



ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยความสะดวกกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร



โดย

นางสาวอมรรวรรณ เวชกามา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยความสะดวกการของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร



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

ADVERSITY QUOTIENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE OF SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BANGKOK PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยความสะดวกกับบรรยากาศ
องค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

โดย อมรรวรรณ เวชกามา

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร.สมใจ เดชบำรุง)

59252333 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค, บรรยากาศองค์การของโรงเรียน, ผู้อำนวยการโรงเรียน

นางสาว อมรรวรรณ เวชกามา: ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 34 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนตามแนวคิดของสตอลท์ซ และบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการอดทนต่อการยึดถือของปัญหา ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ และด้านการควบคุม

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านความเคารพนับถือ ด้านความเอื้ออาทร ด้านโอกาสในการทำงาน ด้านการเติบโตทางวิชาการ และสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และด้านความไว้วางใจ

3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

59252333 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : adversity quotient, Organizational Climate of School, School Administrator

MISS AMONWAN WEACHAGAMA : ADVERSITY QUOTIENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BANGKOK PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were 1) to determine the adversity quotient of school administrators under The Office Of Bangkok Primary Educational Service Area 2) to determine the organizational climate of school under The Office Of Bangkok Primary Educational Service Area and 3) to determine the relationships between the adversity quotient of school administrators and organizational climate of school under The Office Of Bangkok Primary Educational Service Area. The samples were 34 schools under the office of Bangkok primary educational service area. The two respondents from each school consisted of a school director or deputy school director and a teacher, with the total of 68. The research instrument was a questionnaire regarding administrator's adversity quotient, based on the concept of Stoltz and the organizational climate of school, based on the concept of Fox and others. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings revealed that:

1. The adversity quotient of school administrators under The Office Of Bangkok Primary Educational Service Area; collectively and individually; was at a highest level; rankings from highest mean to the lowest mean as follows; endurance reach, origin and ownership, and control

2. The organizational climate of school under The Office Of Bangkok Primary Educational Service Area; collectively and individually; was at a highest level; ranking from the highest mean to the lowest mean as follows: school renewal, respect, caring, opportunities for input, continuous academic and social growth, cohesiveness, high Morale, and trust

3. The relationship between the adversity quotient of school administrators and organizational climate of school under The Office Of Bangkok Primary Educational Service Area was found statistically significant at .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สมใจ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.บัณฑิต พัดเย็น อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ดร.ปรพล แก้วชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี เขต 1 ดร.ศศิธร เขียวก่อ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนพญาไท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร และนางวัชรภรณ์ คณากุล ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนพญาไท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ และดร.วิภา ทองหง่า ที่อนุเคราะห์ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อทดลองเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวเวชกามา เพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกท่านที่เป็น กำลังใจและแรงผลักดันในการทำวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อมรรวรรณ เวชกามา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามการวิจัย.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	9
ขอบเขตเชิงทฤษฎีการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	16
ความหมายของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	17
ความสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	22
ลักษณะของบุคคลตามแนวคิดของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ).....	24
ประเภทของอุปสรรคความยากลำบากในชีวิต.....	28

องค์ประกอบของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	30
เทคนิคในการช่วยพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	34
ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ เทียบกับ IQ และ EQ.....	35
ประโยชน์ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	37
บรรยากาศองค์การ.....	39
ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ.....	40
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	42
องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ.....	44
รูปแบบของบรรยากาศองค์การ.....	50
หลักส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดี.....	53
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.....	55
ประวัติความเป็นมา.....	55
รายชื่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
งานวิจัยภายในประเทศ.....	60
สรุป.....	69
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	70
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	70
ระเบียบวิธีวิจัย.....	70
แผนแบบงานวิจัย.....	71
ประชากร.....	71
กลุ่มตัวอย่าง.....	71
ผู้ให้ข้อมูล.....	72
ตัวแปรที่ศึกษา.....	72

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	74
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	75
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	75
สรุป	77
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร	80
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	84
ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร	84
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของ	91
ผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่	91
การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
สรุปผลการวิจัย	93
การอภิปรายผล	94
ข้อเสนอแนะ	99
ข้อเสนอแนะทั่วไป	100
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	100
ภาคผนวก	102
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือวิจัย	103

ภาคผนวก ข	สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น	106
ภาคผนวก ค	หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลอง เครื่องมือวิจัย.....	109
ภาคผนวก ง	ค่าความเชื่อมั่น.....	112
ภาคผนวก จ	หนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง.....	115
ภาคผนวก ฉ	เครื่องมือในการวิจัย	119
รายการอ้างอิง		126
ประวัติผู้เขียน.....		132



