในสมรรถภาพทางวิชาการ รวมทั้งให้ความสนใจด้านวิชาชีพและความเป็นส่วนตัวของครูแต่ละคน

1.2 การควบคุม หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีเทศงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวดกำกับติดตามการทำงานของครูและกิจกรรมทั้งหมดของสถานศึกษาอย่างคงที่ แม้แต่ส่วนรายละเอียดเล็กน้อยและปลีกย่อย

1.3 ความเคร่งเครียด หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานมากกว่าการอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เพิ่มภาระให้แก่ครูด้วยงานเอกสารและงานที่ภาระหนักอื่น ๆ เกินความรับผิดชอบของครู

2. ด้านพฤติกรรมของครูมี 3 มิติ ได้แก่

2.1 ความเป็นมิตร หมายถึง ครูมีลักษณะเปิดเผยและมีปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพระหว่างกัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสถานศึกษา สนุกในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กระตือรือร้น ให้การยอมรับและแสดงความนับถือเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ

2.2 ความสนิทสนม หมายถึง การที่ครูเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันอย่างมั่นคง แต่ละคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ใกล้ชิดด้วยความเป็นเพื่อน มีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนกันทางสังคม

2.3 การไม่ให้ความร่วมมือ หมายถึง ครูมีการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาชีพอย่างขาดความหมายและไม่เอาใจใส่ ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีเป้าประสงค์ในการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์และพฤติกรรมในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานของตน⁶⁵

ฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous Academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเคารพ (respect) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า การแสดงออกถึงการยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหาร ครูและนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะ

⁶⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 192.

ของตน ตลอดจนการแสดงออกถึงการเคารพตนเอง และการเคารพผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีในสถานศึกษา

2. ความไว้วางใจ (trust) หมายถึง ความไว้วางใจนั้นจะเป็นผลที่สะท้อนให้เห็นว่าคุณคนมีความเชื่อมั่นในคนอื่น ๆ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจของคุณคนนั้น การที่คุณคนทุกฝ่ายในสถานศึกษาจะให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นย่อมเกิดจากความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

3. การมีขวัญสูง (high morale) หมายถึง บุคคลที่มีขวัญสูงย่อมมีความรู้สึกที่ดีไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในองค์กรก็ตาม และเป็นความรู้สึกของคนที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ

4. การมีโอกาสนในการทำงาน (opportunity for input) หมายถึง การที่ทุกคนตระหนักดีว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา ความมุ่งหวังของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าวได้คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา

5. ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) หมายถึง การที่คุณคนทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ทั้งในด้านวิชาการ สังคมทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ ซึ่งจะส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรให้เป็นบรรยากาศที่ดี

6. ความสามัคคี (cohesiveness) หมายถึง ความรู้สึกของคุณคนที่มีต่อสถานศึกษา โดยมีความรู้สึกว่าคุณคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรู้สึกว่าจะอยู่กับสถานศึกษาแห่งนี้ และจะพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและช่วยบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา

7. การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) หมายถึง สถาบันการศึกษาที่ควรจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

8. ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) หมายถึง การที่คุณคนในองค์กรมีความรู้สึกว่าคุณคนอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคมและเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงานให้

ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกันเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรทุกคนบนพื้นฐานของความยุติธรรมและเสมอภาค ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบรรยากาศที่ดี⁶⁶

ฮัลปิน และครอพท์ (Halpin and Croft) ได้วิเคราะห์บรรยากาศองค์กรว่าสามารถจัดเป็นแบบเฉพาะของบรรยากาศองค์กรได้ 6 แบบด้วยกัน คือ บรรยากาศแบบแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศซีมเซา มีรายละเอียดดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส หรือแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก คณะครูมีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ละคนมีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีความภูมิใจที่เป็นสมาชิกของโรงเรียนนั้น พฤติกรรมผู้บริหารพบว่า มีบทบาทในการบริหารดีเด่น ถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เป็นที่เคารพและเป็นที่ต้องการของคณะครู นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือคณะครูให้ทำงานได้อย่างสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมและนิเทศงานบ่อยนัก เพราะคณะครูมีระเบียบวินัยดี มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมคณะครูยังคงมีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) มีบรรยากาศที่มีความเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูมีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่คณะครูได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จในการทำงาน คณะครูมีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานดี ผู้บริหารมีวิธีการ กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ พร้อมทั้งจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู ขวัญและกำลังใจครูดีแต่ไม่เท่าบรรยากาศแจ่มใส เพราะเป็นความพึงพอใจในความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมาก แต่ได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานน้อยไป ผู้บริหารบริหารงานโดยถือกฎเกณฑ์มากกว่าบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคณะครูมีน้อย การควบคุม ตรวจสอบหรือนิเทศงานมีน้อย แต่ให้ออกสแกครูที่จะเลือกงานได้โดยอิสระและตามความสามารถของผู้บริหารจะแสดงความเมตตาปรานี และคอยช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและการสร้างแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารส่งเสริมสวัสดิภาพของครู พฤติกรรมของผู้บริหารในบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวาดขันมากกว่าผู้บริหารแบบบรรยากาศแจ่มใส

⁶⁶ Robert S. Fox et al., **School Climate Improvement : A Challenge to The School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 18-20.

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน ผู้บริหารมีการควบคุม ตรวจสอบ และสั่งการและนิเทศงานของคณะครูจนคณะครูไม่มีเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้คณะครูมีความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นผลพลอยได้ทำให้ขวัญและกำลังใจดีขึ้นเล็กน้อย คณะครูต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา จึงทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดีขึ้นบ้างแต่ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกลับมีน้อย ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานของคณะครูน้อย แต่จะกำหนด ระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการทำงานให้คณะครูทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะครูน้อยเพราะมุ่งแต่ค่านิ่งถึงแต่ผลงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร สหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือนิเทศงาน ทำให้คณะครูไม่ค่อยมีงานทำ แต่ความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์ฉันท์มิตรด้านเดียว โดยขาดความพึงพอใจหรือความภาคภูมิใจ แสดงให้เห็นว่าคณะครูทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตา กรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงาน หรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะครูจะคอยกระตุ้น ผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุมตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรภายในกลุ่มคณะครูแต่ความพยายามของผู้บริหารล้มเหลว เพราะคณะครูไม่ยอมรับถือความสามารถของผู้บริหาร คณะครูแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำหน้าที่บริหารงานบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารชอบรวบรวนเวลาปฏิบัติงานของคณะครูมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกขวัญและกำลังใจของคณะครูต่ำ เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความสำเร็จของงานผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้งที่บางเรื่องรู้แบบงูๆปลาๆทำให้คณะครูเบื่อหน่ายและรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6. บรรยากาศแบบซิมเซา (Close Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงานโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน ครูขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู คณะครูถูกควบคุมโดยระบบการคัดออก ผู้บริหารกับครูมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก แต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ ให้คณะครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของตนเท่านั้นและผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตา

กรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่ตาคณะครู คณะครูจึงมองผู้บริหารของตนเป็นผู้บริหารจอมปลอมเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

จากบรรยากาศขององค์กรทั้ง 6 มิติ⁶⁷ บรรยากาศแบบแจ่มใส เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซีมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้คณะครูมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพขึ้นก็คือ ความสามารถของการจัดการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศองค์กรทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ

จากการวิจัยของฮัลปินและครอฟท์ (Andrew W. Halpin and Don B. Croft) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกในการศึกษาบรรยากาศองค์กร โดยใช้เครื่องมือ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหาร เมื่อ 40 กว่าปีก่อนนั้น ฮอยและคณะ (Hoy, Tarter, and Kottkamp ; Hoy and Tarter) พบว่า เครื่องมือดังกล่าวเมื่อหาความสัมพันธ์บรรยากาศองค์กรแบบเปิด พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและมีคุณภาพอยู่ในระดับที่ใช้ได้ ดังนั้น ฮัลปินและครอฟท์ (Andrew W. Halpin and Don B. Croft) จึงเสนอแนะให้ใช้ดัชนีองค์กรแบบเปิด (Openness Index) และให้ใช้เครื่องมือ OCDQ-RS ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้⁶⁷

บรรยากาศองค์กรที่ดีในโรงเรียน

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนแล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคล เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศดี" ในทางตรงกันข้าม เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศไม่ดี"

โรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศที่ดี จะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดี

⁶⁷ ฮัลปิน และครอฟท์ , แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKewi65t2S9ZLZAHVCo48KHeiCAJcQFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fdoi.nrct.go.th%2FListDoi%2FDownload%2F247796%2Fc207ac7ae8b02830d9ed5e23e89c1205%3FResolve_Doi%3D10.14457%2FSTOU.the.2011.146&usg=AOvVaw36JODC6JnHJcChJ1mWEarh

จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ท่างเหิน เฉยเมย ว่าเหว และไม่ยอมมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศดี จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความสุข แต่ถ้าบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดี ทุกคนก็จะมีแต่ความระทมทุกข์ ดังที่กล่าวแล้วว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดสภาพบรรยากาศที่ดีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากจะมองโดยภาพรวมแล้วเราอาจจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งชี้วัดถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ ความชุ่มชื้น การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาด ความเป็นระเบียบ ความสะดวก ฯลฯ

การจัดและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างไรมันเป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนที่ต่างก็มีสภาพของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจของบุคคลภายในโรงเรียนนั้น ๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น แต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ "การร่วมคิดร่วมทำ" ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารและคุณครูควรยอมรับว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ที่มีความรักความผูกพันและปรารถนาดีต่อโรงเรียนของเขา จึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นตัดสินใจร่วมวางแผนจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนภายใต้การแนะนำของผู้บริหารและครูอาจารย์

2. สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้อ่านสนุก เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า "อยากมาโรงเรียน"

การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนแต่ละบุคคล ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน แล้วดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกันเอง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการเรียนเป็นกลุ่ม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำระหว่างผู้สอนและผู้เรียน สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้นักเรียนมีความสุขมีความมั่นใจ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง

3. สภาพแวดล้อมทางการบริหารการจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนให้ การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงานอย่างมี

ระบบ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากร ทุกคนในโรงเรียนยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน ฯลฯ

ลักษณะการบริหารการจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมากำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของโรงเรียน การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ชัดเจน เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแล ช่วยเหลือ ถามไถ่ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญกำลังใจจัดสวัสดิการ กิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ซึ่งมีกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ มากมายที่โรงเรียนจำนวนมาก อาจดำเนินการอยู่แล้วด้วยการให้บุคลากรในโรงเรียนได้ ร่วมคิด ร่วมทำ ซึ่งจะมีผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เช่น การสร้างคุณภาพงาน การวางแผนเป็นทีม (team planning) กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system) การนิเทศภายในโรงเรียน การพัฒนาองค์กร(organization development) กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น กิจกรรมและกระบวนการดังกล่าวหรือกิจกรรมอื่นใดก็ตามที่โรงเรียนจะนำมาส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดี ควรอยู่ภายใต้หลักการ 5 ประการ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักความเสมอภาค 3) หลักเสียงส่วนมากเป็นครรลอง 4) หลักความถูกต้องเป็นเกณฑ์ 5) หลักความจำเป็นเป็นที่พึง

โดยสรุป โรงเรียนทุกแห่งย่อมปรารถนาให้นักเรียนของตนมีความสุขทั้งอยู่ที่บ้านและที่โรงเรียน ทุกข์หรือสุขที่บ้าน บางครั้งโรงเรียนก็ไม่สามารถเข้าไปช่วยผ่อนคลายเป็นได้ แต่ทุกข์หรือสุขที่โรงเรียนน่าจะเป็นความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในโรงเรียน การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียนจะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ โรงเรียนที่สะอาด สดชื่น ร่มรื่น เรียบง่าย สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุอาคารสถานที่ที่ได้รับการดูแลมีความเป็นปัจจุบันพร้อมที่จะให้ครูและนักเรียนได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพลทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบ เรียบง่าย ทำให้เข้าใจตนเอง และผู้อื่นไปด้วยการให้หลาย ๆ รูปแบบ เป็นต้น⁶⁸

