

กลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและความแตกต่าง
เชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา*

STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
SCHOOLS AND PERCEPTION DIFFERENCES AMONG EDUCATIONAL
PERSONNEL

ชุตินา มุสิกานนท์

Chutima Musikanon

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand

Corresponding Author's Email: chutimamug1950@gmail.com

วันที่รับบทความ : 26 มีนาคม 2569; วันแก้ไขบทความ 1 เมษายน 2569; วันตอบรับบทความ : 3 เมษายน 2569

Received 26 March 2026; Revised 1 April 2026; Accepted 3 April 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา (2) เปรียบเทียบความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา และ (3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 96 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

Citation:



*

ชุตินา มุสิกานนท์. (2569). กลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(3), 291-306.

Chutima Musikanon. (2026). Strategic Management Of Organizational Climate In Schools And Perception Differences Among Educational Personnel. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(3), 291-306.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ผลการวิจัย พบว่า (1) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติด้านความเอื้ออาทรและภาวะผู้นำมีระดับสูง ขณะที่มิติด้านความสามัคคีและอุปสรรคในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (2) บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่ง ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (3) สามารถพัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การได้ 3 แนวทาง ได้แก่ กลยุทธ์การเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร กลยุทธ์การลดอุปสรรคเชิงโครงสร้าง และ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยสรุป บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาเป็นผลลัพธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต้องคำนึงถึงทั้งโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, บรรยากาศองค์การ, ความแตกต่างเชิงการรับรู้, บุคลากรทางการศึกษา

Abstract

This research aimed to (1) examine the level of organizational climate in schools, (2) compare perception differences among educational personnel, and (3) develop strategic approaches for managing organizational climate. The study employed a quantitative research design using a survey method. The sample consisted of 96 school administrators and teachers, selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.89. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA.

The findings revealed that (1) the overall organizational climate in schools was at a high level, particularly in terms of leadership and supportive relationships, while teamwork and work-related obstacles were at a moderate level; (2) educational personnel with different positions, educational levels, and work experience exhibited statistically significant differences in their perceptions of organizational climate; and (3) three strategic approaches were identified, including enhancing organizational collaboration, reducing structural barriers,

and developing strategic leadership. In conclusion, organizational climate in schools is a result of strategic management that integrates leadership, organizational structure, and perception differences among personnel, which are essential for improving administrative effectiveness and educational quality in a sustainable manner.

Keywords: Strategic management, Organizational climate, Perception differences, Educational personnel

บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคดิจิทัลได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา และศักยภาพของผู้เรียนในระยะยาว องค์การทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา (ธานินทร์ อินทวิเศษ, 2562; World Economic Forum, 2023) ภายใต้บริบทดังกล่าว “บรรยากาศองค์การ” จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ความผูกพันต่อองค์การ และคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไม่ได้เป็นเพียงสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงรูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง (Robbins & Coulter, 2003) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเน้นการกำหนดทิศทาง การวางแผน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552; David, 1997) การบริหารบรรยากาศองค์การจึงควรถูกมองในมิติของ “กลยุทธ์” มากกว่าการเป็นเพียงผลลัพธ์เชิงสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความเอื้ออาทร และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร จะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (ชุดิมา มุสิกานนท์, 2555; พรรษรัตน์ พรหมมินทร์ และปรีชา วิหคโต, 2563) ขณะเดียวกัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้สถานศึกษา

สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Wheelen & Hunger, 2002; สมชาย ภาควิชาบริหาร, 2564)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการศึกษาระดับบรรยากาศองค์การหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในลักษณะเชิงพรรณนา แต่ยังขาดการเชื่อมโยงไปสู่การกำหนด “กลยุทธ์การบริหาร” ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา รวมถึงยังมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ “ความแตกต่างเชิงการรับรู้” ระหว่างบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การ (ศิริรัตน์ ชุนทคล้าย, 2558; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ-ยโสธร
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาบนพื้นฐานของผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์

สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 (H1) บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมุติฐานที่ 2 (H2) บุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมุติฐานที่ 3 (H3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และรูปแบบการบริหารภายในองค์การ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของบุคลากร (Robbins & Coulter, 2003) ในบริบทของสถานศึกษา บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน แนวคิดด้านการบริหารองค์การชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากโครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริหาร และพฤติกรรมของผู้นำ (Gulick & Urwick, 1936) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาที่มีลักษณะเป็นองค์การทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรหลายฝ่าย การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีจึงต้องอาศัยทั้งการบริหารเชิงระบบและความสัมพันธ์เชิงมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กัน