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	รายการประเมินคุณภาพด้านผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่.....	6
ตารางที่ 2	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	8
ตารางที่ 3	การมองโลกในแง่ดีกับการมองโลกในแง่ร้าย ซึ่งตอบสนองต่ออุปสรรคต่าง ๆ.....	19
ตารางที่ 4	การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมของบุคคล 3 กลุ่ม.....	26
ตารางที่ 5	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกตามกลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่... ..	72
ตารางที่ 6	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
ตารางที่ 7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการวิเคราะห์ความฉลาดใน	80
ตารางที่ 8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค	81
ตารางที่ 9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค	82
ตารางที่ 10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา	82
ตารางที่ 11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค	83
ตารางที่ 12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของ.....	84
ตารางที่ 13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเคารพนับถือ	85
ตารางที่ 14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน	86
ตารางที่ 15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน	86

ตารางที่ 16 คำมีชณิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค้การของโรงเรียน
 87

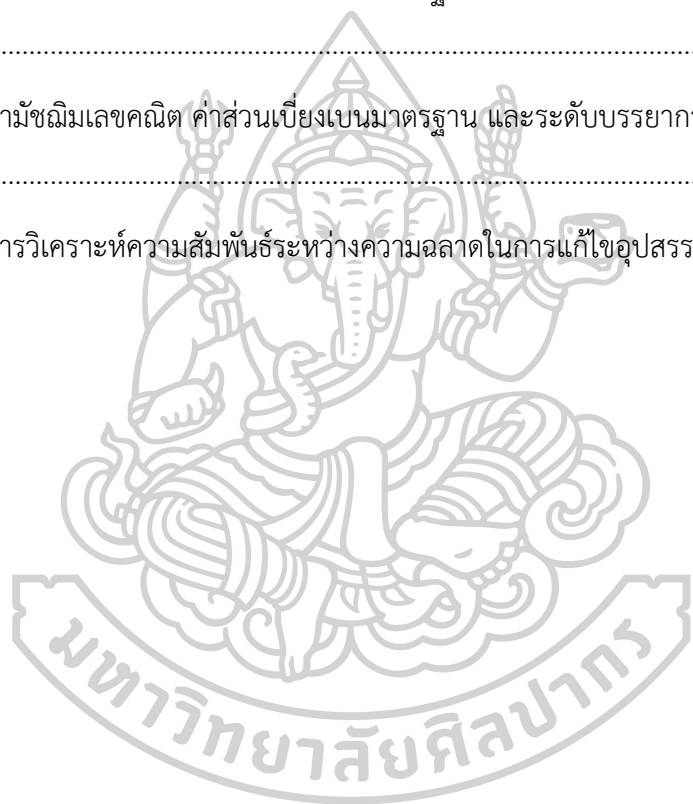
ตารางที่ 17 คำมีชณิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค้การของโรงเรียน
 88

ตารางที่ 18 คำมีชณิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค้การของโรงเรียน
 89

ตารางที่ 19 คำมีชณิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค้การของโรงเรียน
 89

ตารางที่ 20 คำมีชณิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค้การของโรงเรียน
 90

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการ... 91



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิขอบข่ายเชิงทฤษฎีการวิจัย	13
แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิขอบเขตเชิงทฤษฎีการวิจัย	14
แผนภูมิที่ 3 การไร้ความสามารถและการมีความสามารถ.....	18
แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ)	20
แผนภูมิที่ 5 ต้นไม้แห่งความสำเร็จของสตอลทซ์ (Stoltz)	22
แผนภูมิที่ 6 ความเชื่อมโยงของ AQ กับคุณสมบัติทั้ง 3 ประการตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz).....	23
แผนภูมิที่ 7 การเปรียบเทียบลักษณะบุคคล 3 กลุ่ม กับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์.....	27
แผนภูมิที่ 8 ระดับของอุปสรรคและวิกฤติในชีวิต	29
แผนภูมิที่ 9 ลักษณะการเรียนรู้และความรับผิดชอบในมิติที่ 2 ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	32
แผนภูมิที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ IQ และ EQ	36



