



The Relationship between Organizational Climate and Participatory Management of School Administrators as Perceived by Teachers under Saraburi Primary Educational Service Area Office 1

Naput-un Katebunteong

Krirk University

E-mail: 67120117@krirk.ac.th

Thanique Kunametheekoon

Krirk University

E-mail: nanthaprayoon@gmail.com

Saowaphark Lampetch

Krirk University

E-mail: saowaphark.lam@krirk.ac.th

Received	Reviewed	Revised	Accepted
12/08/2026	22/08/2026	31/08/2026	26/09/2026

Abstract

Background and Aims: Rapid social and technological changes necessitate educational institutions to adapt toward participative management by decentralizing authority to administrators, teachers, and communities. This enables collective planning, decision-making, and evaluation in response to local contexts, as mandated by the National Education Act B.C. 2542 (1999). Successful participative management relies heavily on a positive organizational climate characterized by trust and open communication, which fosters motivation and reduces conflict. However, schools under the Saraburi Primary Educational Service Area Office 1 still face constraints regarding workload, resources, and diverse contexts, preventing participation from reaching its full potential. This study investigated the relationship between organizational climate and participative management as perceived by teachers under this service area to provide empirical evidence for sustainable educational quality enhancement. The objectives were to study 1) the organizational climate of the schools, 2) the participative management of school administrators, and 3) the relationship between organizational climate and participative



management as perceived by teachers under Saraburi Primary Educational Service Area Office 1.

Methodology: The sample consisted of 283 teachers, determined using Krejcie and Morgan's sample size table and selected through proportional stratified random sampling. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with a reliability coefficient of .958. The statistics used for data analysis included percentages, means, standard deviations, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

Results: 1) The overall and individual dimensions of organizational climate in schools were at a high level. The dimension with the highest mean was performance standards, followed by organizational structure, support, reward, and responsibility, respectively. 2) The overall participative management of school administrators was at a high level. The dimension with the highest mean was participation in implementation, followed by participation in evaluation, participation in decision-making, and participation in planning, respectively. 3) Organizational climate had a statistically significant positive relationship with participative management at the .01 level, exhibiting a very high degree of correlation ($r_{xy}=.857$)

Conclusion: The relationship between organizational climate and participatory management of school administrators as perceived by teachers under Saraburi Primary Educational Service Area Office 1 yields the following conclusions: 1) The high level of organizational climate indicates clear goals, operational procedures, and performance standards, enabling staff to align with policy directions and facilitating continuous monitoring and evaluation. 2) The high level of participative management demonstrates that administrators actively engage teachers, particularly in translating plans into practice and evaluating projects, thereby enhancing teachers' understanding of organizational goals and driving effective educational management. 3) The strong positive correlation ($r_{xy}=.857$) confirms that a supportive work environment, clear structure, mutually reinforcing performance standards, and an appropriate incentive system are crucial determinants in promoting greater teacher participation in school management.

Keywords: Organizational Climate; Participatory Management; School Administrator; Primary School; Teachers' Perceptions



ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
สถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระบุรี เขต 1

ณภัทอัญญ์ เกตุบรรเทิง

มหาวิทยาลัยเกริก

อีเมล: 67120117@krirk.ac.th

ธนิก คุณเมธีกุล

มหาวิทยาลัยเกริก

อีเมล: nanthaprayoon@gmail.com

เสาวภาคย์ แหลมเพชร

มหาวิทยาลัยเกริก

อีเมล: saowaphark.lam@krirk.ac.th

Abstract

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสังคมและเทคโนโลยี ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับตัวสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยกระจายอำนาจให้ผู้บริหาร ครู และชุมชน ร่วมคิด วางแผน ตัดสินใจ และประเมินผล เพื่อตอบสนองบริบทท้องถิ่นตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบรรยากาศองค์การที่ดี มีความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจและลดความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านภาระงาน ทรัพยากร และบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้การมีส่วนร่วมในบางพื้นที่ยังเกิดขึ้นได้ไม่เต็มศักยภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามการรับรู้ของครูในสังกัด เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้พัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่อย่างยั่งยืน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1

ระเบียบวิธีการวิจัย: กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู จำนวน 283 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนชนิดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ



เท่ากับ 0.958 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย: 1) บรรยายาคอศกการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการร่วมดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการร่วมประเมินผลด้านการร่วมตัดสินใจ และด้านการร่วมวางแผน ตามลำดับ 3) บรรยายาคอศกการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ($r_{xy}=.857$)

สรุปผล: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาคอศกการและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1) บรรยายาคอศกการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตรงตามนโยบาย เอื้อต่อการติดตามและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยเฉพาะด้านการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติจริงและการประเมินผลโครงการ ส่งผลให้ครูเกิดความเข้าใจเป้าหมาย และขับเคลื่อนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) บรรยายาคอศกการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ($r_{xy}=.857$) แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน มาตรฐานการทำงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน และสร้างระบบแรงจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม

คำสำคัญ: บรรยายาคอศกการ; การบริหารแบบมีส่วนร่วม; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนประถมศึกษา; การรับรู้ของครู



บทนำ

ในปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ระบบการศึกษาของแต่ละประเทศจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ยุคใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2568) สถานศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ได้เข้ามามีบทบาทร่วมกันในการวางแผนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผลเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง (Cohen & Uphoff, 1980) สำหรับประเทศไทย การบริหารจัดการศึกษามีทิศทางสำคัญที่เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารงาน สามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของตนเองมากยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2566) แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาไม่ควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่ควรเป็นกระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และศักยภาพของตนเองในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นการร่วมคิด วางแผน ตัดสินใจ ดำเนินงาน และประเมินผล ย่อมช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีความรับผิดชอบร่วมกัน พร้อมสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ Cohen และ Uphoff (1980) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อกิจกรรมหรือเป้าหมายร่วมกัน และนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน บรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่บุคลากรรับรู้และมีผลต่อความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน หากสถานศึกษามีบรรยากาศที่ดี มีความไว้วางใจ การสื่อสารที่เปิดกว้าง ความร่วมมือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครู ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน



ลดความขัดแย้ง และเกิดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมพัฒนาสถานศึกษา โดยบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การทางการศึกษา นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การที่ดียังมีความเชื่อมโยงกับการทำงานเป็นทีมและคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยรวม กล่าวคือ เมื่อครูรู้สึกว่าการเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและได้รับการยอมรับในบทบาทของตนเอง ย่อมส่งผลให้ครูมีความเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาในมิติต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (Hoy & Miskel, 2008)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมีธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยมีสถานศึกษาในสังกัดกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ ได้แก่ อำเภอเมืองสระบุรี อำเภอเสาไห้ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอพระพุทธบาท อำเภอบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองแซง และอำเภอหนองโดน รวมทั้งสิ้น 116 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1, 2568) สถานศึกษาในสังกัดมีความแตกต่างกันทั้งด้านขนาดโรงเรียน จำนวนครู จำนวนนักเรียน ทรัพยากรและบริบทของชุมชน ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ ถึงแม้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 จะมีแนวทางส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวางแผนร่วมกัน และการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน แต่ในทางปฏิบัติยังพบว่า สถานศึกษาบางแห่งประสบปัญหาเกี่ยวกับภาระงานของครู ความแตกต่างของบริบทโรงเรียน ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และการสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษาเกิดขึ้นไม่เต็มศักยภาพ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อความไว้วางใจ ความร่วมมือ การสื่อสาร และแรงจูงใจ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจช่วยส่งเสริมให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา หากสถานศึกษามีบรรยากาศที่ดี ย่อมช่วยให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานมากขึ้น นำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมามักศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมแยกออกจากกัน หรือเน้นศึกษาผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นภาพรวม โดยยังขาด



การวิเคราะห์เชิงลึกระหว่างมิตีย่อยของบรรยาการองค์การกับขั้นตอนการมีส่วนร่วมของครู และยังไม่พบการศึกษาในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับระดับบรรยาการองค์การ ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับบรรยาการองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1
- 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยาการองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

บรรยาการองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variable) ประกอบด้วย 1) การสนับสนุน 2) การให้รางวัล 3) โครงสร้างองค์การ 4) มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 5) ความรับผิดชอบ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบด้วย 1) การร่วมตัดสินใจ 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมดำเนินงาน และ 4) การร่วมประเมินผล

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2568 รวมทั้งสิ้น 116 โรงเรียน จำนวน 1,073 คน แบ่งออกเป็น สถานศึกษาขนาดเล็ก 425 คน สถานศึกษาขนาดกลาง 429 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ 119 คน และขนาดใหญ่พิเศษ 100 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1, 2568)



กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 จำนวน 283 คน แบ่งออกเป็น สถานศึกษาขนาดเล็ก 112 คน สถานศึกษาขนาดกลาง 113 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ 32 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 26 คน โดยใช้ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportionate Stratified random sampling) ซึ่งมีขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นของการแบ่ง หลังจากนั้น จึงทำการคัดเลือกครูผู้สอนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากรครู (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	425	112
ขนาดกลาง	429	113
ขนาดใหญ่	119	32
ขนาดใหญ่พิเศษ	100	26
รวม	1,073	283

ระเบียบวิธีวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert, 1967)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert, 1967)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละด้าน ตามแนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruency: IOC) โดยมีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8-1.0



2) การทดสอบเครื่องมือ (Try out) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เป้าหมาย แต่มีลักษณะเดียวกัน จำนวน 30 ชุด และนำผลการตอบแบบสอบถามดังกล่าว ไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990) แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.958 โดยด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.927 และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.925

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้าน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560)

2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การแปลความหมายใช้เกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (%), ค่าเฉลี่ย (M), และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษาที่สังกัด

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	78	27.56
2. หญิง	205	72.44
รวม	283	100.00



ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
1. 21-30 ปี	110	38.87
2. 31-40 ปี	77	27.21
3. 41-50 ปี	55	19.43
4. 51 ปีขึ้นไป	41	14.49
รวม	283	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	212	74.91
2. สูงกว่าปริญญาตรี	71	25.09
รวม	283	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	59	20.85
2. 5-10 ปี	102	36.04
3. 11-15 ปี	36	12.72
4. 16-20 ปี	31	10.95
5. 21 ปีขึ้นไป	55	19.44
รวม	283	100.00
ขนาดสถานศึกษาที่สังกัด		
1. ขนาดเล็ก	112	39.57
2. ขนาดกลาง	113	39.93
3. ขนาดใหญ่	32	11.31
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	26	9.19
รวม	283	100.00

จากตารางที่ 2 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 72.44 อยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 38.87 ซึ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 74.91 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10



ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 36.04 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 39.93

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 1

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของครู

บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา		การรับรู้ของครู			
		<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลผล	อันดับ
1	การสนับสนุน	4.36	0.64	มาก	3
2	การให้รางวัล	4.36	0.66	มาก	4
3	โครงสร้างองค์การ	4.40	0.68	มาก	2
4	มาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.45	0.61	มาก	1
5	ความรับผิดชอบ	4.32	0.63	มาก	5
รวม		4.38	0.59	มาก	

จากตารางที่ 3 แสดงว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.38$, $SD=0.59$) และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ($M=4.45$, $SD=0.61$) โครงสร้างองค์การ ($M=4.40$, $SD=0.68$) การสนับสนุน ($M=4.36$, $SD=0.64$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความรับผิดชอบ ($M=4.32$, $SD=0.63$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ตามการรับรู้ของครู

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา		การรับรู้ของครู			
		<i>M</i>	<i>SD</i>	แปลผล	อันดับ
1.	การร่วมวางแผน	4.31	0.61	มาก	4
2.	การร่วมตัดสินใจ	4.46	0.63	มาก	3
3.	การร่วมดำเนินงาน	4.54	0.66	มากที่สุด	1
4.	การร่วมประเมินผล	4.50	0.62	มาก	2



การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา	การรับรู้ของครู			
	M	SD	แปลผล	อันดับ
รวม	4.45	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M=4.45$, $SD=0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การร่วมดำเนินงาน ($M=4.54$, $SD=0.66$) การร่วมประเมินผล ($M=4.50$, $SD=0.62$) การร่วมตัดสินใจ ($M=4.46$, $SD=0.63$) และการร่วมวางแผน ($M=4.31$, $SD=0.61$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู จำแนกเป็นรายด้าน

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_{tot}
X_1	.722**	.686**	.642**	.664**	.731**
X_2	.696**	.692**	.658**	.700**	.740**
X_3	.707**	.686**	.709**	.744**	.767**
X_4	.742**	.732**	.753**	.791**	.814**
X_5	.825**	.795**	.746**	.788**	.849**
X_{tot}	.811**	.789**	.770**	.810**	.857**