สรุปได้ว่า จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ที่ได้ให้แนวความคิดว่าการจะพิจารณาว่าสถานศึกษาใดมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่นั้นดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาสนในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง

⁶⁸ ธเนศ ขำเกิด, “จะพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ยั่งยืนได้อย่างไร.” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี 26, 145 (มิ.ย.-ก.ค. 2548) 149-151

(continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อวยชัย จาตุรพันธ์ ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร 2) บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 22 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของเฟนซ์ และราเวน (French and Raven) กับบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox and other) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณาทางด้าน 2) บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณาทางด้าน 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁹

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

⁶⁹ อวยชัย จาตุรพันธ์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน⁷⁰

บรรเทิง เครือทัด สุรพล พุฒคำ และภูวดล จุลสุคนธ์ ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.973 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้สูตรของฟิชเชอร์ และทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัย พบว่า

- 1) บรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร 1.1) บรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย ได้แก่ บรรยากาศอิสระ บรรยากาศสนทนสนม บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศควบคุม บรรยากาศเข้ม เซา บรรยากาศรวบอำนาจ 1.2) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การวางแผน การควบคุม 2) เปรียบเทียบบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2.1) การเปรียบเทียบบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ขนาด สถานศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน 2.2) การเปรียบเทียบ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์

⁷⁰ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา, “บรรยากาศองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

กับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษารุงเทพมหานคร ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷¹

พระสีพล จันทรมโม (พิลาสุตา) ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกด้าน โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเอื้ออาทรต่อการ การผนึกกำลัง ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงสถานศึกษา การมีโอกาส ในการทำงาน ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ และการมีขวัญสูง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ ด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ และ 3) บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีค่าสัมพัทธ์กันในทางบวก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงทุกคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁷²

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศ องค์กรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากบรรยากาศองค์กรโดยรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของ

⁷¹ บรรเทิง เครือทัต สุรพล พุฒคำ และภูวดล จุลสุคนธ์, ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ ของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. รายงานสืบเนื่องจากการจัดการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงวิจัย ครั้งที่ 3 “สร้าง องค์ความรู้ มุ่งสู่การศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น” 1 มีนาคม พ.ศ. 2558.

⁷² พระสีพล จันทรมโม (พิลาสุตา), “บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2” สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2561. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/wwwphrasriplphilasutacom/mp3>

ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01⁷³

ภัทรนิชา สุดตาชาติ ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวากรุงเทพฯ มีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในโรงเรียนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการศึกษาด้านบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวากรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวาที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระบบ การศึกษาด้านบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวากรุงเทพฯ โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

พอลเตอร์ (Porter) ได้ทำการศึกษาด้านบทบาทของผู้บริหารการศึกษา เช่น ครูใหญ่ ศึกษาธิการเขต และผู้บริหารการศึกษาเฉพาะทางในรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก ในเรื่องของการจัดการบวนการสู่กิจกรรมทางการบริหารเพื่อหาข้อยุติของระบบการบริหารงานในโรงเรียน โดยสุ่มตัวอย่างผู้บริหารจำนวน 55 คน พบว่า 1) 9 ใน 14 ของผู้บริหารสามกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2) ภาระงานของ

⁷³ ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. “บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย ศิลปากร, 2559), ง.

⁷⁴ ภัทรนิชา สุดตาชาติ, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย รามคำแหง, 2560), ง.

ผู้บริหารสามกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 3) สามารถจัดค่อนับสำคัญได้ คือ ศึกษานิเทศก์เขตกับครูใหญ่ และผู้บริหารเฉพาะทางกับครูใหญ่⁷⁵

แอกทิน (Agthe) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร และครูในวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูยอมรับว่างานปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำเป็นคณะ 2) ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารงานอื่นๆ มากเกินไป ควรให้ความสำคัญในการนิเทศการศึกษาให้มากขึ้น 3) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่าโครงการสอนของอำเภอมีอิทธิพลต่อการใช้หลักสูตรของโรงเรียน 4) นวัตกรรมและเทคโนโลยีมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ประสานงาน มีการทำงานเป็นคณะมากขึ้น⁷⁶

แพสซีเออร์ดิส (Pashiardis) ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากทัศนะของผู้บริหารและครูชาวไซปรัส วัตถุประสงค์คือ เพื่อตรวจสอบและนำเสนอความเชื่อของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน วิธีการสำรวจโดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ การสื่อสาร ความร่วมมือ โครงสร้างองค์กร และนักเรียน ผลการศึกษาสรุปว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีความเห็นว่าบรรยากาศในโรงเรียนของเขาเป็นที่น่าพอใจ ด้วยคะแนนเฉลี่ย 2.33 ในระดับคะแนนสเกลของลิเคิร์ต คะแนนที่ 3 ค่าเฉลี่ยตัวแปรโครงสร้างขององค์กรมีค่าต่ำสุด ดังนั้นสรุปได้ว่าตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่จำเป็นในการนำไปปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเพศ มีข้อสังเกตว่า เพศชายจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนน้อยกว่าเพศหญิง และนอกจากนี้ตัวแปรโครงสร้างองค์กรและนักเรียน ครูมีประสบการณ์มากจะมีมุมมองที่แตกต่างเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับครูที่มีประสบการณ์น้อย⁷⁷

แพสซีเออร์ดิส (Pashiardis) ได้ศึกษาการมุ่งสู่พื้นฐานความรู้สำหรับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนของชาวไซปรัส วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ การสำรวจและวิเคราะห์ความเข้าใจของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน 3 ปัจจัย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

⁷⁵ Katherine. Leary Porter, **The role of the special education administrator as perceived by principals Superintendent, and special education administrator in West Virginia** (Online), accessed 2 October 2018.

⁷⁶ Robert R. Agthe, **The Elementary Principals Perception of Their own and Teachers Role in Curriculum Decision Making**, Accessed 2 October 2018. Available from <http://www.lipumi.com/dissertation/fullcit/309793>

⁷⁷ Georgia Pashiardis, "School Climate in Elementary and Secondary School : View of Cypriot Principals and Teacher," **The International Journal of Educational Management**, 14, 5 (2000) : 224-237.

สิ่งแวดล้อมทางสังคม และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมแบบสอบถามให้การวัดสเกล 1-5 ผลการศึกษาพบว่า 3 ปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนชี้ให้เห็นว่านักเรียนมีความพอใจในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด⁷⁸

ซุลลิกและคณะ (Zullig et al.) ศึกษาความเป็นมาของบรรยากาศโรงเรียนและพัฒนาเครื่องมือในการประเมินบรรยากาศโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน รวบรวมนิยามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน และสร้างเครื่องมือในการวัดประเมินบรรยากาศโรงเรียนสำหรับนักเรียนที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนจำนวน 2,049 คน ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยและเทคนิครูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (structure equation modeling techniques) ผลการวิเคราะห์ได้ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน 8 ประการ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างครูและนักเรียน 2) ความเกี่ยวข้องกับโรงเรียน 3) การสนับสนุนด้านวิชาการ 4) คำสั่งและระเบียบวินัย 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียน 6) สิ่งแวดล้อมทางสังคม 7) ความรู้เกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติและสิทธิประโยชน์ 8) ความพึงพอใจด้านวิชาการ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีค่า loading เท่ากับ .42-.87 ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่าง .65-.91 การวิเคราะห์เบื้องต้นยืนยันว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและมีความเที่ยงตรงการศึกษาในครั้งนี้เป็นการสร้างความสมดุลของเนื้อหาที่มีในอดีตและกระบวนการพัฒนามาตรฐานในรูปแบบใหม่ (รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง) เพื่อจะใช้ในการวัดและประเมินบรรยากาศโรงเรียน⁷⁹

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้บรรยากาศองค์กรมีความสุขและนำทำงานพบว่าความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน การเข้าใจที่ถูกต้องโดยตรง สมองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน การรับรู้ผลของการปฏิบัติงาน การบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำ การเข้าใจมาตรฐานองค์กร การคาดหวัง กับ

⁷⁸ Georgia Pashiardis, "Toward a Knowledge Base for School Climate in Cyprus's Schools," *The International Journal of Educational Management*, 22, 5 (2008) : 399-416.

⁷⁹ Keith J. Zullig, et al., "School Climate : Historical Review, Instrument Development and School Assessment," *Journal of Psychoeducational Assessment*, 28, 2 (2010) : 139-152.

งาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งกระตุ้นจิตใจความต้องการให้ประสบความสำเร็จในงานอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและนำไปสู่การเกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร⁸⁰

สการ์แลนด์และโลเปซ (Scanland and Lopez) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำในการส่งเสริมการศึกษาและความเป็นเลิศเพื่อการศึกษา นักเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่าแนวทางของบทบาทผู้นำของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์และเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนและการเป็นผู้นำแบบมีอาชีพนอกจากนี้ผู้นำโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ขยายการเรียนรู้ของนักเรียนโดยทำให้มั่นใจในหลักสูตรที่เข้มแข็ง การเรียนการสอนและการประเมิน สร้างความเป็นมืออาชีพของครูและพนักงาน กิจกรรมของนักเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมสร้างความสัมพันธ์โรงเรียนและชุมชนอย่างเข้มแข็ง⁸¹



⁸⁰George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., Motivation and Organization Climate. (Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University,1968), 81-82.

⁸¹ Scanland and Lopez. , อ้างถึงใน พงษ์อัสรา ประหยัดทรัพย์, บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557), ง.

สรุป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่า การบริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้น บทบาทของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียนก็มีส่วนสำคัญ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี โดยนำแนวคิดของมินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติมี 10 ประการ ดังนี้ 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งกีดขวาง 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง เป็นตัวแปรต้นของการวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ที่ได้ให้แนวความคิดว่าการพิจารณาว่าองค์กรใดจะมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่ นั้นดูได้จากองค์ประกอบของบรรยากาศ 8 ด้าน คือ 1) ความเคารพ (respect) 2) ความไว้วางใจ (trust) 3) การมีขวัญสูง (high morale) 4) การมีโอกาในการทำงาน (opportunity for input) 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) 6) ความสามัคคี (cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) และ 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี 2) บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 95 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ 2) ครู โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูล ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และ แปลผลข้อมูล

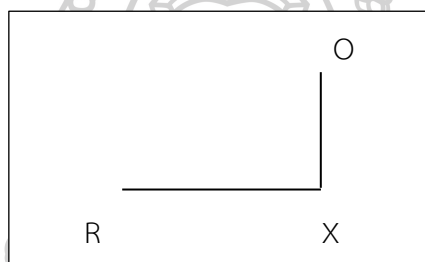
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาสรุปเขียนร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี รวมทั้งสิ้นจำนวน 95 โรงเรียน⁸²

⁸² ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนนทบุรี, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2561 เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/0B-35x-QV_00_cWc2NjdfZDJ6cUU/view

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 76 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸³ และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกเขตพื้นที่

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียน จำนวน 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร และ 2) ครู ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

สพ.นนทบุรี	จำนวนประชากร (โรง)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล		รวม (คน)
			ผู้บริหาร	ครู	
เขต 1	32	26	26	26	52
เขต 2	63	50	50	50	100
รวม	95	76	76	76	152

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

2. **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรต้นที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารตามแนวคิดของมินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader) (X_1) หมายถึง เป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สั่งการ ควบคุม ติดตามการดำเนินงานเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

⁸³Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* (November, 1970), 608.