บทที่ 1

บทนำ

ในสภาพสังคมปัจจุบันภายใต้โลกแห่งศตวรรษที่ 21 สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของโลกที่มีการพัฒนาด้านวัตถุ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และวิวัฒนาการสมัยใหม่เข้ามาสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีประกอบกับแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกพื้นที่ ส่งผลต่อเศรษฐกิจของประเทศรวมทั้งการดำรงชีวิตของประชาชนอันรวดเร็ว อีกทั้งสร้างแนวโน้มใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นบนโลก ส่งผลให้แต่ละประเทศต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไปตามสภาพบริบทของตนในทุกขนาดของสังคม ไม่ว่าจะเป็นบุคคล ชุมชน องค์กรและสังคม การที่มนุษย์จะสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในสภาวะการณ์เช่นนี้นั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ การได้รับการฝึกฝนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเผชิญกับโลกสมัยใหม่ที่มีความก้าวหน้าและการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว ความเสี่ยงต่างๆ และอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างมีวิจรรย์ญาณ มีความอดทนต่อความกดดัน ความยากลำบากและวิกฤติในชีวิต สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและคุณภาพ

การศึกษาเป็นกระบวนการที่สร้างพร้อมฝึกฝน ความรู้ ความสามารถ และทักษะรูปแบบหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ช่วยให้ผู้มีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญา และจำเป็นในการพัฒนาประเทศชาติในด้านต่างๆ ให้ก้าวหน้าและรุ่งเรือง เพื่อนำพาประเทศไปสู่เป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 4 ที่บัญญัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ว่าการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต¹ และสอดคล้องตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการ

¹ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 2.

ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข? การศึกษาที่ดีจะส่งผลให้สังคมและบ้านเมืองนั้นสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ สามารถรักษาความเจริญมั่นคงและพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าต่อไปได้อย่างต่อเนื่องการจัดการศึกษาให้เข้าการปรับเปลี่ยนตามสภาพสังคมปัจจุบัน จะช่วยพัฒนาและส่งเสริมบุคคล

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการนำนโยบายทางการศึกษาและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนมี ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆตามมาตรฐานการเรียนรู้และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่สำคัญ 5 ประการไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ประกอบด้วย 1) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึง 2) ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม 3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมีความสามารถและเต็มศักยภาพ 4) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและการลงทุนทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย และ 5) ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศ²

การจัดการศึกษาจะดำเนินได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับการบริหารงานของสถานศึกษาที่จะต้องบริหารจัดการและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นตามสภาวการณ์ของโลก บุคคลที่นับเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการนำพาการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้คือ ผู้อำนวยการซึ่งถ้าเทียบกับเรือหรือเครื่องบินจำเป็นต้องอาศัยกัปตันหรือต้นหนที่เป็นผู้นำพาหนะไปสู่ที่ปลอดภัยและถึงจุดหมายปลายทาง⁴ ผู้อำนวยการ คือ บุคคลที่ควรจะนำแนวทางต่างๆไปจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และจะต้องเป็นผู้นำนโยบายทางการศึกษาของรัฐไปสู่การปฏิบัติด้วยการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ทิศทางการหรือวิสัยทัศน์ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกระตุ้นให้ภารกิจและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการศึกษามีค่อนข้างมาก ในการดำเนินงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น

² กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2), 3.

³ กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2552), ช.

⁴ สำนักงานเลขาธิการ, การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 25.

อย่างแน่นอน ผู้อำนวยการที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆเป็นอย่างดีในการจัดการศึกษาของสถานศึกษารวมทั้งแผนการดำเนินงานมาตรการ และแนวปฏิบัติที่จำเป็นอย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของประเทศ

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (Adversity Quotient : AQ) นับเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ควรปลูกฝังและส่งเสริม เนื่องจากการดำรงชีวิตในยุคปัจจุบันมีความยากลำบากและต้องใช้ความอดทนสูง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นเครื่องมือในการเอาชนะอุปสรรคและปัญหาแม้จะเกิดความยากลำบากและไม่ถึงงาน ไม่เกิดภาวะเครียดในการทำงานโดยแต่ละคนจะมีระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่แตกต่างกัน คนที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะมีความสุขกับผลประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วยผลประโยชน์จากการปฏิบัติที่เพิ่มขึ้น สุขภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความไม่ย่อท้อ ความยืดหยุ่นและความมีชีวิตจิตใจมากกว่าเพื่อนร่วมงานที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคน้อยกว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสามารถทำนายวิธีที่คนจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และจะช่วยทำนายว่าใครจะเอาชนะวิกฤติไปได้และใครที่จะต้องอดทนต่ออุปสรรคนั้น และใครจะสามารถไปได้ไกลเกินกว่าความสามารถที่คาดหวังของเขาและใครจะไปไม่ถึงที่ได้คาดหวังได้⁵ และถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบแห่งความดีหลายประการเริ่มตั้งแต่มีสติปัญญาดี อารมณ์ดี มีสังคมดี และประการสำคัญคือต้องสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคได้หรือมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการที่ตอบสนองต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) นั้นเป็นเหมือนโอกาส และความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สำคัญต่อผู้อำนวยการที่จะประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่กับการพัฒนาความเป็นผู้นำเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาผลสำเร็จขององค์กรด้วยและเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ การประสบความสำเร็จถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคก็ตาม⁶

