



Guidelines for Developing Organizational Climate of Schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5

Uchuta Chanthusorn

Northeastern University

E-mail: uchuta71@gmail.com

Sittichai Deelon

Northeastern University

E-mail: oatsitti@gmail.com

Received	Reviewed	Revised	Accepted
20/06/2026	30/06/2026	06/07/2026	09/07/2026

Abstract

Background and Aims: Organizational climate is an important factor affecting motivation, collaboration, responsibility, and the administrative effectiveness of schools, particularly in schools with different contexts in terms of size, resources, and management. This research aimed to examine the organizational climate of schools and propose guidelines for developing the organizational climate of schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5.

Methodology: This research employed an explanatory sequential mixed-methods design consisting of two phases. Phase 1 was quantitative research. The sample consisted of 350 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire with a Cronbach's alpha reliability coefficient of .994. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Phase 2 was qualitative research. The key informants consisted of five experts selected through purposive sampling. The research instrument was a semi-structured interview form, and the data were analyzed using content analysis.

Results: The findings revealed that the overall organizational climate of schools was at the highest level ($M = 4.66$, $SD = 0.19$). When considered by aspect, performance standards had the highest mean score and were at the highest level ($M = 4.79$, $SD = 0.27$), followed by warmth and support, which were at the highest level ($M = 4.75$, $SD =$



0.29); organizational structure, which was at the highest level ($M = 4.72$, $SD = 0.33$); responsibility, which was at the highest level ($M = 4.59$, $SD = 0.38$); and rewards and motivation, which were at a high level ($M = 4.34$, $SD = 0.36$), respectively.

Conclusion: The findings indicate that the schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5 had an overall organizational climate at the highest level, particularly in performance standards, whereas rewards and motivation should be further developed. Therefore, the guidelines for developing organizational climate should focus on five aspects: 1) Organizational Structure: Schools should implement school-based management, assign tasks according to personnel expertise, and reduce work redundancy and non-teaching workloads; 2) Warmth and Support: Schools should foster a collegial culture and promote Professional Learning Community (PLC) practices; 3) Rewards and Motivation: Schools should use transparent evaluation systems together with non-monetary incentives through recognition and commendation; 4) Performance Standards: Schools should apply the PDCA quality cycle and reflect outcomes through Self-Assessment Reports; and 5) Responsibility: Schools should provide academic autonomy and foster a shared sense of ownership for students' learning achievement.

Keyword: Organizational Climate; Schools; Development Guidelines; Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5



แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

อุชุต จันทุสอน

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล: uchuta71@gmail.com

สิทธิชัย ดีสัน

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล: oatsitti@gmail.com

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกันด้านขนาด ทรัพยากร และการบริหารงาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา และเสนอแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานเชิงอธิบายตามลำดับ แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 350 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .994 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย: ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.27) รองลงมาคือ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.29) ด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.33) ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.38) และด้านรางวัลและแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.36) ตามลำดับ

สรุปผล: ผลการวิจัยสะท้อนว่าสถานศึกษาในสังกัดมีบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ขณะที่ด้านรางวัลและแรงจูงใจเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การจึงควรมุ่งเน้น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ



ควรบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ และลดภาระงานอื่น นอกเหนือจากการสอน 2) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ควรใช้วัฒนธรรมกัลยาณมิตรและ ขับเคลื่อนด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) ด้านรางวัลและแรงจูงใจ ควรใช้การประเมิน ที่โปร่งใสควบคู่กับแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวแทนผ่านการเชิดชูเกียรติ 4) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้ วงจรคุณภาพและสะท้อนผลผ่านรายงานการประเมินตนเอง และ 5) ด้านความรับผิดชอบ ควรให้อิสระ ทางวิชาการและสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