2.2 บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Liaison) (X_2) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ของสถานศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

2.3 บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (Figurehead) (X_3) หมายถึง ผู้บริหารเป็นตัวแทนของสถานศึกษา เป็นภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นผู้ลงนามในสัญญาต่าง ๆ เป็นประธานในการประชุมหรือพิธีการต่าง ๆ เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับหน่วยงานภายนอกและชุมชน

2.4 บทบาทในการกำกับติดตาม (Monitor) (X_4) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย แสวงหาข้อมูลจากกิจกรรม เหตุการณ์ ภายนอก ข้อมูลจากทั้งเอกสาร รายงาน ความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนแสวงหาข้อมูลจากเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหา โอกาส และการพัฒนาโรงเรียน

2.5 บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล (Disseminator) (X_5) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เลือก พิจารณาข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาแล้วเผยแพร่แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องภายในสถานศึกษา โดยเลือกรูปแบบ วิธีการที่เหมาะสมกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง

2.6 บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) (X_6) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียนสู่หน่วยงานภายนอกและชุมชน สามารถประชาสัมพันธ์โรงเรียนของตนเอง รายงานข่าวเกี่ยวกับความก้าวหน้า การดำเนินงานของโรงเรียน แผนงานและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยการประชาสัมพันธ์ได้

2.7 บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) (X_7) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม ออกแบบการดำเนินงานในโรงเรียน เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อความก้าวหน้า ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนแสดงแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา ตลอดจนรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงต้องพัฒนาปรับปรุงให้เกิดคุณภาพที่ดี

2.8 บทบาทในการเป็นผู้ขจัดสิ่งก่อกวน (Disturbance Handler) (X_8) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่เห็นปัญหาและสามารถแก้ปัญหาที่จะเป็นภัยคุกคามในการพัฒนาโรงเรียน สามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา ทั้งปัญหาจากภายใน ภายนอกองค์กร รวมถึงปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามที่จะขจัดปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล

2.9 บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) (X_9) หมายถึง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เช่น งบประมาณ เวลา บุคลากร และสามารถจัดสรรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นธรรม

2.10 บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) (X_{10}) หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเจรจาต่อรองกับบุคคล หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา เพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายเพื่อการบริหารสถานศึกษา

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.) ประกอบด้วย

3.1 ความเคารพ (respect) (Y_1) หมายถึง ความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า การแสดงออกถึงการยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือตามสมควรตามสถานะของตน การรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ตลอดจนการแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีในสถานศึกษา

3.2 ความไว้วางใจ (trust) (Y_2) หมายถึง การแสดงถึงความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน ความเชื่อถือต่อผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ตลอดจนความเชื่อถือ ความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

3.3 การมีขวัญสูง (high morale) (Y_3) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกที่ดีไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในสถานศึกษาก็ตาม มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ พึงพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเป็นความรู้สึกของบุคคลที่จะสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ

3.4 การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) (Y_4) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักว่าตนเองนั้นไม่สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญได้ แต่ทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความคิดเห็นนั้นได้รับการพิจารณา โดยการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษาและ การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน

3.5 ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and social growth) (Y_5) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้ทั้งในด้านวิชาการ สังคม ทักษะทางกายภาพ ความรู้ และเจตคติ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพซึ่งจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เป็นบรรยากาศที่ดี

3.6 ความสามัคคี (cohesiveness) (Y₆) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ปราศจากการทะเลาะวิวาท เป็นการยอมรับความมีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิด มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรู้สึกว่าจะอยู่กับสถานศึกษาแห่งนี้ และจะพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

3.7 การปรับปรุงสถานศึกษา (school renewal) (Y₇) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษา โดยมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดี จัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

3.8 ความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) (Y₈) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม เข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน ให้ความเอาใจใส่ สนใจในกันและกัน มีความปรารถนาดีต่อกัน มีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบรรยากาศที่ดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบคำถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก (Mintzberg)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox, et al.)

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิคเคิร์ต (Likert's five rating scale)⁸⁴ มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง บทบาทผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

⁸⁴Rensis Likert, **New Pattern of Management** (New York : McGraw – Hill Book Company, 1992), 74.

ระดับ 2 บทบาทผู้บริหาร/บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง บทบาทผู้บริหาร/บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง บทบาทผู้บริหาร/บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง บทบาทผู้บริหาร/บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทบริหารและบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน
2. นำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
3. ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับนิยามตัวแปรของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน
5. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)⁸⁵ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .932

⁸⁵ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York : Harper and Row Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีและทำการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ใช้โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดเรียงข้อมูลและลงรหัส
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง โดยใช้ความถี่ (frequency) และหาร้อยละ (percentage)
2. วิเคราะห์บทบาทผู้บริหาร/บรรยาการองค์กรของโรงเรียน ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁸⁶ มีรายละเอียดดังนี้
 - 1.00 – 1.49 แสดงว่า บทบาทผู้บริหาร/บรรยาการองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - 1.50 – 2.49 แสดงว่า บทบาทผู้บริหาร/บรรยาการองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
 - 2.50 – 3.49 แสดงว่า บทบาทผู้บริหาร/บรรยาการองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
 - 3.50 – 4.49 แสดงว่า บทบาทผู้บริหาร/บรรยาการองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
 - 4.50 – 5.00 แสดงว่า บทบาทผู้บริหาร/บรรยาการองค์กรของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

⁸⁶John W. best. อ้างถึงใน สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2559, 29.

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) โดยมีการแปลความหมายของความสัมพันธ์ดังนี้

การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปใช้เกณฑ์ดังนี้

0.91 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

0.71 - 0.90 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.51 - 0.70 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.31 - 0.50 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.00 - 0.30 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก⁸⁷

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี 2) บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษานนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 95 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ 2) ครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product moment Correlation Coefficient)

⁸⁷ Hinkle, D.E. อ้างถึงใน สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2559, 31-32.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี 2) บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 95 โรงเรียน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 76 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ครู รวมจำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy}) ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ 2) ครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 152 คน จำแนกตาม เพศ และตำแหน่ง โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	58	38.15
1.2 หญิง	94	61.85
รวม	152	100.00
2. อายุ		
2.1 20 - 30 ปี	3	1.80
2.2 31 - 40 ปี	29	19.10
2.3 41 - 50 ปี	40	26.40
2.4 50 ปีขึ้นไป	80	52.70
รวม	152	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ระดับปริญญาตรี	111	73.10
3.2 ระดับปริญญาโท	41	26.90
3.3 ระดับปริญญาเอก	-	-
รวม	152	100.00
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	76	50.00
4.2 ครู	76	50.00
รวม	152	100.00

จากตาราง พบว่า จากจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 152 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 61.85 ส่วนเพศชายจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 38.15

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 อายุ 31-40 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และอายุ 20-30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 73.10 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 26.90

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 152 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ เป็นครูจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ตามแนวคิดของมินท์เบิร์ก (Mintzberg) ประกอบด้วย 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง โดยจะนำเสนอในภาพรวม ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
 ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม

(n = 76)

ด้าน	บทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บทบาทในการเป็นผู้นำ	3.52	0.36	มาก	9
2	บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์	3.52	0.35	มาก	8
3	บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	4.07	0.37	มาก	1
4	บทบาทในการกำกับติดตาม	4.01	0.32	มาก	4
5	บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล	3.79	0.40	มาก	7
6	บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์	3.84	0.57	มาก	6
7	บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ	3.05	0.54	ปานกลาง	10
8	บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน	4.06	0.36	มาก	2
9	บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร	4.06	0.39	มาก	3
10	บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง	3.99	0.40	มาก	5
	รวม	3.79	0.40	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวม อยู่ใน
 ระดับมาก ($\bar{x}=3.79$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงตาม
 ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ($\bar{x}=4.07$, S.D.=0.37)
 บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน ($\bar{x}=4.06$, S.D.=0.36) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร
 ($\bar{x}=4.06$, S.D.=0.39) บทบาทในการกำกับติดตาม ($\bar{x}=4.01$, S.D.=0.32) บทบาทในการเป็นผู้เจรจา
 ต่อรอง ($\bar{x}=3.99$, S.D.=0.40) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.57) บทบาทในการ
 เผยแพร่ข้อมูล ($\bar{x}=3.79$, S.D.=0.40) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ ($\bar{x}=3.52$, S.D.=0.35) บทบาท

ในการเป็นผู้นำ ($\bar{x}=3.52$, S.D.=0.36) ตามลำดับ ส่วนด้านบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.05$, S.D.=0.54)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.32-0.55 มีการกระจายของข้อมูลไม่มากนัก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษาบทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี รายด้าน ได้แก่

- 1) บทบาทในการเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ 3) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) บทบาทในการกำกับติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล 6) บทบาทในการเป็นผู้นำประชาสัมพันธ์ 7) บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ 8) บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อสร้าง 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 4-13



ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้นำ

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเป็นผู้นำ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	0.32	มาก	4
2	ผู้บริหารของโรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	0.39	มาก	2
3	ผู้บริหารของโรงเรียนสั่งการเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้	3.61	0.36	มาก	1
4	ผู้บริหารของโรงเรียนควบคุมและติดตามการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้	3.52	0.40	มาก	3
5	ผู้บริหารของโรงเรียนสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40	0.35	มาก	5
	รวม	3.52	0.36	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.52$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนสั่งการเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ($\bar{x}=3.61$, S.D.=0.36) ผู้บริหารของโรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.59$, S.D.=0.39) ผู้บริหารของโรงเรียนควบคุมและติดตามการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ($\bar{x}=3.52$, S.D.=0.40) ผู้บริหารของโรงเรียนให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.50$, S.D.=0.32) ผู้บริหารของโรงเรียนสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.40$, S.D.=0.35) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.32-0.40 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน	3.55	0.30	มาก	2
2	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับโรงเรียนภายนอก	3.53	0.41	มาก	3
3	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน	3.48	0.39	มาก	4
4	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้สร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา	3.58	0.33	มาก	1
5	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน	3.47	0.36	มาก	5
	รวม	3.52	0.35	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.52$, S.D.=0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้สร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.58$, S.D.=0.33) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ($\bar{x}=3.55$, S.D.=0.30) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับโรงเรียนภายนอก ($\bar{x}=3.53$, S.D.=0.41) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ($\bar{x}=3.48$, S.D.=0.39) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.47$, S.D.=0.36) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.30-0.41 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร	4.25	0.43	มาก	1
2	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนในการลงนาม ในสัญญาต่าง ๆ กับหน่วยงาน	4.13	0.42	มาก	2
3	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.10	0.29	มาก	3
4	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนของโรงเรียนใน การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับหน่วยงานภายนอก	3.96	0.35	มาก	4
5	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนของโรงเรียนใน การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน	3.95	0.38	มาก	5
	รวม	4.07	0.37	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.07$, S.D.=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ($\bar{x}=4.25$, S.D.=0.43) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนในการลงนามในสัญญาต่าง ๆ กับหน่วยงาน ($\bar{x}=4.13$, S.D.=0.42) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\bar{x}=4.10$, S.D.=0.29) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับหน่วยงานภายนอก ($\bar{x}=3.96$, S.D.=0.35) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน ($\bar{x}=3.95$, S.D.=0.38) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.29-0.43 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
 ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการกำกับติดตาม

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการกำกับติดตาม	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	3.98	0.29	มาก	3
2	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหาข้อมูลจาก กิจกรรม และเหตุการณ์ภายนอกและข้อมูลจาก เอกสารอย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.26	มาก	4
3	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ศึกษาความคิดเห็น จากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.80	0.41	มาก	5
4	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหาข้อมูลจาก เครือข่ายความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ	4.20	0.34	มาก	1
5	ผู้บริหารของโรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา โอกาส เพื่อการพัฒนาโรงเรียน	4.15	0.33	มาก	2
	รวม	4.01	0.32	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการ
 กำกับติดตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.01$, S.D.=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ใน
 ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหา
 ข้อมูลจากเครือข่ายความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=4.20$, S.D.=0.34) ผู้บริหารของโรงเรียนนำข้อมูล
 มาวิเคราะห์ปัญหา โอกาส เพื่อการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{x}=4.15$, S.D.=0.33) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้
 แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ($\bar{x}=3.98$, S.D.=0.29) ผู้บริหารของ
 โรงเรียนเป็นผู้แสวงหาข้อมูลจากกิจกรรม และเหตุการณ์ภายนอกและข้อมูลจากเอกสารอย่าง
 สม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.95$, S.D.=0.26) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ศึกษาความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา
 อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.41) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.26-0.41 แสดงว่า
 ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
 ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้เลือกรับข้อมูลข่าวสาร	3.80	0.36	มาก	4
2	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้พิจารณาข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับมาอย่างเหมาะสม	3.84	0.38	มาก	3
3	ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูล ได้เหมาะสมกับครูและบุคลากร	3.90	0.41	มาก	2
4	ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูล ได้เหมาะสมกับนักเรียน	3.45	0.39	มาก	5
5	ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูล ได้เหมาะสมกับชุมชน	4.00	0.46	มาก	1
	รวม	3.79	0.40	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.79$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูลได้เหมาะสมกับชุมชน ($\bar{x}=4.00$, S.D.=0.46) ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูลได้เหมาะสมกับครูและบุคลากร ($\bar{x}=3.90$, S.D.=0.41) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้พิจารณาข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอย่างเหมาะสม ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.38) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้เลือกรับข้อมูลข่าวสาร ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.36) ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูลได้เหมาะสมกับนักเรียน ($\bar{x}=3.45$, S.D.=0.39) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.36-0.46 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียนสู่หน่วยงานภายนอกเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้	3.80	0.58	มาก	4
2	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียนสู่ชุมชนเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้	3.79	0.55	มาก	5
3	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถรายงานข่าวเกี่ยวกับความก้าวหน้า การดำเนินงานของโรงเรียนได้	3.89	0.54	มาก	2
4	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถรายงานแผนงานและนโยบายของโรงเรียนได้	3.90	0.61	มาก	1
5	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยการประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้	3.84	0.60	มาก	3
	รวม	3.84	0.57	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถรายงานแผนงานและนโยบายของโรงเรียนได้ ($\bar{x}=3.90$, S.D.=0.61) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถรายงานข่าวเกี่ยวกับความก้าวหน้า การดำเนินงานของโรงเรียนได้ ($\bar{x}=3.89$, S.D.=0.54) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยการประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้ ($\bar{x}=3.84$, S.D.=0.60) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียนสู่หน่วยงานภายนอกเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้ ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.58) ผู้บริหารของโรงเรียน

สามารถถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียนสู่ชุมชนเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้ ($\bar{x}=3.79$, S.D.=0.55) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54-0.61 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินงานของโรงเรียน	3.00	0.50	ปานกลาง	4
2	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ออกแบบการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน	3.02	0.56	ปานกลาง	3
3	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อความก้าวหน้า	3.13	0.54	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง	3.15	0.53	ปานกลาง	1
5	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสดงแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา	2.98	0.59	ปานกลาง	5
	รวม	3.05	0.54	ปานกลาง	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.05$, S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x}=3.15$, S.D.=0.53) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อความก้าวหน้า ($\bar{x}=3.13$, S.D.=0.53) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ออกแบบการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ($\bar{x}=3.02$, S.D.=0.56) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินงาน

ของโรงเรียน ($\bar{x}=3.00$, S.D.=0.50) ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสดงแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา ($\bar{x}=2.98$, S.D.=0.59) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50-0.59 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อควน

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อควน	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนมองเห็นปัญหาต่าง ๆ	4.15	0.40	มาก	1
2	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาที่จะเป็นภัยคุกคามในการพัฒนาโรงเรียน	4.13	0.36	มาก	2
3	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา	4.10	0.30	มาก	3
4	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.99	0.42	มาก	4
5	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล	3.96	0.32	มาก	5
	รวม	4.06	0.36	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อควน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.06$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ($\bar{x}=4.15$, S.D.=0.40) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาที่จะเป็นภัยคุกคามในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{x}=4.13$, S.D.=0.36) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา ($\bar{x}=4.10$, S.D.=0.30) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=3.99$, S.D.=0.42) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล ($\bar{x}=3.96$, S.D.=0.32) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.30-0.42 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.36	มาก	1
2	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม	4.09	0.39	มาก	2
3	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.08	0.39	มาก	3
4	ผู้บริหารของโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรได้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.02	0.41	มาก	4
5	ผู้บริหารของโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเป็นธรรม	4.00	0.44	มาก	5
	รวม	4.06	0.39	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.06$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}=4.12$, S.D.=0.36) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}=4.09$, S.D.=0.39) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}=4.08$, S.D.=0.39) ผู้บริหารของโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรได้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{x}=4.02$, S.D.=0.41) ผู้บริหารของโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเป็นธรรม ($\bar{x}=4.00$, S.D.=0.44) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.36-0.44 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง

(n = 76)

ข้อ	บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้บริหารของโรงเรียนมีความสามารถในการสื่อสารเจรจาต่อรองกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา	3.92	0.49	มาก	5
2	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา	3.98	0.39	มาก	4
3	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา	4.00	0.40	มาก	3
4	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองเพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน	4.02	0.36	มาก	2
5	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายเพื่อการบริหารสถานศึกษา	4.07	0.38	มาก	1
	รวม	3.99	0.40	มาก	-

จากตารางพบว่า บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.99$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายเพื่อการบริหารสถานศึกษา ($\bar{x}=4.07$, S.D.=0.38) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองเพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน

($\bar{x}=4.02$, S.D.=0.36) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{x}=4.00$, S.D.=0.40) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{x}=3.98$, S.D.=0.39) ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{x}=3.92$, S.D.=0.49) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.36-0.49 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ 1) ความเคารพ 2) ความไว้วางใจ 3) การมีขวัญสูง 4) การมีโอกาสในการทำงาน 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง 6) ความสามัคคี 7) การปรับปรุงสถานศึกษา 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน โดยจะนำเสนอในภาพรวมดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม

(n = 76)

ด้าน	บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับ ที่
1	ความเคารพ	4.18	0.59	มาก	5
2	ความไว้วางใจ	3.37	0.87	ปานกลาง	7
3	การมีขวัญสูง	3.35	0.87	ปานกลาง	8
4	การมีโอกาสในการทำงาน	4.26	0.55	มาก	1
5	ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.45	มาก	2
6	ความสามัคคี	4.18	0.55	มาก	4
7	การปรับปรุงสถานศึกษา	4.19	0.47	มาก	3
8	ความเอื้ออาทรต่อกัน	4.16	0.53	มาก	6
	รวม	3.99	0.60	มาก	-

จากตาราง พบว่า บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.99$, S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ($\bar{x}=4.26$, S.D.= 0.55) ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=4.25$, S.D.= 0.45) ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ($\bar{x}=4.19$, S.D.= 0.47) ด้านความสามัคคี ($\bar{x}=4.18$, S.D.= 0.55) ด้านความเคารพ ($\bar{x}=4.18$, S.D.= 0.59) และด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ($\bar{x}=4.16$, S.D.= 0.53) ตามลำดับส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ($\bar{x}=3.37$, S.D.= 0.87) และด้านการมีขวัญสูง ($\bar{x}=3.35$, S.D.= 0.87)

สำหรับการศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์กรในโรงเรียน รายด้าน ได้แก่ 1) ความเคารพ 2) ความไว้วางใจ 3) การมีขวัญสูง 4) การมีโอกาสในการทำงาน 5) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง 6) ความสามัคคี 7) การปรับปรุงสถานศึกษา 8) ความเอื้ออาทรต่อกัน จะได้นำเสนอในตารางที่ 15-22 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเคารพ

(n = 76)

ข้อ	ด้านความเคารพ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกส่วนตัวเองมีคุณค่า	4.05	0.58	มาก	5
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน	4.08	0.66	มาก	4
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.25	0.50	มาก	2
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น	4.21	0.57	มาก	3
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น	4.31	0.64	มาก	1
	รวม	4.18	0.59	มาก	-

จากตาราง พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเคารพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$, S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น ($\bar{x}=4.31$, S.D.= 0.64) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้เกียรติซึ่งกันและกัน ($\bar{x}=4.25$, S.D.= 0.50) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ($\bar{x}=4.21$, S.D.= 0.57) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับนับถือความคิดที่แตกต่างกัน ($\bar{x}=4.08$, S.D.=0.66) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า ($\bar{x}=4.05$, S.D.=0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50-0.66 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความไว้วางใจ

(n = 76)

ข้อ	ด้านความไว้วางใจ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความมั่นใจซึ่งกันและกัน	3.46	0.80	ปานกลาง	1
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง	3.31	0.85	ปานกลาง	5
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน	3.38	0.90	ปานกลาง	2
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร	3.33	0.90	ปานกลาง	4
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.38	0.92	ปานกลาง	3
	รวม	3.37	0.87	ปานกลาง	-

จากตาราง พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.37$, S.D.= 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมี

ความมั่นใจซึ่งกันและกัน ($\bar{x}=3.46$, S.D.= 0.80) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ($\bar{x}=3.38$, S.D.= 0.90) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}=3.38$, S.D.= 0.92) และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ($\bar{x}=3.33$, S.D. = 0.90) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ($\bar{x}=3.31$, S.D.= 0.85) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80-0.92 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีขวัญสูง

(n = 76)

ข้อ	ด้านการมีขวัญสูง	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.40	0.80	ปานกลาง	1
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในโรงเรียน	3.31	0.85	ปานกลาง	5
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่	3.38	0.90	ปานกลาง	2
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	3.33	0.90	ปานกลาง	4
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ	3.37	0.91	ปานกลาง	3
	รวม	3.35	0.87	ปานกลาง	-

จากตาราง พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีขวัญสูงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.35$, S.D.= 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.40$, S.D.= 0.80) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพึงพอใจในหน้าที่
 การงานที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{x}=3.38$, S.D.= 0.90) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถเผชิญกับเหตุการณ์
 ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ ($\bar{x}=3.37$, S.D.= 0.91) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการให้บำเหน็จ
 รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ($\bar{x}=3.33$, S.D.= 0.90) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดี
 ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นในโรงเรียน ($\bar{x}=3.31$, S.D.= 0.85) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80-0.91 แสดงว่า
 ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์กรของโรงเรียน
 ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีโอกาในการทำงาน

(n = 76)

ข้อ	ด้านการมีโอกาในการทำงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็น	4.49	0.50	มาก	1
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับรู้ความคิดเห็นของตนเองนั้นได้รับการพิจารณา	4.46	0.50	มาก	2
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของโรงเรียน	4.05	0.58	มาก	5
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.08	0.69	มาก	4
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน	4.25	0.52	มาก	3
	รวม	4.26	0.55	มาก	-

จากตาราง พบว่า บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีโอกาในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.26$, S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสดำเนินการตามความคิดเห็น ($\bar{x}=4.49$, S.D.=0.50) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองนั้น ได้รับการพิจารณา ($\bar{x}=4.46$, S.D.= 0.50) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน ($\bar{x}=4.25$, S.D.= 0.52) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{x}=4.08$, S.D.= 0.69) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียน ($\bar{x}=4.05$, S.D.= 0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50-0.69 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง

(n = 76)

ข้อ	ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคม อย่างต่อเนื่อง	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ	4.24	0.42	มาก	3
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านสังคม	4.11	0.42	มาก	5
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านเจตคติ	4.13	0.47	มาก	4
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง	4.43	0.49	มาก	1
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสดำเนินการตามความคิดเห็น ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	4.34	0.47	มาก	2
	รวม	4.25	0.45	มาก	-