บรรยากาศองค์การนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้ และยังจะช่วยพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการจัดการความรู้อีกด้วย บรรยากาศองค์การ คือ การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

⁵ ซีระศักดิ์ กำปรรณรักษ์, **AQ พลังแห่งความสำเร็จ**, 3 ed. (กรุงเทพฯ: บิสดิต, 2551), 9.

⁶ Lea Daradal Canivel, "Principal's Adversity Quotient : Styles, Performance and Practices" (Master of Arts in Education University of Philippines, 2010), 120.

เพื่อให้เกิดการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อป้องกันการขัดแย้งภายในองค์กร และการมอบหมายงานให้กับบุคลากรปฏิบัติงานต่างๆภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามภารกิจ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นๆ⁷ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น สามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบให้แก่องค์กร ที่จะส่งผลให้เกิดความเจริญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร แนวคิด เทคนิควิธีการดำเนินงานและเทคโนโลยีต่างๆ

ดังนั้นผู้อำนวยการจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสมกับสังคมที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมการปฏิบัติงานได้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีศักยภาพตรงตามความต้องการของสถาบันการศึกษาและจุดมุ่งหมายของการศึกษาของประเทศ อันประกอบด้วยความรู้ความสามารถ เจตคติ ค่านิยมและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามขอบข่ายงานต่างๆในสถานศึกษา

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีสถานศึกษาภายใต้การควบคุมดูแล จำนวน 37 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตเมืองหลวง ท่ามกลางความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว โดยดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพครบทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ ความสนใจ ทักษะและคุณธรรมในการดำรงชีวิต มีการบริหารจัดการให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเต็มศักยภาพ พร้อมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาตรงตามสภาพที่แท้จริง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการความเป็นเลิศ และมีเป้าประสงค์ คือ เน้นการทำงานแบบกระจายอำนาจและบูรณาการตามหลักธรรมาภิบาล มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบริการที่ดี สู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีเครือข่ายการบริหารจัดการ

⁷ มะลิวรรณ อรรถเศรษฐัง, "การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2: บูรณาการงานวิจัย ใช้องค์ความรู้ สู่ความยั่งยืน."

ทั้งเครือข่ายบุคคล องค์กรบุคคล องค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยใช้เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งวิทยาการอื่น ทั้งภายในและ ต่างประเทศมาร่วมจัดการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ที่ 6 ขององค์กร คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและทำงานแบบบูรณาการ มีกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การบริหารการจัดการศึกษา ส่งเสริมเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนานโยบาย และเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา อีกทั้งส่งเสริมสถานศึกษา คณะบุคคล ให้มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการจัดการศึกษา⁸

จากฐานข้อมูลจำนวนสถานศึกษาในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ประจำปี 2560 แสดงให้เห็นว่า มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 829 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 37 โรงเรียน โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 432 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน 348 โรงเรียน โรงเรียน สังกัดมหาวิทยาลัย 9 โรงเรียน และโรงเรียนพิเศษ 4 โรงเรียน พบว่า จำนวนโรงเรียนใน กรุงเทพมหานครมีเป็นจำนวนมาก ความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการจะต้องมีค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นภาระงานและหน้าที่ที่ใช้ความรับผิดชอบเป็นอย่างมากเพื่อให้โรงเรียนของตนเป็นที่ยอมรับจากประชาชน นอกจากนี้ยังได้รับการกดดันจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องของผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในการบริหารงานผู้อำนวยการเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาย่อมเกิดปัญหาหรือพบกับอุปสรรคต่าง ๆ หากผู้อำนวยการมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคมีความสามารถในการข้ามผ่านสถานการณ์กดดันได้ก็อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาด้วย

การประเมินภายนอกกรอบสามของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานครจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ปีการศึกษา 2559 - 2560 โรงเรียนที่รับการประเมินฯ จำนวน 37 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด รายการประเมินด้านผู้บริหารมีรายละเอียด ตามตารางที่ 1

⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, "รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560," accessed 27 สิงหาคม 2561, http://www.planbkk.com/news-detail_656_21446.