คำสำคัญ: บรรยาการองค์การ; สถานศึกษา; แนวทางการพัฒนา; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญและเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี คุณภาพ เพื่อให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตในสังคมยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่มุ่งส่งเสริมให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดชีวิต (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อีกทั้งสอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวให้เกิดผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องอาศัยสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติสำคัญ โดยมีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็น กลไกหลักในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น นอกจากการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลแล้ว สถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพราะบรรยาการ องค์การที่ดีจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจ ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อเป้าหมายของ สถานศึกษา อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม (อภิบาล สุวรรณ โคตร และสมหญิง จันทุไทย, 2563)

บรรยาการองค์การเป็นคุณลักษณะสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่สะท้อนผ่าน การรับรู้ของบุคลากร และมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และประสิทธิผลของ การปฏิบัติงาน ปริยาภรณ์ ชื่นสนธิพันธ์ (2566) อธิบายว่า บรรยาการองค์การเป็นคุณภาพขององค์การ ที่มีความคงทนในระดับหนึ่ง ทำให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ทั้งนี้ บรรยาการ องค์การของโรงเรียนเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและครู (Halpin & Croft, 1963) หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการบรรยาการองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ย่อมช่วย

เสริมสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้องค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (พัฒนิดา เถาเยษบุตร, 2566) สอดคล้องกับ Gemnafle et al. (2018) ที่ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 และ Wahid et al. (2025) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของครู ดังนั้น บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารสถานศึกษากับคุณภาพการปฏิบัติงานของครู หากสถานศึกษามีบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงาน ย่อมช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความร่วมมือ ความผูกพัน และความรับผิดชอบ ต่อเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและผลลัพธ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า บรรยาการองค์การของสถานศึกษาสามารถจำแนกได้ 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารงาน บทบาทหน้าที่ และกฎระเบียบที่ชัดเจน 2) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงบวก การช่วยเหลือเกื้อกูล และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) ด้านรางวัลและแรงจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบผลตอบแทน การยกย่องชมเชย และการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม 4) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และแนวทางการประเมินผลที่ชัดเจน และ 5) ด้านความรับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความตระหนักในบทบาทหน้าที่ การรับผิดชอบต่องาน และการมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จของสถานศึกษา (ศุภสิทธิ์ ขุนเทพ, 2567; อนุพล สนมศรี, 2565; Halpin & Croft, 1963; Stringer, 2002; Gemnafle et al., 2018; Wahid et al., 2025) องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครู จึงเป็นกรอบสำคัญในการศึกษาสภาพบรรยาการองค์การของสถานศึกษา และใช้เป็นฐานในการสังเคราะห์แนวทางพัฒนาบรรยาการองค์การให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่

เมื่อนำประเด็นบรรยายภาคองค์การมาพิจารณาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สถานศึกษาในสังกัดมีจำนวนทั้งสิ้น 253 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียน ที่จัดการเรียนการสอน 251 โรงเรียน และมีโรงเรียนที่จำนวนนักเรียนเป็นศูนย์ 2 โรงเรียน ครอบคลุม พื้นที่บริการ 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอชุมแพ อำเภอภูผาม่าน อำเภอภูเวียง อำเภอเวียงเก่า อำเภอหนองเรือ อำเภอสีชมพู และอำเภอหนองนาคำ ทั้งนี้ เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า มีสถานศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 171 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 78 โรงเรียน และขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5, 2568) ความแตกต่างด้านขนาดสถานศึกษา ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นบริบทการบริหารจัดการที่หลากหลาย ทั้งด้านจำนวนบุคลากร ทรัพยากร ภาระงาน และรูปแบบการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีสัดส่วนมากที่สุด อาจมีลักษณะการบริหารงานและการสนับสนุนการปฏิบัติงานแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและ



ขนาดใหญ่ ประเด็นดังกล่าวจึงควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านโครงสร้างองค์กร ความอบอุ่น และการสนับสนุน รางวัลและแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนสภาพบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในบริบทพื้นที่จริง และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นฐานในการกำหนดแนวทางพัฒนาบรรยากาศองค์การที่สอดคล้องกับความแตกต่างของสถานศึกษาในสังกัดได้อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า บรรยากาศองค์การมีความเกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความรับผิดชอบ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาระดับบรรยากาศองค์การหรือความสัมพันธ์ของตัวแปรในภาพรวม ขณะที่การศึกษาในบริบทเฉพาะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งมีความแตกต่างด้านขนาดสถานศึกษา ทรัพยากร บุคลากร และภาระงาน โดยนำข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาสังเคราะห์เป็นแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมกับพื้นที่ ยังมีอยู่อย่างจำกัด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาประเด็นดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานและส่งเสริมคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาและแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนักวิชาการไทย ได้แก่ สุนิสา เนาวรัตน์ (2563) อิศศักดิ์ มังคุด (2564) ธนัทพงษ์ วังทะพันธ์ (2564) กิรชัยญา ของโพธิ์ (2565) อนุพล สนมศรี (2565) ธนัญญา นวนกระโทก (2566) ปรียาภรณ์ ชื่นสนธิพันธุ์ (2566) พัฒนิตา เถายะบุตร (2566) อิงฟ้า ศรีโยธา (2566) และศุภสิทธิ์ ขุนเทพ (2567) ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่ Halpin และ Croft (1963) Sergiovanni และ Starratt (1979) Brown และ Moberg (1980) DuBrin (1984) Stringer (2002) Gemnafle et al. (2018) Wudarzewski (2019) และ Wahid et al. (2025) ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การจากแนวคิดและงานวิจัย



ดังกล่าวมาเปรียบเทียบ จัดกลุ่มองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกัน และพิจารณาความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาไทย เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ 2) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน 3) ด้านรางวัลและแรงจูงใจ 4) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านความรับผิดชอบ

2. ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2568 จากสถานศึกษาจำนวน 253 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 3,071 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 350 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 คน และครูผู้สอน จำนวน 321 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 253 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนองเรือ อำเภอนามน อำเภอภูเวียง อำเภอเวียงเก่า อำเภอชุมพวง อำเภอหนองนาครี และอำเภอสีชมพู

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2568 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2569 รวมระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2568 ถึงวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2569 เป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดกรอบแนวคิด การจัดทำโครงร่างการวิจัย การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย และการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย และช่วงที่ 2 ระหว่างวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2569 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2569 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ภายหลังได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2569

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานเชิงอธิบายตามลำดับ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ระยะที่ 1 การศึกษาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 3,071 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 คน และครูผู้สอน จำนวน 321 คน รวมทั้งสิ้น 350 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดของสถานศึกษา โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan (1970)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา จำนวน 35 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ครอบคลุมองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ จำนวน 8 ข้อ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน จำนวน 6 ข้อ ด้านรางวัลและแรงจูงใจ จำนวน 6 ข้อ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน จำนวน 9 ข้อ และด้านความรับผิดชอบ จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 35 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามฉบับแก้ไขไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีคุณลักษณะและบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .994 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง และมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติ เชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 การศึกษาเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน จากสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นหรือมีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาโรงเรียน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง



2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ โดยครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านรางวัลและแรงจูงใจ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความรับผิดชอบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์โดยอาศัยผลการศึกษาในระยะที่ 1 และกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นฐานในการกำหนดประเด็นคำถาม จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมของข้อคำถาม แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

3. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์เชิงอุปมาน โดยผู้วิจัยถอดความและอ่านข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด จำแนกประเด็นสำคัญ จัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสอดคล้องกัน พิจารณาความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล แล้วสังเคราะห์และเรียบเรียงเป็นแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาเป็น 2 ประเด็น ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษابรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ผลการศึกษابรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความรับผิดชอบ และด้านรางวัลและแรงจูงใจ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.79	0.27	มากที่สุด
2. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	4.75	0.29	มากที่สุด
3. ด้านโครงสร้างองค์การ	4.72	0.33	มากที่สุด



บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.59	0.38	มากที่สุด
5. ด้านรางวัลและแรงจูงใจ	4.34	0.36	มาก
รวมทุกด้าน	4.66	0.19	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่า สถานศึกษาโดยรวมมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย สูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีจุดเด่นด้านการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การทำงานที่ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงาน การสื่อสารกฎเกณฑ์และระเบียบ ปฏิบัติให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็น ระบบ จึงช่วยให้ครูและบุคลากรรับรู้ทิศทาง คุณภาพงานที่องค์การคาดหวัง และสามารถปฏิบัติงานไป ในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน

ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยรองลงมา อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่า สถานศึกษามีบรรยากาศความสัมพันธ์เชิงบวก บุคลากรมีความไว้วางใจ ให้เกียรติ ยอมรับ และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารให้การสนับสนุนและคำปรึกษาเมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรค ในการทำงาน อีกทั้งสถานศึกษามีบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทุกระดับ จึงส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีความเป็นกัลยาณมิตรและเอื้อต่อความร่วมมือภายในองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ สายบังคับบัญชา กฎระเบียบ และการ มอบหมายงานที่ค่อนข้างชัดเจน ทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองและลดความสับสนในการ ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานกิจ ที่ได้รับมอบหมาย สามารถตัดสินใจภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของตนเอง ติดตามตรวจสอบการทำงานของ ตน และมีความพร้อมที่จะร่วมขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ส่วนด้านรางวัลและแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น แม้ยังอยู่ในระดับ มาก แต่สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสรรผลตอบแทน หรือรางวัล ความเหมาะสมของผลตอบแทนกับภาระหน้าที่ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การมอบโอกาสใน การพัฒนาตนเอง และการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ยังเป็นด้านที่ควร ได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน และทำให้อากาศองค์การของสถานศึกษามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



2. ผลการเสนอแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ควรดำเนินการครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านรางวัลและแรงจูงใจ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความรับผิดชอบ โดยมีประเด็นสนับสนุนจากข้อมูลเชิงคุณภาพและผลการศึกษาบรรยากาศองค์การในระยะที่ 1 ดังนี้

ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับการจัดระบบบริหารงานที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ และการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร หลักฐานสนับสนุนจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่า การกำหนดบทบาท หน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามภารกิจมากขึ้น ดังนั้น สถานศึกษาควรบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จัดโครงสร้างงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และลดภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ

ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า ความสัมพันธ์ที่ดีภายในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักฐานจากการสัมภาษณ์ชี้ว่า การรับฟังความคิดเห็น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล และการให้คำปรึกษาระหว่างผู้บริหารกับครู ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร ดังนั้น สถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก และใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหา และพัฒนางานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ด้านรางวัลและแรงจูงใจ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัล และผลตอบแทน หลักฐานสนับสนุนจากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ด้านรางวัลและแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น สอดคล้องกับข้อมูลสัมภาษณ์ที่สะท้อนว่า บุคลากรต้องการระบบการพิจารณาผลงานที่ชัดเจนและสัมพันธ์กับภาระงานจริง ดังนั้น สถานศึกษาควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบ และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนให้ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับผลงานจริงของบุคลากร ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่อง ชมเชย การเชิดชูเกียรติ การมอบหมายงานสำคัญตามศักยภาพ และการเผยแพร่ผลงานที่ประสบความสำเร็จ

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า การกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกัน หลักฐานสนับสนุน



จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนว่าสถานศึกษาในสังกัดมีจุดเด่นด้านการกำหนดมาตรฐานและการติดตามผลการดำเนินงาน ดังนั้น สถานศึกษาควรรักษาจุดเด่นดังกล่าวโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำวงจรคุณภาพและรายงานการประเมินตนเองมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีอิสระทางวิชาการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หลักฐานจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่า เมื่อบุคลากรได้รับความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและพร้อมร่วมพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและความสำเร็จของสถานศึกษา

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างเชื่อมโยงทั้ง 5 ด้าน โดยใช้หลักฐานจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบกัน กล่าวคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นจุดเด่นที่ควรรักษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านรางวัลและแรงจูงใจเป็นประเด็นที่ควรได้รับการส่งเสริมเป็นลำดับสำคัญ ขณะเดียวกัน ควรพัฒนาด้านโครงสร้างองค์การ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และความรับผิดชอบต่อลูกค้า เพื่อให้บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล โดยเชื่อมโยงผลที่พบกับเหตุผลเชิงบริบท แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาพรวมบรรยากาศองค์การของสถานศึกษากับความพร้อมในการบริหารจัดการ

ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในระดับสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในสังกัดมีการดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายมาตรฐานการศึกษา ระบบประกันคุณภาพภายใน และการนิเทศติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีทิศทางการทำงานร่วมกัน มีการรับรู้บทบาทหน้าที่ และมีกรอบการดำเนินงานที่ค่อนข้างชัดเจน



นอกจากนี้ บรรยายาทองศ์การที่อยู่ในระดับมากที่สุดยังสะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือ การสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูและบุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ ความไว้วางใจ และความพร้อมในการร่วมขับเคลื่อนสถานศึกษา ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin และ Croft (1963) ที่อธิบายว่า บรรยายาทองศ์การของโรงเรียนเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและครู และส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความร่วมมือ และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy และ Miskel (2013) ที่กล่าวว่า บรรยายาทองศ์การเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่บุคลากรรับรู้ร่วมกัน และมีผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงาน พฤติกรรมของบุคลากร และประสิทธิผลของสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาร่วมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพนิดา เกษะบุตร (2566) ที่พบว่า บรรยายาทองศ์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และสอดคล้องกับปรียาภรณ์ ชื่นสนธิพันธุ์ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่า บรรยายาทองศ์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล อีกทั้งสอดคล้องกับอิงฟ้า ศรีโยธา (2566) ที่พบว่า ปัจจัยบรรยายาทองศ์การส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Gemnafle et al. (2018) ที่พบว่า บรรยายาทองศ์การของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 และ Wahid et al. (2025) ที่พบว่า บรรยายาทองศ์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของครู ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสะท้อนว่า บรรยายาทองศ์การเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารสถานศึกษา ความร่วมมือของบุคลากร แรงจูงใจ ความสุขในการทำงาน และคุณภาพการจัดการศึกษา

2. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานในฐานะจุดแข็งของบรรยายาทองศ์การ

ผลการวิจัยพบว่า ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีจุดเด่นด้านการกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน แนวทางการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาต้องดำเนินงานภายใต้ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีมาตรฐานกำกับ เช่น การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ระบบประกันคุณภาพภายใน รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา การนิเทศภายใน และการติดตามประเมินผลจากหน่วยงานต้นสังกัด ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ครูและบุคลากรมีกรอบการทำงานที่ชัดเจน รับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

การที่ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดยังสะท้อนว่า สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณภาพของงาน การสื่อสารเกณฑ์การปฏิบัติงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ทำให้บุคลากรเข้าใจว่า



ตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร งานที่มีคุณภาพควรเป็นอย่างไร และสถานศึกษาคาดหวังผลลัพธ์ในลักษณะใด ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown และ Moberg (1980) ที่อธิบายว่า โครงสร้างองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดวงจรคุณภาพของ Deming (1986) ที่เน้นการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีคุณภาพและสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาในบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งมีสถานศึกษาหลากหลายขนาด การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยังมีความสำคัญ เพราะช่วยให้สถานศึกษาทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่สามารถขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกันภายใต้กรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนมาก การมีเป้าหมาย มาตรฐาน และระบบติดตามงานที่ชัดเจนจะช่วยลดความสับสนในการทำงาน และช่วยให้ครูที่ต้องรับผิดชอบงานหลายด้านสามารถจัดลำดับความสำคัญของภารกิจได้ดีขึ้น ดังนั้น ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจึงสะท้อนถึงความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพของสถานศึกษาในพื้นที่ศึกษา

3. ด้านรางวัลและแรงจูงใจในฐานะประเด็นที่ควรได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติม

ผลการวิจัยพบว่า ด้านรางวัลและแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น แม้ผลการประเมินยังอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานด้านรางวัลและแรงจูงใจในระดับที่ดี แต่ยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเป็นลำดับสำคัญ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากรางวัลและแรงจูงใจเป็นมิติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรับรู้ของบุคลากรต่อความเป็นธรรมชาติ ความคุ้มค่า และความเหมาะสมของสิ่งตอบแทนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับภาระหน้าที่และผลงานที่ปฏิบัติ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ และความเหมาะสมของผลตอบแทนกับภาระงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่บุคลากรอาจมีความคาดหวังแตกต่างกัน จึงส่งผลให้การรับรู้ด้านนี้ต่ำกว่าด้านอื่น

เมื่อพิจารณาในเชิงแนวคิด ระบบรางวัลและแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การ เพราะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับรู้ถึงคุณค่าของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับและได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม หากเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ หรือการจัดสรรรางวัลยังไม่ชัดเจนเพียงพอ อาจทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความไม่สอดคล้องระหว่างภาระงาน ผลงาน และสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown และ Moberg (1980) ที่เห็นว่า ระบบรางวัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และสอดคล้องกับ Stringer (2002) ที่อธิบายว่า การยอมรับและรางวัลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งสอดคล้องกับธัญญา นวนกระโทก



(2566) ที่อธิบายว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสามารถพิจารณาได้จากหลายมิติ โดยมีรางวัลและแรงจูงใจเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การ ดังนั้น การพัฒนาด้านรางวัลและแรงจูงใจจึงควรมุ่งเน้นระบบการประเมินและการให้ผลตอบแทนที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับผลงานจริงของบุคลากร

เมื่อพิจารณาร่วมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพนินดา เกษะบุตร (2566) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และสอดคล้องกับ Wahid et al. (2025) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของครู ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งมีสถานศึกษาหลากหลายขนาดและมีทรัพยากรแตกต่างกัน การพัฒนาด้านรางวัลและแรงจูงใจจึงควรดำเนินการทั้งในส่วนของการเป็นธรรมและแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินควบคู่กัน กล่าวคือ สถานศึกษาควรสื่อสารเกณฑ์การประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบ และการให้รางวัลให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน พร้อมทั้งเสริมแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชย การเชิดชูเกียรติ การเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง และการเผยแพร่ผลงานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ และความผูกพันต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4. การพัฒนาบรรยากาศองค์การอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงทั้ง 5 ด้าน

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาควรดำเนินการอย่างครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านรางวัลและแรงจูงใจ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความรับผิดชอบ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า การพัฒนาบรรยากาศองค์การไม่ควรดำเนินการแบบแยกส่วน แต่ควรพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน เพราะแต่ละด้านมีบทบาทเสริมกันในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร กล่าวคือ โครงสร้างองค์การที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความอบอุ่นและการสนับสนุนช่วยสร้างความร่วมมือ รางวัลและแรงจูงใจช่วยเสริมขวัญกำลังใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยกำหนดทิศทางและคุณภาพของงาน ส่วนความรับผิดชอบช่วยสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันต่อผลสำเร็จของสถานศึกษา

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin และ Croft (1963) ที่มองว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู และสอดคล้องกับ Stringer (2002) ที่อธิบายว่าบรรยากาศองค์การประกอบด้วยหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง การสนับสนุน ความรับผิดชอบ การยอมรับ และแรงจูงใจ อีกทั้งสอดคล้องกับ Wudarzewski (2019) ที่อธิบายว่าบรรยากาศองค์การเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ ซึ่งต้องพิจารณาทั้งด้านโครงสร้าง ระบบงาน ความสัมพันธ์ การสนับสนุน แรงจูงใจ และการรับรู้ของบุคลากรประกอบกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gemnafle et al. (2018) ที่ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุน



การพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และงานวิจัยของศุภสิทธิ์ ขุนเทพ (2567) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู ดังนั้น การพัฒนาบรรยากาศองค์การจึงควรพิจารณาทั้งระบบบริหาร ความสัมพันธ์ในการทำงาน แรงจูงใจ มาตรฐานงาน และความรับผิดชอบของบุคลากรควบคู่กัน