** $p < .01$

จากตารางที่ 5 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ (X_{tot}) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($r_{xy} = .857$) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม



ร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง .731 – .849 ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (X_5), ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (X_4) และด้านโครงสร้างองค์การ (X_3)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การสนับสนุน การให้รางวัล และความรับผิดชอบ ตามลำดับ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมดำเนินงาน รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมประเมินผล การมีส่วนร่วมตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมวางแผน ตามลำดับ
3. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ($r_{xy} = .857$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายแนวทาง ขั้นตอนและเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรจึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา อีกทั้งการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยังช่วยทำให้เกิดการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1



ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดกระจายตัวอยู่ในหลายอำเภอ และมีความแตกต่างกันทั้งในด้านขนาดโรงเรียน จำนวนครู จำนวนนักเรียน ทรัพยากร และบริบทของชุมชน แต่สถานศึกษาในพื้นที่ก็สามารถปรับระบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองได้ค่อนข้างดี โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานและโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูและบุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง จะเห็นว่าสถานศึกษาบางแห่งอาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือจำนวนบุคลากร แต่การมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนย่อมช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน และทำให้การประสานงานภายในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Halpin & Croft (1963) ซึ่งอธิบายว่าบรรยากาศองค์การที่มีความชัดเจนในเชิงมาตรฐานจะช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ ยังเป็นผลมาจากนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ทำให้ครูต้องตื่นตัวและปฏิบัติตามมาตรฐานงานอย่างเคร่งครัด เช่นเดียวกับแนวคิดของ Steers (1977) ได้ระบุถึงบรรยากาศองค์การที่เน้นมาตรฐานจะช่วยลดความคลุมเครือในหน้าที่ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดเพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม ประกอบกับโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งสายงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองและสามารถประสานงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะลดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน และเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัทพงษ์ วังทะพันธ์ (2564) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม พบว่าองค์ประกอบในด้านโครงสร้างองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การสนับสนุน และความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยเฉพาะด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมกันของบุคลากร เช่นเดียวกับ หทัยทิพย์ ดีอุต, สำราญ มีแจ้ง และสธิพร เขาวนชัย (2568) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 พบว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และบรรยากาศในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทำนองเดียวกับ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2561) ที่ระบุว่าบรรยากาศองค์การที่เอื้ออาทร และการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในสถานศึกษามีบทบาทโดยตรงในการนำนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติจริง การที่ครูได้ร่วมดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายของโรงเรียน และส่งเสริมให้การ



บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงาน และการประเมินผลของสถานศึกษา โดยเฉพาะในกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยซึ่งพบว่า ด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่ที่ยังต้องดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบาย แผนงาน และตัวชี้วัดจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ครูบางส่วนมีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติมากกว่าขั้นตอนการกำหนดแผนหรือทิศทางการบริหารตั้งแต่ต้น ดังนั้น สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา กำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น เพื่อให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นครบถ้วนทุกกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Vroom & Yetton (1973) ที่เน้นว่าการยอมรับและการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานเช่นเดียวกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวว่าครูไทยมีวัฒนธรรมการทำงานแบบให้ความสำคัญร่วมมือสูงเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ทำนองเดียวกับงานวิจัยของ กนกรัตน์ ทำจะดี (2560) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในงานวิชาการของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของครู ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินผล นอกจากนี้ ครูยังมีบทบาทในการติดตาม ตรวจสอบ และสะท้อนผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงและพัฒนาางได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลยังช่วยให้ครูรับรู้ผลลัพธ์ของงานที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้หรือการดำเนินโครงการในครั้งต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยา หานุภาพ (2564) ซึ่งได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพงานวิชาการของโรงเรียน สำหรับด้านการร่วมตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการพิจารณาเรื่องสำคัญบางประการของโรงเรียนเพราะว่าการตัดสินใจในบางเรื่องยังคงเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารหรือคณะกรรมการเฉพาะกลุ่ม ครูจึงอาจมีส่วนร่วมในลักษณะของการให้ข้อมูลหรือเสนอความคิดเห็นมากกว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ทั้งนี้ แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมประเมินผล จะช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2012) ที่ระบุว่ากรณีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญ จะช่วยลดแรงต้านและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ทำนองเดียวกับงานวิจัยของ เอมมี กา บุญรักษา จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ และสิริกัลยา สุขชี (2566) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกา



บริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 พบว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของงานวิชาการในระดับมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะการร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจย่อมช่วยให้การบริหารงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลมากขึ้น ส่วนด้านการร่วมวางแผนของสถานศึกษามักเกี่ยวข้องกับนโยบายแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณและกรอบแนวทางจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ครูบางส่วนอาจมีโอกาสเข้าร่วมในขั้นตอนการวางแผนน้อยกว่าขั้นตอนการดำเนินงานจริง อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในการวางแผนก็ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะช่วยให้ครูเข้าใจทิศทาง เป้าหมาย และบทบาทของตนเองตั้งแต่เริ่มต้น หากสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนมากขึ้นก็จะช่วยให้การดำเนินงานในระยะต่อไปมีความชัดเจนและเกิดการยอมรับร่วมกันมากขึ้น

บรรยาภาทองคำการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูงมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน มาตรฐานการทำงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สร้างระบบแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลหรือการยอมรับอย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ย่อมส่งผลให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษามากขึ้นทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล ลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างด้านบริบทชุมชนและทรัพยากร การสร้างบรรยาภาทองคำการที่เอื้อต่อความร่วมมือจึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงบุคลากรให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรศานต์ แซ่อึ้ง และคณะ (2568) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยาภาทองคำการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์ พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก บรรยาภาทองคำการในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับมาตรฐานในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง สถานศึกษาที่มีบรรยาภาทองคำการทำงานที่ดีและมีมาตรฐานชัดเจนจะเอื้อประโยชน์ต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กทขร สว่างอารมณ์ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยาภาทองคำการกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่าบรรยาภาทองคำการของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ



บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่สำคัญ เช่น ความรับผิดชอบ การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และโครงสร้างองค์การ ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นการยืนยันว่าบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมไม่เพียงส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงานและการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานของสถานศึกษาอีกด้วย

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ดังนี้

1) ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบการเรียนรู้ สามารถเลือกวิธีการสอนและนวัตกรรมที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนภายใต้กรอบมาตรฐานหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของในผลงาน มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความสนใจของครู ลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน ตลอดจนการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูผ่านการอบรม การนิเทศ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการร่วมวางแผนมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดให้สถานศึกษาต้องดำเนินการวางแผนโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนถึงการแก้ไขปัญหา และความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาโดยการจัดตั้งคณะทำงานซึ่งเป็นตัวแทนครูจากทุกกลุ่มสาระเพื่อให้แผนมีความหลากหลาย ครอบคลุม และใช้ปฏิบัติได้จริง

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ควรพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีโดยเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

- 1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบของครูในสถานศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาครูให้มีอิสระในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- 2) ควรศึกษารูปแบบหรือแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในด้านการวางแผนของสถานศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าด้านการร่วมวางแผนมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น เพื่อให้ครูมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแผนพัฒนาสถานศึกษาตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ
- 3) ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร หรือความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับสูงมาก

เอกสารอ้างอิง

- กทขจร สว่างอารมณ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 6(1), 32-40.
- กนกรัตน์ ทำจะดี. (2560). การศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในงานวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ไชยา หานุกาพ. (2564). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3*. *วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- ธีรศานต์ แซ่อ้วง, ธีรพงศ์ สถาน, นิรุตต์ เชียงรินทร์, พิชราภรณ์ ทองแสน, พันธวัช ขุนก่าแหง, และสธิพร เขาวนชัย. (2568). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20(1), 40-53.



- ธนพงษ์ วัชรพจน์. (2564). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษา: กรณีศึกษาต่อการบริหารการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2561). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. สระบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 – 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2568). *พัฒนาศักยภาพผู้เรียนด้วยหลักสูตรสถานศึกษาฐานสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- หทัยทิพย์ ดีอุต, สำราญ มีแจ้ง, และสธิพร เขาวนชัย. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต*, 2(1), 69–84.
- เอมมิกา บุญรักษา, จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์, และสิริกัลยา สุขชี. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. *วารสารพิษณุพนธ์*, 18(2), 51–62.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213–235.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed)*. New York: Harper Collins.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.



- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA.: Goodyear Pub. Co.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.