ตารางที่ 1 รายการประเมินคุณภาพด้านผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 – 2560

ที่	รายการ	ปี 2559		ปี 2560	
		จำนวน รร.	ร้อยละ	จำนวน รร.	ร้อยละ
1	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการพัฒนา สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	25	83.33	25	83.33
2	ดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่าง เป็นระบบและมีคุณภาพ	24	80.00	24	80.00
3	มีผลการพัฒนาตามจุดเน้นส่งผลสะท้อน เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	24	80.00	24	80.00

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, 2561 : 12.

หากพิจารณาตารางที่ 1 พบว่า รายการประเมินคุณภาพด้านผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในปีการศึกษา 2559 – 2560 พบว่า มีจำนวนสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินนั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลง และชี้ให้เห็นว่าจำนวนสถานศึกษาที่ไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพในด้านผู้บริหารให้มีผลลัพธ์อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจมีจำนวนเท่าเดิมเช่นกัน

ในการบริหารและดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการของสถานศึกษาจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคตลอดเวลา ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อันมีสาเหตุมาจากนโยบายของต้นสังกัด การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี จากรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2560 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สรุปปัญหาจากการดำเนินงานของสถานศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาด้านบรรยากาศองค์การของสังกัด ได้แก่

1.สถานศึกษามีอัตรากำลังครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เพียงพอหรือขาดแคลน การจัดสรรครูผู้สอนไม่ตรงตามวิชาเอกที่สถานศึกษามีความต้องการหรือจำเป็น ทำให้ขาดแคลนครูตรงตามวิชาที่สอน เป็นอุปสรรคทางการจัดการเรียนการสอน ไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมให้แก่ผู้เรียนเท่าที่ควร ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ

2. สถานศึกษามีภารกิจส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาที่หลากหลาย ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการระงับความรับผิดชอบมาก เกิดจากการรับกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น สะเต็มศึกษา กิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ สถานศึกษาคุณธรรม เป็นต้น ทำให้การดูแลเอาใจใส่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร

3. สถานศึกษาได้รับสื่อการเรียนรู้และสื่อคอมพิวเตอร์รวมถึงการศึกษาทางอินเทอร์เน็ตไม่ทั่วถึง อีกทั้งขาดการสนับสนุนสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนที่มีปัญหาบกพร่องทางการเรียนรู้ อีกทั้งครูบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้ให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้งขาดความกระตือรือร้นในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

4. งบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาเพื่อผู้เรียนและการปรับปรุง ซ่อมแซม ห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องน้ำ ห้องส้วมนักเรียนให้สามารถใช้บริการได้ อาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ ให้น่าอยู่ สวยงามและปลอดภัย เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับส่วนใหญ่นำไปเป็นค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

5. กฎหมายและวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อความคล่องตัวของการบริหารสถานศึกษาและการเป็นนิติบุคคล เนื่องจากมีความซับซ้อนและใช้ระยะเวลาพอสมควร ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า ไม่ต้องต่อความต้องการ⁹

จากข้อมูลข้างต้นส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา กระบวนการทำงานค่อนข้างเกิดความล่าช้าหรือบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ในระดับไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่เต็มที่ อีกทั้งมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร

สำหรับปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีความเกี่ยวข้องระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เห็นได้จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก ปีการศึกษา 2560 พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน จำนวน 26 โรง คิดเป็นร้อยละ 70.27 อยู่ในระดับพอใช้ ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ¹⁰ อีกทั้งผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O - NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 – 2560 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ปีการศึกษา

⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2561), 42-45.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, 10.

2558 ถึงปีการศึกษา 2560 ของระดับเขตพื้นที่การศึกษานั้น ในปีการศึกษา 2560 วิชาที่มีคะแนนสูงขึ้น คือ ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) และภาษาไทย ส่วนวิชาที่มีคะแนนลดลง คือ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 – 2560

ปีการศึกษา วิชา	2558 (100 คะแนน)	2559 (100 คะแนน)	2560 (100 คะแนน)
ภาษาไทย	56.47	48.90	55.90
คณิตศาสตร์	56.25	52.29	47.18
วิทยาศาสตร์	49.55	47.5	45.28
สังคมศึกษา	55.43	53.93	-
ภาษาอังกฤษ	54.08	46.63	49.37
เฉลี่ยรวม	54.36	49.85	49.43

ที่มา : สำนักงานการศึกษารัฐบาลจังหวัดกรุงเทพมหานคร, 2561 : 23.