จากตาราง พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.25$, S.D.= 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ($\bar{x}=4.43$, S.D.=0.49) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสด้านความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ($\bar{x}=4.34$, S.D.= 0.47) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ ($\bar{x}=4.24$, S.D.= 0.42) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านเจตคติ ($\bar{x}=4.13$, S.D.= 0.47) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านสังคม ($\bar{x}=4.11$, S.D.= 0.42) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.49 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความสามัคคี

(n = 76)

ข้อ	ด้านความสามัคคี	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความปรองดองกัน	4.25	0.52	มาก	2
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ	4.21	0.57	มาก	3
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับความแตกต่างหลากหลายของกันและกัน	4.31	0.46	มาก	1
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.05	0.58	มาก	5
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.08	0.65	มาก	4
	รวม	4.18	0.55	มาก	

จากตาราง พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความสามัคคี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$, S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับความแตกต่างหลากหลายของกันและกัน ($\bar{x}=4.31$, S.D.=0.46) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความปรองดองกัน ($\bar{x}=4.25$, S.D.= 0.52) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ($\bar{x}=4.21$, S.D.= 0.57) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามหาโอกาสที่จะนำความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ($\bar{x}=4.08$, S.D.= 0.65) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ($\bar{x}=4.05$, S.D.= 0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.46-0.65 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน



ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการสองคักรของโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา

(n = 76)

ข้อ	ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	4.01	0.42	มาก	5
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.47	มาก	3
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงสถานศึกษา	4.43	0.49	มาก	1
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมกันจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา	4.35	0.45	มาก	2
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ปราศจากความกดดันและความขัดแย้ง	4.05	0.52	มาก	4
	รวม	4.19	0.47	มาก	-

จากตาราง พบว่า บรรยาการสองคักรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการปรับปรุงสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, S.D.= 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงสถานศึกษา ($\bar{x}=4.43$, S.D.=0.49) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมกันจัดทำโครงการงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{x}=4.35$, S.D.= 0.45) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}=4.13$, S.D.= 0.47) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ปราศจากความ

กตสันและความขัดแย้ง ($\bar{x}=4.05$, S.D.= 0.52) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{x}=4.01$, S.D.= 0.42) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.52 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์กรของโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน

(n = 76)

ข้อ	ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน	\bar{x}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกต่อบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม	4.24	0.57	มาก	2
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน	4.36	0.46	มาก	1
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความเอาใจใส่สนใจในกันและกัน	4.05	0.58	มาก	5
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความปรารถนาดีต่อกัน	4.08	0.65	มาก	4
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	4.10	0.40	มาก	3
	รวม	4.16	0.53	มาก	

จากตาราง พบว่า บรรยาการขององค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านความเอื้ออาทรต่อกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.16$, S.D.= 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x}=4.36$, S.D.=0.46) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกต่อบุคคลอื่น ๆ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม ($\bar{x}=4.24$, S.D.= 0.57) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ($\bar{x}=4.10$, S.D.= 0.40) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมี

ความปรารถนาดีต่อกัน ($\bar{x}=4.08$, S.D.= 0.65) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความสนใจใส่ใจ สนใจในกัน และกัน ($\bar{x}=4.05$, S.D.= 0.58) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.40-0.65 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	ความเคารพ (Y ₁)	ความไว้วางใจ (Y ₂)	การมีขวัญสูง (Y ₃)	การมีโอกาสนในการทำงาน (Y ₄)	ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเมือง (Y ₅)	ความสามัคคี (Y ₆)	การปรับปรุงสถานศึกษา (Y ₇)	ความเอื้ออาทรต่อกัน (Y ₈)	ภาพรวม (Y _{tot})
1. บทบาทในการเป็นผู้นำ (x ₁)	.419**	.054	.094	.758**	.073	.075	.077	.041	.483**
2. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (x ₂)	.683**	.714**	.028	.409	.035	.047	.417	.049	.471**
3. บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (x ₃)	.375**	.035	.093	.074	.021	.047	.137	.025	.074
4. บทบาทในการกำกับติดตาม (x ₄)	.084	.020	.037	.041	.277**	.084	.114	.158	.023
5. บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล (x ₅)	.058	.052	.040	.043	.069	.057	.669**	.039	.042
6. บทบาทในการเป็นผู้ประจักษ์สัมพันธ์ (x ₆)	.028	.036	.083	.143	.063	.028	.419**	.063	.049
7. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบกร (x ₇)	.043	.046	.031	.051	.084	.054	.717**	.219	.489**

ตัวแปร	ความเคารพ (Y_1)	ความไว้วางใจ (Y_2)	การมีขวัญสูง (Y_3)	การมีโอกาในการทำงาน (Y_4)	ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5)	ความสามัคคี (Y_6)	การปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7)	ความเอื้ออาทรต่อกัน (Y_8)	ภาพรวม (Y_{tot})
8.บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อน (x_8)	.482**	.708**	.759**	.094	.055	.074	.079	.068	.040
9.บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (x_9)	.074	.584	.077	.044	.029	.045	.808**	.064	.075
10.บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (x_{10})	.047	.540	.066	.042	.026	.034	.709**	.056	.072
ภาพรวม (X_{tot})	.381**	.269**	.096	.439**	.584**	.382**	.650**	.297**	.530**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง พบว่า บทบาทผู้บริหาร (X_{tot}) กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี (Y_{tot}) โดยรวมมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = .530$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหาร (X_{tot}) กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี (Y_{1-8}) พบว่า บทบาทผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับ ความเคารพ (Y_1) ในระดับต่ำ ($r = .381$) ความไว้วางใจ (Y_2) ในระดับต่ำ ($r = .269$) การมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) ในระดับต่ำ ($r = .439$) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) ในระดับปานกลาง ($r = .584$) ความสามัคคี (Y_6) ในระดับต่ำ ($r = .382$) การปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7) ในระดับปานกลาง ($r = .650$) ความเอื้ออาทรต่อกัน (Y_8) ในระดับต่ำ ($r = .297$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนบทบาทผู้บริหาร (X_{tot}) กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีขวัญสูง (Y_3) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหาร (X_{1-10}) กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี (Y_{1-8}) พบว่า

บทบาทในการเป็นผู้นำ (X_1) มีความสัมพันธ์กับ ความเคารพ (Y_1) ในระดับต่ำ ($r = .419$) การมีโอกาสในการทำงาน (Y_4) ในระดับสูง ($r = .758$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (X_2) มีความสัมพันธ์กับ ความเคารพ (Y_1) ในระดับปานกลาง ($r = .683$) ความไว้วางใจ (Y_2) ในระดับสูง ($r = .714$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (X_3) มีความสัมพันธ์กับ ความเคารพ (Y_1) ในระดับต่ำ ($r = .375$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการกำกับติดตาม (X_4) มีความสัมพันธ์กับความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) ในระดับต่ำ ($r = .277$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล (X_5) มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7) ในระดับปานกลาง ($r = .669$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (X_6) มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7) ในระดับปานกลาง ($r = .419$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (X_7) มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7) ในระดับสูง ($r = .717$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน (X_8) มีความสัมพันธ์กับความเคารพ (Y_1) ในระดับปานกลาง ($r = .482$) ความไว้วางใจ (Y_2) ในระดับสูง ($r = .708$) ด้านการมีขวัญสูง (Y_3) ในระดับสูง ($r = .759$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (X_9) มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7) ในระดับสูง ($r = .808$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (X_{10}) มีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7) ในระดับสูง ($r = .709$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี 2) บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำนวน 95 โรงเรียน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 76 โรงเรียน แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ครู รวมจำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.932 ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี สรุปดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร บทบาทในการกำกับติดตาม บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ บทบาทในการเป็นผู้นำตามลำดับ ส่วนด้านบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการอยู่ในระดับปานกลาง

2. บรรยายภาคองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีโอกาสนในการทำงาน ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความสามัคคี ด้านความเคารพ และด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ตามลำดับ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความไว้วางใจและด้านการมีขวัญสูง

3. บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับปานกลาง” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เพราะผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ ไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองย่อมทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพขององค์กรทั้งนี้ผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อองค์กร และต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง และเนื่องจากก่อนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้ารับตำแหน่งทางการบริหารนั้นจะต้องผ่านการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง ดังที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้แต่ละสถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ 1) บริหารกิจการสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงินการพัสดุสถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับ ตามที่ได้รับมอบอำนาจ 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่

การศึกษา 5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาบัตรของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย ซึ่งเมื่อทราบอำนาจหน้าที่แล้วก็ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ของตนเองในเชิงองค์รวม (holistic) หรือมองอย่างครบวงจร เพราะจะทำให้เห็นสภาพของการบริหารในลักษณะที่เป็นการเชื่อมโยง ได้แก่ 1) งานตามหน้าที่ ได้แก่ งานในฐานะบังคับบัญชา 2) งานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ 3) งานสนับสนุน ได้แก่ 3.1) งานบุคลากร 3.2) งานด้านงบประมาณ และ 3.3) งานบริหารทั่วไป ได้แก่ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับ ชุมชน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และจากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรนิชา สุดตาชาติ ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวากรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร บทบาทในการกำกับติดตาม บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ บทบาทในการเป็นผู้นำตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในหน่วยงานรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจต่าง ๆ สิ่งแรกที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กรก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร เพราะบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทใด ๆ จนอาจกล่าวได้ว่าความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมใสขององค์กรหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารนอกจากจะมีลักษณะเป็นผู้นำและประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยังต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอีกด้วย และต้องคอยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานดังที่มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) เสนอไว้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ซึ่งจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจ และสถานะตำแหน่งแบบเป็นทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท”(Nerve- Center) ขององค์กร 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่งในองค์กรของเขา การเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่

เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาข้อมูลพื้นที่จำเป็นของระบบข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันจะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชำนาญการขององค์กรที่มีคลังข้อมูลที่ดีที่สุด 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” (Decision Maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก สอดคล้องกับงานวิจัยของบรเรเทิง เครือทัต สุรพล พุฒคำ และภูวดล จุลสุคนธ์ ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การจัดการองค์กร การวางแผน การควบคุม และเช่นเดียวกับ สการ์แลนด์และโลเปซ (Scanland and Lopez) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำในการส่งเสริมการศึกษาและความเป็นเลิศเพื่อการศึกษาให้นักเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่าแนวทางของบทบาทผู้นำของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์และเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนและการเป็นผู้นำแบบมีอาชีพนอกจากนี้ผู้นำโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ขยายการเรียนรู้ของนักเรียนโดยทำให้มั่นใจในหลักสูตรที่เข้มแข็ง การเรียนการสอนและการประเมิน สร้างความเป็นมืออาชีพของครูและพนักงาน กิจกรรมของนักเรียนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมสร้างความสัมพันธ์โรงเรียนและชุมชนอย่างเข้มแข็ง

2. บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ไม่ว่าในองค์การใดก็ตามจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การนั้นทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจกับสิ่งที่ตนรับผิดชอบ นักวิชาการหลายคนจึงได้หันมาศึกษาถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์การซึ่งเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยพบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึกของบุคลากรทุกคน บรรยากาศองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งหลายประการ ดังที่ เลวิน (Lewin) ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศหรือพฤติกรรมขององค์การเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การนั้น โดยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์การนั้น ๆ สอดคล้องกับแนวคิด