เมื่อพิจารณาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งมีสถานศึกษาหลากหลายขนาดและมีบริบทการบริหารจัดการแตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การจึงควรมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพจริงของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาขนาดเล็กอาจเน้นการจัดโครงสร้างงานให้ชัดเจน การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และการสร้างระบบสนับสนุนภายในโรงเรียน ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ควรเน้นการกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน การกำกับติดตามตามมาตรฐาน และการส่งเสริมระบบแรงจูงใจที่เป็นธรรม ทั้งนี้ การพัฒนาบรรยากาศองค์การอย่างสมดุลทั้ง 5 ด้าน จะช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีขวัญกำลังใจ ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความเข้มแข็งด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ด้านรางวัลและแรงจูงใจยังเป็นมิติที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ และแรงจูงใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบรรยากาศองค์การจึงควรมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ความสัมพันธ์ที่อบอุ่น การสนับสนุนที่เหมาะสม และแรงจูงใจที่เป็นธรรม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านรางวัลและแรงจูงใจเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น โดยควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการให้รางวัลหรือผลตอบแทนให้มีความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และสอดคล้องกับภาระงานและผลงานจริงของบุคลากร พร้อมทั้งสื่อสารเกณฑ์ดังกล่าวให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ ควรใช้แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินควบคู่กัน เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมอบเกียรติบัตร และการเผยแพร่ผลงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมติดตามผลจากความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรเป็นระยะ



1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนสถานศึกษาในการพัฒนาบรรยากาศองค์การอย่างเป็นระบบ โดยจัดแนวทางส่งเสริมระบบรางวัลและแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนของครู และส่งเสริมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างสถานศึกษา พร้อมติดตามผลผ่านการนิเทศ รายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษา

1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา โดยร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และส่งเสริมวัฒนธรรมการให้กำลังใจ การยอมรับ และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในสถานศึกษา พร้อมสะท้อนผลการทำงานร่วมกันในการประชุมหรือกิจกรรมพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษา และประเมินผลต่อบรรยากาศองค์การและคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรางวัลและแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน หรือสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาในระดับพื้นที่และระดับนโยบายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กิริชญญา ของโพธิ์. (2565). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง)*. การศึกษารายบุคคล: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ธัญญา นวนกระโทก. (2566). *แนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ธนทพงษ์ วัชระพันธ์. (2564). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- ธีรศักดิ์ มังคุด. (2564). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรียาภรณ์ ชื่นสนธิพันธุ์. (2566). *อิทธิพลของบรรยากาศสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนิดา เกษะบุตร. (2566). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศุภสิทธิ์ ชุนเทพ. (2567). *บรรยากาศองค์การกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยสยาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2568*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: פרקหวานกราฟฟิค.
- สุนิสา เนาวรัตน์. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนุพล สมศรี. (2565). *ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภิบาล สุวรรณโคตร และสมหญิง จันทุไทย. (2563). *การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหนองบุญมาก 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 7(7), 74-86.
- อิงฟ้า ศรีโยธา. (2566). *ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร*. การค้นคว้าอิสระ: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. John Wiley & Sons.



- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- DuBrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: An applied perspective*. Prentice-Hall.
- Gemnafle, M., Waimuri, S. P., & Batlolona, J. R. (2018). Organizational climate of the school and teacher performance improvement in the 21st century. *International Journal of Science and Research*, 7(2), 119–126. <https://doi.org/10.21275/ART20179865>
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1979). *Supervision: Human perspectives* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect*. Prentice Hall.
- Wahid, A., Sajjad, S., & Siddiqui, S. (2025). The influence of organizational climate on teacher motivation and job commitment in public secondary schools. *Social Science Review Archives*, 3(2), 421–431. <https://doi.org/10.70670/sra.v3i2.627>
- Wudarzewski, G. (2019). Multidimensional organizational climate measurement inventory MOCMI: Verification of author's climate model and validation of the tool. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 7(2), 7–45. <https://doi.org/10.29015/ceejme.619>