งานวิจัยในต่างประเทศยังพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดย Hoy และ Tarter (1997) ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การที่เปิด (Open climate) ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ขณะที่ Collie, Shapka และ Perry (2012) พบว่าบรรยากาศองค์การที่สนับสนุน (Supportive climate) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานและความเป็นอยู่ที่ดีของครู

นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานจะช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุจิรุ ภูสาระ และ จันทราณี สงวนนาม, 2545) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาในภาพรวม

2. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยครอบคลุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย และการเลือกแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552; David, 1997) แนวคิดดังกล่าวเน้นการมององค์กรในเชิงระบบและการวางแผนระยะยาวเพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ในบริบทของสถานศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมได้อย่างเหมาะสม (Wheelen & Hunger, 2002) โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน (ธานินทร์ อินทวิเศษ, 2562) ในบริบทต่างประเทศ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษายังถูกเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำทางการศึกษา โดย Leithwood และ Jantzi (2005) พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สามารถส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

นักวิชาการไทยยังได้อธิบายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2564; พรชัย องค์กรวงศ์สกุล, 2553) ขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ (สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์, 2557; สมณา ธิกุลวงษ์, 2564) ดังนั้นการบริหารบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาจึงควรถูกพิจารณาในมิติของ “กลยุทธ์” ที่สามารถออกแบบและพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติขององค์กร

3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Robbins & Coulter, 2003) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและมีความเอื้ออาทรจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ (ชุดิมา มุสิกานนท์, 2555) ในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำยังต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทการศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรอย่างยืดหยุ่น (พรพรชัยรัตน์ พรหมมินทร์ และปรีชา วิทโคโต, 2563)

นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาครูที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (กฤตเมธ บุญนุ่น, 2559) ดังนั้นภาวะผู้นำและการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างและพัฒนาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

4. แนวคิดการรับรู้และความแตกต่างเชิงการรับรู้ในองค์การ

การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการที่บุคคลตีความข้อมูลและประสบการณ์ที่ได้รับ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามพื้นฐาน ประสบการณ์ และบทบาทของแต่ละบุคคล (Robbins & Coulter, 2003) ในองค์การ ความแตกต่างเชิงการรับรู้จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และอาจส่งผลต่อการทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพขององค์การ ในบริบทของสถานศึกษา บุคลากรที่มีตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มักมีมุมมองต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน (ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558) นอกจากนี้งานวิจัยในต่างประเทศยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างเชิงการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและครู โดยHallinger(2011)พบว่าผู้บริหารมักประเมินสภาพองค์การในเชิงบวกมากกว่าครู ซึ่งสะท้อนถึงช่องว่างเชิงการรับรู้ระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

5. การสังเคราะห์แนวคิดสู่กรอบการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ขณะเดียวกัน ความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาในมิติของ “กลยุทธ์การบริหาร” ควบคู่กับการวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้จริง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การและความแตกต่างเชิง

การรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ-ยโสธร จำนวนทั้งสิ้น 126 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 96 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ภายในแต่ละชั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และผ่านช่องทางออนไลน์ โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาในการอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล จากนั้นรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและตรวจสอบความครบถ้วนก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แล้วสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติด้านความเอื้ออาทรของผู้บริหาร มิติด้านขวัญกำลังใจ และมิติการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ขณะที่มิติด้านความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของบริบทสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงบุคคล (Personal relationship) และความเคารพลำดับชั้น (Hierarchy) โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความสัมพันธ์ที่ดีในเชิงบุคคล แต่การทำงานเป็นทีมในเชิงโครงสร้างยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นผลจากรูปแบบการบริหารที่ยังคงเน้นอำนาจรวมศูนย์และการสั่งการจากบนลงล่าง

นอกจากนี้ มิติด้านอุปสรรคในการทำงาน เช่น ภาระงานที่มากและงานที่ซ้ำซ้อน ยังอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง สะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาไทยที่ครูต้องรับภาระงานนอกเหนือจากการสอนจำนวนมาก ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การโดยรวม