ของ มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others) ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ดังนี้ 1) บรรยากาศองค์การแบบที่หนึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศองค์การแบบอื่น ๆ ดังการศึกษาของนิวเวล (Newell) พบว่าบรรยากาศแบบปิดมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่มีผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานภายในองค์การเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ กล่าวคือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องของการปฏิบัติ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์การ องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การนั้นก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศ บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานไม่เกิดความรู้สึก และไม่มีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักแต่ในองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศองค์การที่เน้นการประสานสัมพันธ์จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานจะอยู่ในระดับต่ำ จึงทำให้บรรยากาศองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอวยชัย จาตุรพันธ์ ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณารายด้าน และเช่นเดียวกับ บรรเทิง เครือทัด สุรพล พุฒคำ และ ภูวดล จุลสุคนธ์ ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ด้านความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความสามัคคี ด้านความเคารพ และด้านความเอื้ออาทรต่อกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ต่อความรู้สึกของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อจิตใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามรูปแบบของบรรยากาศองค์การ เกิดการเรียนรู้และรับรู้ถึงพฤติกรรมองค์ โดยผู้บริหาร

เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีให้กับองค์กรได้พัฒนาตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทุกคนเกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กร ได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่น เป็นมิตรต่อกัน ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังที่ สเตียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ 1) บรรยากาศองค์กรถือเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มซึ่งเป็นของพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการบุคลากรทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม 2) บรรยากาศองค์กรซึ่งเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหาร - จึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมาย และความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรโดยเฉพาะบรรยากาศที่เป็นแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศองค์กรแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้นจะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก 3) แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ไม่สามารถคาดหวังได้ซึ่งบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก พร้อมนี้ยังได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์กรนั้นก็คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า “บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กัน” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนแล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นสภาพการณ์ที่ไม่อาจมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนทางความรู้สึกของบุคคล เมื่อคนปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดีก็เรียกว่า "บรรยากาศดี" โรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศที่ดี จะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว่าเหว และไม่อยากมา

โรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศดี จะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความสุข แต่ถ้าบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดี ทุกคนก็จะมีแต่ความระทมทุกข์ ดังที่กล่าวแล้วว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคคล ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดสภาพบรรยากาศที่ดีก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน หากจะมองโดยภาพรวมแล้วเราอาจจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งซึ่งวัดถึงลักษณะสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ได้แก่ ความชุ่มชื้น การถูกสุขลักษณะ ความร่มรื่น ความสวยงาม ความสะอาด ความเป็นระเบียบ ความสะดวก ฯลฯ 2) สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สนุกสนาน เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า "อยากมาโรงเรียน" 3) สภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงานอย่างมีระบบ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากร ทุกคนในโรงเรียนยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตรต่อกัน รักใคร่กลมเกลียวกัน ฯลฯ ลักษณะการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีนั้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนำข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบันมา กำหนดเป็นนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนาางานของโรงเรียน การมอบหมายงานหรือการสั่งการก็เป็นไป ตามสายการบังคับบัญชา ชัดเจน เหมาะสมกับความสามารถ ไม่เกินกำลัง มอบหมายงานแล้วติดตามดูแล ช่วยเหลือ ถามไถ่ดูแลความเหน็ดเหนื่อย ยกย่องชมเชย มีการสร้างขวัญกำลังใจจัดสวัสดิการ กิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ซึ่งมีกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ มากมายที่โรงเรียนจำนวนมาก อาจดำเนินการอยู่แล้วด้วยการให้บุคลากรในโรงเรียนได้ ร่วมคิด ร่วมทำ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เช่น การสร้างคุณภาพงาน การวางแผนเป็นทีม (team planning) กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system) การนิเทศภายในโรงเรียน การพัฒนาองค์กร(organization development) กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น กล่าวคือ โรงเรียนทุกแห่งย่อมปรารถนาให้นักเรียนของตนมีความสุขทั้งอยู่ที่บ้านและที่โรงเรียน ทุกข์หรือสุขที่บ้าน บางครั้งโรงเรียนก็ไม่สามารถเข้าไปช่วยผ่อนคลายได้ แต่ทุกข์หรือสุขที่โรงเรียนน่าจะเป็นความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในโรงเรียน การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีของโรงเรียนจะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ โรงเรียนที่สะอาด สดชื่น ร่มรื่น เรียบง่าย สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุอาคารสถานที่ที่ได้รับการดูแลมีความเป็นปัจจุบันพร้อมที่จะให้ครู

และนักเรียนได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพลทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน
 จิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบ เรียบง่าย ทำให้เข้าใจตนเอง และผู้อื่นไป
 ด้วยการใช้หลาย ๆ รูปแบบ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ทำการศึกษาเรื่อง
 บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษาเขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากบรรยากาศ
 องค์กรโดยรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ ลิ
 ทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้บรรยากาศองค์กรมี
 ความสุขและนำทำงานพบว่าความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความท้าทายของงาน การเข้าใจที่
 ถูกต้องโดยตรง สนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน การรับรู้ผลของการปฏิบัติงานการบอกให้พนักงาน
 รู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำ การเข้าใจมาตรฐานองค์กร การคาดหวัง กับงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็น
 สิ่งกระตุ้นจูงใจความต้องการให้ประสบความสำเร็จในงานอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและ
 นำไปสู่การเกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ พระสีพล จนทรมโม (พิลาสุตา)
 ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศองค์กรใน
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับ
 มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องสูง
 มากไปหาน้อย ได้แก่ ความเอื้ออาทรต่อกัน การฝึกก้าลัง ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่าง
 ต่อเนื่อง การปรับปรุงสถานศึกษา การมีโอกาสในการทำงาน ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ และ
 การมีขวัญสูง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุก
 ด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องสูงมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงาน และด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับและ 3) บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมี
 ค่าสัมประสิทธิ์กันทางบวก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกใน
 ระดับสูงทุกคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. บทบาทของผู้บริหารนั้นมีส่วนสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร และความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นจึงควรดำเนินการ

1.1 กำหนดให้มีหลักสูตร การสร้างเสริมบุคลิกภาพ การแสดงบทบาทที่เหมาะสม การเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กร ในการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบการอบรม การประชุม หรือการเป็นวิทยากรต่าง ๆ

2. บรรยากาศขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งบรรยากาศนั้นหมายรวมถึงลักษณะทางกายภาพ และสิ่งที่ส่งผลต่อความรู้สึกและจิตใจ ดังนั้นจึงควรดำเนินการ

2.1 สร้างเสริม ปรับปรุง สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนให้น่าอยู่ สะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการเรียนรู้และเสริมสร้างพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละช่วงวัย เช่น การมีสนามเด็กเล่นที่ไม่อันตรายและส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนระดับชั้นอนุบาล มีสนามฟุตบอล สนามกีฬาที่เหมาะสมปลอดภัยสำหรับนักเรียนระดับชั้นประถม เป็นต้น

2.2 สร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคี ในการทำงานเคารพในความคิดการตัดสินใจของทีมงาน ตลอดจนสนับสนุนบุคลากรให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ มอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรโดยผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ให้การสนับสนุนเป็นผู้อำนวยความสะดวกและสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของผู้บริการ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรของ โรงเรียนประถมศึกษาลำปางดะ จังหวัดน่านบุรี

2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีขององค์กรของโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

3. ควรศึกษาแนวทางการสร้างเสริมบทบาทของผู้บริหารเพื่อการส่งเสริม
บรรยากาศที่ดีขององค์กรของ โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. **การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

ครูโรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์, สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2561.

ครูโรงเรียนประชาอุปถัมภ์, สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2561.

ครูโรงเรียนวัดฝาง, สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2561.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. “บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย ศิลปากร, 2559.

ชมพู โกติรัมย์. ศตวรรษที่ 21 ปัจจัยการผลิตที่ทำทลายท้าวางที่ต้องปรับของไทย. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/413844>

ชาญชัย อาจิณสมการ. **ปฏิสัมพันธ์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2548.

ชัยยนต์ เพาพาน. **ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21**. การประชุมวิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21, 306-309.

เทื่อน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป”. **วารสารวิชาการ** 5,9 (กันยายน 2545), 35.

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหาร. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2561. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/413844>

ธเนศ ขำเกิด. “จะพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ยั่งยืนได้อย่างไร”. **วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี** 26, 145 (มิ.ย.-ก.ค. 2548) 149-151

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก

http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwi65t2S9ZLZAhVCo48KHeiCAJcQFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fdoi.nrct.go.th%2FListDoi%2FDownload%2F247796%2Fc207ac7ae8b02830d9ed5e23e89c1205%3FResolve_Doi%3D10.14457%2FSTOU.the.2011.146&usg=AOvVaw36JODC6JnHJcChJ1mWEarh

บรรเทิง เครือทัต สุรพล พุดมคำ และภูวดล จุลสุคนธ์. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับบทบาทของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. รายงานสืบเนื่องจากการจัดการประชุมวิชาการระดับชาติราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงวิจัย ครั้งที่ 3 สร้างองค์ความรู้ มุ่งสู่การศึกษาและพัฒนาท้องถิ่น, 1 มีนาคม พ.ศ.2558.

ผู้อำนวยการโรงเรียนทานสัมฤทธิ์วิทยา, สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2561.

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเชิงกระบือ, สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2561.

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสำโรง (หิรัญราชภัฏรัถวิทยา) , สัมภาษณ์ 1 กรกฎาคม 2561.

พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย เทคโนโลยีราชชมงคลธัญบุรี, 2557.

พศิน แดงจวง. **บทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ดวงกลมพัลลภลิขิต, 2554.

พิษณุกร มะกลาง. “บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

พิภพ วังเงิน. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท รวมสาสน์ 1977 จำกัด, 2547.

พระสีพล จนทนมโม (พิลาสุตา). “บรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก

<https://sites.google.com/site/wwwphrasriplphilasutacom/mp3>

ภัทรนิชา สุตตาชาติ. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บุคพ้อยท์วิชาการ, 2553.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2544**. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, 2544.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 124, ตอนที่ 47 ก

วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรศุภกุล, “สองทศวรรษหลักสูตรการศึกษาไทย,”

วารสารวิชาการ 3,5 (เมษายน), 2544.

วิโรจน์ สารรัตน์. **โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา

จำกัด, 2544.

วันทนา เมืองจันทร์. **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติ**

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2561. เข้าถึงได้จาก

<http://www.moe.go.th/wijai/role.htm>

ศศิธรดา แพงไทย. “บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21”. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย,**

ปี6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2559, 5.

ศิริพงษ์ เสาภายน. **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท บุ๊คพอยท์

จำกัด, 2548.

สกุรัตน์ กมฺุทมาศ. **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เนต, 2550.

สมพิศ ไหมงาม. **การบริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มิตรภาพ

การพิมพ์และสตูดิโอ, 2553.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2547.

สุรศักดิ์ ปาเฮ, “การนิเทศภายในหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน”, **วารสารวิชาการ** 4, 8

(มกราคม), 2545.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 30 สิงหาคม

2561. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต1. “รายงานแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

พ.ศ.2559”. 1 ตุลาคม 2559.

อวยชัย จาตุรพันธ์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

อาคม วัดไร่สง. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารสถานศึกษา**. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2547.

อุษณีย์ โพธิ์สุข. **กลยุทธ์ทางการศึกษาผู้เรียนสำคัญที่สุด ในการร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้**

ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2543.

ภาษาต่างประเทศ

- Agthe, Robert R. **The Elementary Principals Perception of Their own and Teachers Role in Curriculum Decision Making**, Accessed 2 October 2018. . Available from <http://www.lipumi.com/dissertation/fullcit/309793>
- Cherrington, David J. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance**, 2nd ed. New York : Allyn and Bacon : Prentice-Hill, 1998.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. New York : Harper and Row Publisher, 1974.
- Farren, Caela and Kaye, Beverly L. "New skills for New Leadership Roles," in **The Leader of Foundation**, 3rd ed. New York : The Drucker Foundation, 1996.
- Fox, Robert S. et al. **School Climate Improvement: A Challenge to The School Administrator**. Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973.
- Gibson, James L. and others. **Organizations : Behavior, Structure and Processes**. New York : McGraw-Hill, 2006.
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. and Hoskisson, Robert E. **Management of Strategy: Concepts and Cases**. China : Thomson South-Western, 2007.
- Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. **The Organizational Climate of School**. Chicago : University of Chicago Press, 1963.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6th ed. Singapore : McGraw - Hill, 2001.
- Lewin, Kurt. **Field Theory in Social**. New York : Harper and Brother, 1951.
- Likert, Rensis. **The Human Organization : It's Management and Value**. New York : McGraw - Hill Kogakusha, 1967.
- Mintzberg, Henry. **Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better**. New York: Harper and Row, 2013.

Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Educational**. Boston : Allyn and Bacon
Prentice-Hill, 1998.

Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A Behavior View**. Santa Monica :
Goodyear Publishing Company, 1977.

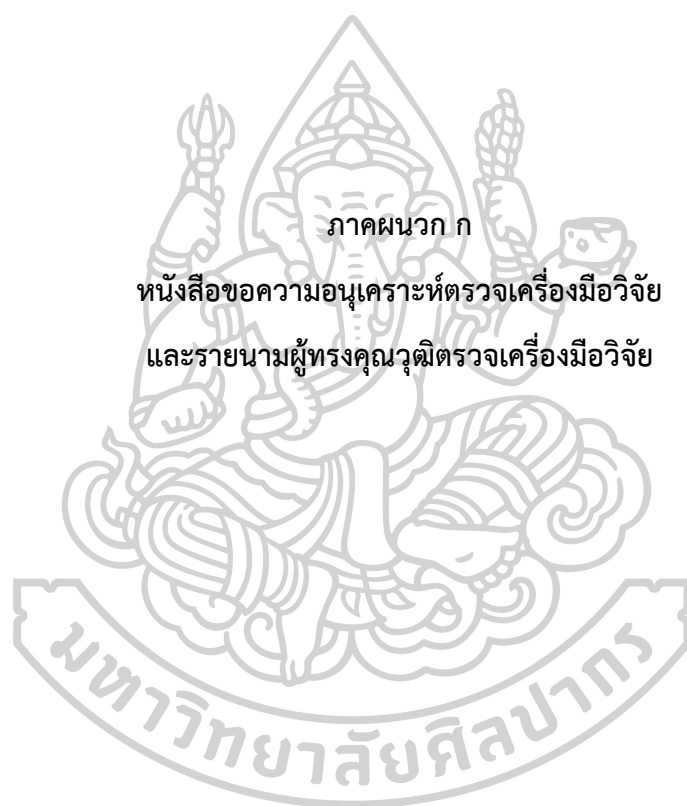
Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. 5th ed. New Jersey: Courier Stoughton, 2006.

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
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศร 6812.2/408

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์ รหัสนักศึกษา 58252385 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” ใน การนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อก การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 4474 7817

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาวดี เกษมณี
อาจารย์พิเศษประจำสาขาวิชาภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยลงกรณ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.โกสุม สายใจ
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
4. ดร.พรพรรณ อินทรประเสริฐ
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนนทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
5. ดร.สาวิตรี จุ้ยทอง
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1



ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่า IOC

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ของแบบสอบถามเรื่อง บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 7	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 11	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 13	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 16	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 17	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 19	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 20	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ 21	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 23	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 24	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 26	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 31	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 32	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 33	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 34	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 36	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 39	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 40	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 41	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 42	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 43	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 44	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 45	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 46	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 47	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ 48	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 49	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
ข้อ 50	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 51	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 52	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 53	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 54	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 55	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 56	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 57	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 58	0	1	1	1	0	0.60	ใช้ได้
ข้อ 59	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 60	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 61	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 62	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 63	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 64	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 65	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 66	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 67	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 68	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 69	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 70	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 71	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 72	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 73	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 74	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้

ข้อ 75	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 76	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 77	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 78	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 79	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 80	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 81	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 82	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 83	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 84	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 85	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 86	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 87	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 88	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 89	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 90	1	-1	1	1	1	0.60	ใช้ได้





ที่ ศธ 6812.2/414

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดลานนาบุญ (น้อม หงสะเดชอุปลัมภ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาววิญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์ รหัสนักศึกษา 58252385 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกับท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษา (ทดลองเครื่องมือวิจัย)

ที่	โรงเรียน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี
1.	โรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์	เขต 1
2.	โรงเรียนประชาอุปถัมภ์	เขต 1
3.	โรงเรียนวัดปราสาท	เขต 1
4.	โรงเรียนวัดฝาง	เขต 1
5.	โรงเรียนวัดลานนาบุญ (น้อม หงสะเดชอุปถัมภ์)	เขต 1
6.	โรงเรียนวัดลาดปลาตุก	เขต 2
7.	โรงเรียนวัดคลองขุนศรี	เขต 2
8.	โรงเรียนบ้านคลองพระพิมล	เขต 2
9.	โรงเรียนวัดยอดพระพิมล	เขต 2
10.	โรงเรียนวัดมะสงมิตรภาพที่ 55	เขต 2
11.	โรงเรียนวัดคลองเจ้า	เขต 2
12.	โรงเรียนชุมชนวัดไทรน้อย	เขต 2
13.	โรงเรียนวัดคลองตาคล้าย	เขต 2
14.	โรงเรียนวัดไทรใหญ่	เขต 2
15.	โรงเรียนวัดเพรางาย	เขต 2



Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	90

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	50



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a2.1.1	215.97	220.654	.547	.919
a2.1.2	215.90	218.438	.606	.918
a2.1.3	215.87	221.292	.531	.919
a2.1.4	215.70	220.562	.497	.919
a2.1.5	215.87	223.016	.485	.919
a2.2.1	215.77	219.151	.579	.918
a2.2.2	215.77	219.978	.543	.919
a2.2.3	215.13	222.878	.670	.918
a2.2.4	215.13	223.016	.661	.918
a2.2.5	215.33	222.575	.480	.919
a2.3.1	215.33	222.575	.480	.919
a2.3.2	215.33	228.851	.189	.922
a2.3.3	215.23	220.668	.685	.918
a2.3.4	215.13	221.499	.676	.918
a2.3.5	215.60	228.593	.236	.921

a2.4.1	215.77	227.771	.332	.921
a2.4.2	215.57	227.840	.337	.921
a2.4.3	215.53	229.844	.118	.923
a2.4.4	215.43	223.978	.416	.920
a2.4.5	215.67	227.609	.303	.921
a2.5.1	216.03	231.551	.107	.922
a2.5.2	215.03	228.102	.465	.920
a2.5.3	215.17	229.523	.183	.922
a2.5.4	215.27	224.064	.386	.920
a2.5.5	215.13	221.292	.573	.919
a2.6.1	215.27	223.857	.501	.919
a2.6.2	215.07	223.237	.546	.919
a2.6.3	215.13	221.292	.573	.919
a2.6.4	215.13	222.878	.670	.918
a2.6.5	215.13	223.016	.661	.918
a2.7.1	215.33	222.575	.480	.919
a2.7.2	215.33	222.575	.480	.919
a2.7.3	215.57	227.840	.337	.921
a2.7.4	215.23	220.668	.685	.918
a2.7.5	215.13	221.499	.676	.918
a2.8.1	215.20	224.372	.442	.920
a2.8.2	215.27	226.271	.337	.921
a2.8.3	215.60	227.076	.396	.920
a2.8.4	215.20	221.683	.638	.918
a2.8.5	215.80	222.924	.457	.920
a2.9.1	215.77	230.599	.095	.923

a2.9.2	215.77	234.875	-0.79	.925
a2.9.3	215.13	234.878	-0.99	.924
a2.9.4	215.13	233.361	-0.04	.923
a2.9.5	215.33	231.402	.073	.923
a2.10.1	215.83	230.764	.172	.922
a2.10.2	215.97	220.654	.547	.919
a2.10.3	215.90	218.438	.606	.918
a2.10.4	215.87	221.292	.531	.919
a2.10.5	215.70	220.562	.497	.919



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3.1.1	156.97	153.620	.410	.921
b3.1.2	157.13	159.430	.058	.924
b3.1.3	156.93	161.651	-.103	.925
b3.1.4	156.90	150.990	.426	.921
b3.1.5	156.80	156.441	.195	.923
b3.2.1	157.03	155.482	.307	.922
b3.2.2	157.40	155.352	.370	.921
b3.2.3	156.40	158.593	.188	.922
b3.2.4	156.53	154.947	.318	.922
b3.2.5	156.63	156.171	.196	.924
b3.3.1	156.50	155.638	.256	.922
b3.3.2	156.63	158.102	.131	.923
b3.3.3	156.43	155.978	.274	.922
b3.3.4	156.50	155.638	.256	.922
b3.3.5	157.20	159.131	.118	.923
b3.4.1	157.40	149.490	.671	.918
b3.4.2	157.50	151.569	.498	.920
b3.4.3	157.50	151.707	.534	.919
b3.4.4	157.47	150.464	.630	.918
b3.4.5	157.47	150.464	.630	.918

b3.5.1	157.43	150.047	.676	.918
b3.5.2	157.43	149.495	.652	.918
b3.5.3	157.27	152.754	.487	.920
b3.5.4	157.57	148.530	.618	.918
b3.5.5	157.20	154.372	.378	.921
b3.6.1	157.57	153.220	.518	.920
b3.6.2	157.50	151.569	.678	.918
b3.6.3	157.53	152.395	.594	.919
b3.6.4	157.57	151.357	.660	.918
b3.6.5	157.60	154.455	.417	.921
b3.7.1	157.43	149.289	.665	.918
b3.7.2	157.37	151.344	.568	.919
b3.7.3	157.40	149.214	.634	.918
b3.7.4	157.33	150.575	.586	.919
b3.7.5	157.40	148.179	.697	.917
b3.8.1	157.30	150.079	.707	.918
b3.8.2	157.43	149.840	.582	.919
b3.8.3	157.60	148.317	.587	.919
b3.8.4	157.30	148.907	.793	.917
b3.8.5	157.53	151.568	.490	.920



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษา (กลุ่มตัวอย่าง)



ที่ ศธ 6812.2/622

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาววิญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์ รหัสนักศึกษา 58252385 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 4474 7817