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

ด้านบรรยากาศองค์การ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
ความเอื้ออาทรของผู้บริหาร	4.25	0.52	มาก
ขวัญกำลังใจ	4.10	0.60	มาก
การเป็นแบบอย่าง	4.18	0.55	มาก
ความสามัคคี	3.45	0.70	ปานกลาง
อุปสรรคในการทำงาน	3.60	0.68	ปานกลาง
รวม	3.92	0.61	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่าบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.61) โดยด้านความเอื้ออาทรของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ด้านความสามัคคีอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่ง ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวโน้มประเมินบรรยากาศองค์การในระดับสูงกว่าครูผู้สอนในหลายมิติ โดยเฉพาะมิติด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากองค์การ ขณะที่ครูผู้สอนมีแนวโน้มประเมินมิติด้านอุปสรรคในการทำงานและการะงานในระดับสูงกว่า ผลดังกล่าวสะท้อนถึง “ช่องว่างเชิงการรับรู้” (Perception gap) ระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์การในบริบทสังคมไทย โดยผู้บริหารมักมองภาพรวมขององค์การในเชิงบวก ขณะที่ครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงต้องเผชิญกับข้อจำกัดในเชิงปฏิบัติการ

นอกจากนี้ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันยังมีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงมักมีความเข้าใจและยอมรับระบบองค์การมากกว่า ขณะที่บุคลากรรุ่นใหม่มีแนวโน้มคาดหวังรูปแบบการบริหารที่เปิดกว้างและมีส่วนร่วมมากขึ้น สะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมไทยยุคใหม่

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ผู้บริหาร	50	4.20	0.50		
ครูผู้สอน	46	3.75	0.65	2.85	0.005*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.85$, Sig. = 0.005)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการรับรู้บรรยากาศองค์การ

ตัวแปร	SS	df	MS	F	Sig.
ระดับการศึกษา	4.52	2	2.26	3.21	0.045*
ประสบการณ์	65.40	93	0.70	4.10	0.020*
รวม	69.92	95			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การและความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า มิติด้านความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่มิติด้านความสัมพันธ์เชิงบุคคลอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะขององค์การที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่ดี แต่ขาดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ ดังนั้นกลยุทธ์การเสริมสร้างความร่วมมือในองค์การจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนา “โครงสร้างแบบทีม” เช่น การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Wheelen & Hunger, 2002)

2. จากผลการวิจัย พบว่า มิติด้านอุปสรรคในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยเฉพาะภาระงานที่ซ้ำซ้อนและงานนอกเหนือจากการสอน ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบการบริหารสถานศึกษาในบริบทไทย ดังนั้นกลยุทธ์การลดอุปสรรคเชิงโครงสร้างควรมุ่งเน้นการ “สร้างงานใหม่” เช่น การลดงานเอกสารที่ไม่จำเป็น การใช้ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้ครูสามารถมุ่งเน้นภารกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (David, 1997)

3. จากผลการวิจัย พบความแตกต่างเชิงการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารมีแนวโน้มประเมินบรรยากาศองค์การในระดับสูงกว่าครู ซึ่ง

สะท้อนถึงช่องว่างระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำควรมุ่งเน้นการลด “ช่องว่างการรับรู้” ผ่านการสื่อสารสองทาง การเปิดพื้นที่สะท้อนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความเป็นผู้นำเพื่อการเรียนรู้(Hallinger, 2011)

อภิปรายผล

1. ระดับบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับที่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Coulter (2003) ที่ชี้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นผลจากพฤติกรรมของผู้นำและโครงสร้างองค์การ

นอกจากนี้ การที่มีมิติด้านความเอื้ออาทรและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีระดับสูง ยังสะท้อนถึงลักษณะการบริหารในบริบทสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงบุคคล และความเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชุดิมา มุสิกานนท์ (2555) ที่พบว่าการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรมช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม การที่มีมิติด้านความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบการบริหารในสถานศึกษาไทยที่ยังคงมีลักษณะรวมศูนย์และเน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gulick และ Urwick (1936) ที่มองว่าโครงสร้างองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

2. ความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของ “การรับรู้” ในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Coulter (2003) ที่อธิบายว่าการรับรู้ของบุคคลเป็นกระบวนการตีความที่แตกต่างกันตามประสบการณ์และบริบทของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะในองค์การที่มีโครงสร้างลำดับชั้นอย่างชัดเจน เช่น สถานศึกษาในประเทศไทย การที่ผู้บริหารมีแนวโน้มประเมินบรรยากาศองค์การในระดับสูงกว่าครูผู้สอน สะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็น