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1

ที่	โรงเรียน
1.	โรงเรียนวัดบัวขวัญ (มีทับราษฎร์บำรุง)
2.	โรงเรียนวัดตำหนักใต้ (วิลาศโอสถานนทันุเคราะห์)
3.	โรงเรียนชุมชนวัดไทรมา
4.	โรงเรียนวัดแจ้งศิริสัมพันธ์ (สโสมสรสากุลอุทิศ)
5.	โรงเรียนชุมชนวัดสมรโกฏ (อยู่พุนราษฎร์บำรุง)
6.	โรงเรียนอนุราชประสิทธิ์
7.	โรงเรียนวัดบางระโห่ง (ภิรมย์ศิริ)
8.	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 55 (วัดโปลัดดอนพรหม)
9.	โรงเรียนวัดทางหลวงโพธิ์ทอง
10.	โรงเรียนวัดโชติการาม
11.	โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 9
12.	โรงเรียนวัดพุฒิปรางค์ปราโมทย์
13.	โรงเรียนวัดเฉลิมพระเกียรติ (พิบูลบำรุง)
14.	โรงเรียนกลาโหมอุทิศ
15.	โรงเรียนวัดปากน้ำ (พิบูลสงคราม)
16.	โรงเรียนวัดจันทร์ (ผาดไสวประชาอุทิศ)
17.	โรงเรียนวัดเชิงกระบือ
18.	โรงเรียนวัดบางไกรนอก (แย้มพร้อมอุปลัมภ์)
19.	โรงเรียนชุมชนวัดบางไกรใน
20.	โรงเรียนวัดของพลู (วิจิตรราชประชานุสรณ์)
21.	โรงเรียนอนุบาลบางกรวย
22.	โรงเรียนมหาสวัสดิ์ (ราษฎร์บำรุง)
23.	โรงเรียนวัดใหม่ผดุงเขต
24.	โรงเรียนนุ้มประสงศ์วิทยา
25.	โรงเรียนวัดสำโรง (หิรัญราษฎร์รักติวิทยา)
26.	โรงเรียนทานสัมฤทธิ์วิทยา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
1.	โรงเรียนวัดสังวรพิมพ์ไพบูลย์(จันทานุกุล)	29.	โรงเรียนติมากออุปถัมภ์
2.	โรงเรียนวัดพระเงิน(อิศราวินัยอุปกกรม)	30.	โรงเรียนบ้านราษฎร์นิยม
3.	โรงเรียนชุมชนวัดบางโค(แม่ นางวิทย์อุปการี)	31.	โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์นิยม
4.	โรงเรียนอนุบาลบางใหญ่	32.	โรงเรียนวัดลากค้อน
5.	โรงเรียนวัดศรีราษฎร์(เอนกนาครราษฎร์บำรุง)	33.	โรงเรียนคลองเกลือ
6.	โรงเรียนชุมชนวัดต้นเชือก(ถาวรวิทย์อุปกฤต)	34.	โรงเรียนวัดเสนิงค์
7.	โรงเรียนวัดเอนกดิษฐาราม	35.	โรงเรียนวัดปรมย์ยิกาวาส(แสนสวัสดิ์วิทยาคร)
8.	โรงเรียนบ้านดอนตะลุมพุก(เจริญจิตต์วิทยา)	36.	โรงเรียนวัดศาลากุล
9.	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ ๖๐ พรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ	37.	โรงเรียนบ้านหนองเพรางาย (สลาภกินแบ่ง สงเคราะห์ที่ 364 หอม-บุญนาถ อนุเคราะห์)
10.	โรงเรียนวัดอินทร์	38.	โรงเรียนวัดท่าเกวียน(ศึกษาประชาสรรค์)
11.	โรงเรียนแก้วอินทร์สุธาอุทิศ	39.	โรงเรียนสามัคคีวิทยา(เชื้อผู้ดีอุปถัมภ์)
12.	โรงเรียนคล้ายสอนศึกษา	40.	โรงเรียนวัดศรีเขตนันทาราม
13.	โรงเรียนชุมชนไม้ตรีอุทิศ	41.	โรงเรียนวัดอินทาราม(สงค์วอนอุทิศ)
14.	โรงเรียนประชารัฐบำรุง	42.	โรงเรียนวัดสพานสูง(รถไฟอนุเคราะห์)
15.	โรงเรียนแสงประเสริฐ	43.	โรงเรียนรุ่งเรืองวิทยา
16.	โรงเรียนชุมชนวัดบางไผ่	44.	โรงเรียนวัดเชิงเลน
17.	โรงเรียนวัดบางรักใหญ่ (สายอักษรศรี)	45.	โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์
18.	โรงเรียนวัดโมลี(นันทวิมล)	46.	โรงเรียนประเสริฐอิสลาม
19.	โรงเรียนสุหระปากคลองลำรี	47.	โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ(ชินวิทยานุสรณ์)
20.	โรงเรียนสุหระเขียว	48.	โรงเรียนวัดตาล
21.	โรงเรียนประสานสามัคคีวิทยา	49.	โรงเรียนวัดผาสุมณีจักร
22.	โรงเรียนแสงประทีปรัฐบำรุง	50.	โรงเรียนวัดโพธิ์บ้านอ้อย
23.	โรงเรียนวัดลำโพ		
24.	โรงเรียนเจริญรัฐอุปถัมภ์		
25.	โรงเรียนบ้านคลองโตะน้อย		
26.	โรงเรียนวัดคลองขวาง(จรูญชนมราษฎร์บำรุง)		
27.	โรงเรียนสมบูรณ์ศาสตร์พัฒนา		
28.	โรงเรียนบ้านคลองฝรั่ง บัวเยี่ยมพิทยากร		



แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

.....

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่

- 1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน
- 1.2 ครู จำนวน 1 คน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้กับผู้ประสานงานในโรงเรียนของท่าน เพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้

ขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาววิญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์

นักศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

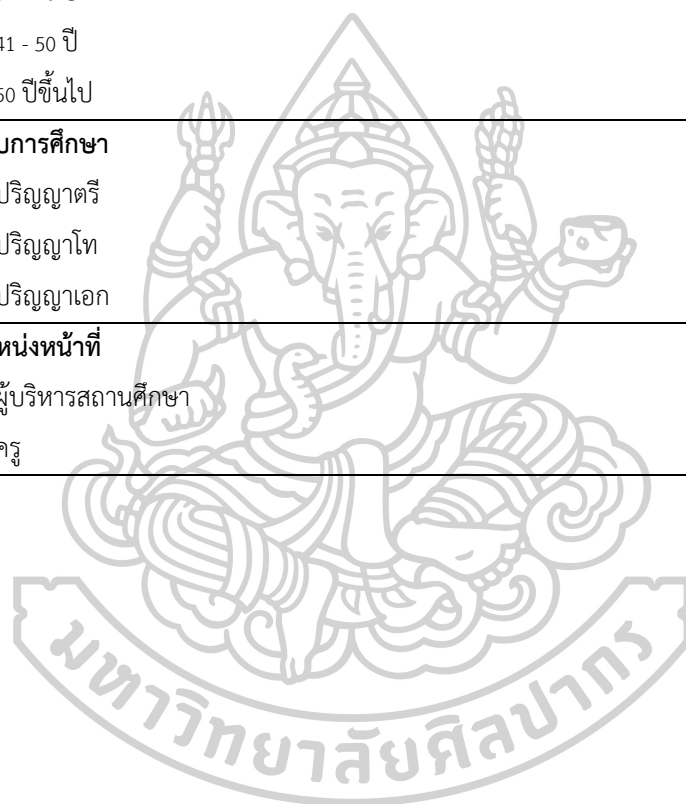
ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 084-4747817

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป	
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4.	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู	



ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
บทบาทในการเป็นผู้นำ(Leader Role)							
1	ผู้บริหารของโรงเรียนให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						
2	ผู้บริหารของโรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา						
3	ผู้บริหารของโรงเรียนสั่งการเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้						
4	ผู้บริหารของโรงเรียนควบคุมและติดตามการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้						
5	ผู้บริหารของโรงเรียนสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						
บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์(Liaison Role)							
6	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน						
7	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับโรงเรียนภายนอก						
8	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน						
9	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้สร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา						
10	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ อันดีกับ						

ชื่อ	บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ชุมชน						
บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร(Figurehead Role)							
11	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร						
12	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนในการลงนามในสัญญาต่าง ๆ กับหน่วยงาน						
13	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ ของโรงเรียน						
14	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับหน่วยงานภายนอก						
15	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน						
บทบาทในการกำกับติดตาม (Monitor Role)							
16	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย						
17	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหาข้อมูลจากกิจกรรมและเหตุการณ์ภายนอกและข้อมูลจากเอกสารอย่างสม่ำเสมอ						
18	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ศึกษาความคิดเห็น จากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ						
19	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสวงหาข้อมูลจากความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ						
20	ผู้บริหารของโรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา โอกาส เพื่อการพัฒนาโรงเรียน						
บทบาทในการเผยแพร่ข้อมูล(Disseminator Role)							
21	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้เลือกรับข้อมูลข่าวสาร						
22	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้พิจารณาข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับมาอย่างเหมาะสม						
23	ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ ข้อมูลที่เหมาะสมกับครูและบุคลากร						
24	ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ ข้อมูลที่เหมาะสมกับนักเรียน						
25	ผู้บริหารของโรงเรียนเลือกวิธีการเผยแพร่ข้อมูลได้						

ข้อ	บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	เหมาะสมกับชุมชน						
บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์(Spokesperson Role)							
26	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียน สู่หน่วยงานภายนอกเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้						
27	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถถ่ายทอดข้อมูลของโรงเรียน สู่ชุมชนเพื่อประชาสัมพันธ์โรงเรียนได้						
28	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถรายงานข่าวเกี่ยวกับ ความก้าวหน้า การดำเนินงานของโรงเรียนได้						
29	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถรายงานแผนงานและ นโยบายของโรงเรียนได้						
30	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ได้						
บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role)							
31	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินงานของ โรงเรียน						
32	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ออกแบบการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน						
33	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน เพื่อความก้าวหน้า						
34	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลง						
35	ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้แสดงแนวคิดใหม่ ๆ ในการ พัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา						
บทบาทในการเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน(Disturbance Handler Role)							
36	ผู้บริหารของโรงเรียนมองเห็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น						
37	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาที่จะเป็นภัยคุกคาม ในการพัฒนาโรงเรียน						
38	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญ ของปัญหา						
39	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาของ ผู้ได้บังคับบัญชา						
40	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดปัญหาอย่างรวดเร็วและ						

ข้อ	บทบาทผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	มีประสิทธิภาพ						
บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role)							
41	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสม						
42	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม						
43	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม						
44	ผู้บริหารของโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด						
45	ผู้บริหารของโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเป็นธรรม						
บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role)							
46	ผู้บริหารของโรงเรียนมีความสามารถในการสื่อสารเจรจาต่อรองกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา						
47	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา						
48	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา						
49	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองเพื่อจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน						
50	ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายเพื่อการบริหารสถานศึกษา						

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเคารพ (Respect)							
1	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าคุณค่ามีคุณค่า						
2	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับนับถือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน						
3	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้เกียรติซึ่งกันและกัน						
4	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น						
5	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแสดงออกถึงการเคารพตนเองและการเคารพผู้อื่น						
ความไว้วางใจ (Trust)							
6	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน						
7	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง						
8	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน						
9	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร						
10	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน						
การมีขวัญสูง (High Morale)							
11	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน						
12	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีไม่ว่าอะไรจะ						

ข้อ	บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด นนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	เกิดขึ้นในโรงเรียน						
13	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพึงพอใจในหน้าที่การ งานที่ปฏิบัติอยู่						
14	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการให้ บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง						
15	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกขณะ						
การมีโอกาสดำเนินการ (Opportunities for Input)							
16	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น						
17	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนรับรู้ว่าคุณค่าความคิดเห็นของตนเอง นั้นได้รับการพิจารณา						
18	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา สำคัญของโรงเรียน						
19	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน						
20	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการ จัดการศึกษาการประเมินแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนา กระบวนการทำงานร่วมกัน						
ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Academic and Social Growth)							
21	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนา ตนเองในด้านวิชาการ						
22	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนา ตนเองในด้านสังคม						
23	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการที่จะพัฒนา ตนเองในด้านเจตคติ						
24	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการ พัฒนาตนเอง						
25	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าใน เส้นทางอาชีพ						
ความสามัคคี(Cohesiveness)							
26	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความปรองดองกันและมีความ พร้อมเพรียงในการทำงาน						

ข้อ	บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด นนทบุรี	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
27	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผล ตามที่ต้องการ						
28	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนยอมรับความมีเหตุผลความ แตกต่างหลากหลายของกันและกัน						
29	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งของสถานศึกษา						
30	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามหาโอกาสที่จะนำ ความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ สถานศึกษา						
การปรับปรุงสถานศึกษา(School Renewal)							
31	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา						
32	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความพยายามที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น						
33	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงสถานศึกษา						
34	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมกันจัดทำโครงการงาน สำหรับการพัฒนาสถานศึกษา						
35	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพยายามปรับปรุงสถานศึกษาให้ ปราศจากความกดดันและความขัดแย้ง						
ความเอื้ออาทรต่อกัน(Caring)							
36	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าคุณคือนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนในฐานะที่อยู่ร่วมกันในสังคม						
37	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเข้าใจในธรรมชาติของเพื่อน ร่วมงาน						
38	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความเอาใจใส่ สนใจในกัน และกัน						
39	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความปรารถนาดีต่อกัน						
40	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความเคารพศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์						

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวริณญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์
วัน เดือน ปี เกิด	17 พฤศจิกายน 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2553 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ) สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ.2558 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	24/74 หมู่ 7 ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