ลักษณะสำคัญขององค์การในระบบราชการ โดยผู้บริหารมักมองภาพรวมในเชิงบวก ขณะที่ครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงต้องเผชิญกับข้อจำกัดในเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ความแตกต่างตามประสบการณ์ยังสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมไทย โดยบุคลากรรุ่นใหม่มีแนวโน้มต้องการการมีส่วนร่วมและความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒน่องค์การในยุคดิจิทัลที่เน้นความยืดหยุ่นและนวัตกรรม (พรชรรัตน์ พรหมินทร์ และ ปรีชา วิหกโต, 2563; ธานินทร์ อินทวิเศษ, 2562)

3. กลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา

ผลการวิจัยในส่วนของการพัฒนากลยุทธ์ พบว่าการบริหารบรรยากาศองค์การจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งมิติของโครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ประการแรก กลยุทธ์การเสริมสร้างความร่วมมือในองค์การมีความสำคัญ เนื่องจากบรรยากาศองค์การที่ดีต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์, 2557) ประการที่สอง กลยุทธ์การลดอุปสรรคเชิงโครงสร้าง เช่น การลดภาระงานและการปรับปรุงระบบการบริหาร มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบรรยากาศองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Wheelen & Hunger, 2002) โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ของการบริหาร แต่เป็นสิ่งที่สามารถออกแบบและพัฒนาได้ผ่าน “กลยุทธ์การบริหาร” ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาและความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงการรับรู้ของบุคลากร และพัฒนากลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ประการแรก บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับที่ดี โดยเฉพาะมิติด้านความเอื้ออาทรของผู้บริหาร การเป็นแบบอย่าง และขวัญกำลังใจ

อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดในด้านความสามัคคี การทำงานเป็นทีม และภาระงานที่สูง ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบการบริหารในบริบทการศึกษาไทย

ประการที่สอง บุคลากรทางการศึกษาที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีการรับรู้ต่อบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารมีแนวโน้มประเมินบรรยากาศองค์การในระดับสูงกว่าครูผู้สอน ขณะที่ครูผู้สอนมีการรับรู้ต่ออุปสรรคในการทำงานมากกว่า สะท้อนถึงช่องว่างเชิงการรับรู้ระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

ประการที่สาม จากผลการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาได้ 3 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเสริมสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในองค์กร (2) กลยุทธ์การลดอุปสรรคเชิงโครงสร้างในการทำงาน และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสรุป บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ของบุคลากร การพัฒนาบรรยากาศองค์การจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงความแตกต่างเชิงการรับรู้ของ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่ามีความแตกต่างเชิงการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความเปิดกว้าง โปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน **2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** 2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หรือการสื่อสารในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์เชิงสหสัมพันธ์หรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึกมากยิ่งขึ้น 2.2 ควรใช้การวิจัยเชิงผสมผสาน โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจบรรยากาศองค์การทั้งในเชิงตัวเลขและเชิงบริบทของประสบการณ์บุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- กฤตเมธ บุญนุ่น. (2559). กลยุทธ์การพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ชุติมา มุสิกานนท์. (2555). การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายที่ 1 โนนแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. ใน *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (ฉบับปรับปรุงใหม่). ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธานินทร์ อินทวิเศษ. (2562). เทคโนโลยีและนวัตกรรมกับการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล. *Veridian E-Journal, Humanities, Social Sciences and Arts*, 12(6), 478–494.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรชัย องค์กรศักดิ์กุล. (2553). เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่: ตอนที่ 6 การบริหารโครงการ (Project management): ต้นแบบกลยุทธ์การบริหารโครงการ. *Engineering Today*, 8(92), 84–88.
- พรรษรัตน์ พรหมินทร์ และ ปรีชา วิหคโต. (2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดลพบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(8), 37–50.
- รุจิร ภู่อาระ และ จันทราณี สงวนนาม. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภาณุสนธิ์วิวัฒน์. (2564). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู.
- สุภาภรณ์ มั่นเกิดวิทย์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน. ใน *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สมนา อิกุลวงษ์. (2564). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสหศาสตร์ศรีปทุม ชลบุรี*, 7(1), 57–69.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concepts and applications*. McGraw-Hill.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning. *Teaching and Teacher Education*, 28(8), 1189–1201.
- David, F. R. (1997). *Strategic management*. Prentice Hall.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Columbia University Press.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change*. Corwin Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 768–796.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management*. Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and business policy*. (8th ed.). Prentice Hall.
- World Economic Forum. (2023). *Global education trends 2023*. <https://www.aksorn.com/al-directions-educational-2023>