หากพิจารณาตารางที่ 2 พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติเฉลี่ยรวมในปีการศึกษา 2558 – 2560 มีจำนวนลดลงทุกปี ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ และชี้ให้เห็นว่าควรมีการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

ในฐานะผู้อำนวยการที่ต้องเผชิญปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะนี้มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การพร้อมสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เนื่องด้วยบรรยากาศองค์การ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์การ มีการสร้างความตระหนักในหน้าที่แก่บุคลากรเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการที่มีศักยภาพ เมื่อบรรยากาศองค์การมีความเหมาะสม ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์การ จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้ ซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวต่อไปได้ในอนาคตย่อมส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การนั้นๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากสภาพปัญหาที่พบจากรายงานข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครมีปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการ

บริหารงานภายใน ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวอาจส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยนักเรียน ครูและผู้อำนวยการ ผู้วิจัยเห็นว่าหากผู้อำนวยการเป็นผู้มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและนำมาใช้แก้ไขปัญหาทั้งหลาย พร้อมพัฒนาบรรยากาศองค์การร่วมกับบุคลากรภายในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครเพื่อจะได้นำผลงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ รวมทั้งข้อมูลจากงานวิจัยนี้ยังเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามการวิจัย

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง
3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอตามทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ (A system View of School Administration) ไว้ว่า การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้อำนวยการการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-System Framework) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนแรก สภาพแวดล้อมภายในซึ่งมีมิติการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) ที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปลงสภาพเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนสอง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี กรอบแนวคิดดังกล่าวทำให้การวิเคราะห์การดำเนินงานและปัญหาของสถานศึกษา¹¹

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรที่มีลักษณะเปิด จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและร่วมมือกับบุคลากรหรือหน่วยงานหลายองค์การ ผู้อำนวยการจึงต้องเป็นต้องมีความสามารถหรือคุณลักษณะหลายประการที่จะทำให้โรงเรียนผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) เป็นอีกลักษณะดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้องและยังชี้ทางให้ผู้อำนวยการในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในระบบอีกด้วย

ความสามารถที่ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีนั้น นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) เช่น สตอลท์ซ (Stoltz) ได้เสนอว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสามารถบอกถึงความอดทนความพากเพียร และความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบากเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการประสบความสำเร็จในชีวิต เกิดจากความสัมพันธ์ 4 อย่าง ได้แก่ 1) การควบคุมอุปสรรคหรือปัญหา (Control) 2) การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) 3) การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach) 4) การอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (Endurance) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคไม่เพียงแต่จะใช้ได้ดีในระดับบุคคลเท่านั้นยังสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมงาน (Teams) ความสัมพันธ์ (Relationships)

¹¹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices**, 6 ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

ครอบครัว (Families) องค์กร Organizations) ชุมชน (Communities) สังคม (Societies)¹² อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ให้ความหมายของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคว่า เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยความมุ่งมั่น อดทนจนสามารถฝ่าฟันและเอาชนะปัญหาได้¹³ สอดคล้องกับกรมสุขภาพจิตได้ให้ความหมายว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคหมายถึง ความสามารถที่จะต่อสู้เอาชนะอุปสรรคและปัญหา มั่นใจและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งความมั่นใจนี้เกิดจากการตระหนักในความสามารถและทักษะของตนเอง แก้ปัญหาได้แสวงหาความรู้และเข้าถึงแหล่งในการช่วยเหลือหรือการปรึกษาได้¹⁴ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรได้มีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง โดยฟอกซ์ และคณะ (Fox and others) นำเสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร มีดังนี้ 1) ความเคารพนับถือ (Respect) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) 4) โอกาสในการทำงาน (Opportunities for input) 5) การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous academic and social growth) 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (School renewal) และ 8) ความเอื้ออาทร (Caring)¹⁵ ส่วนลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรเป็น 9 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) ความอบอุ่น (Warmth) 4) การสนับสนุน (Support) 5) การให้รางวัล (Reward) 6) ความขัดแย้ง (Conflict) 7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) 8) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) และ 9) ความเสี่ยง (Risk)¹⁶ นอกจากนี้บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ระบุว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

¹² Paul G. Stoltz, **Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 106-25.

¹³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไทย, 2552), 6-7.

¹⁴ กรมสุขภาพจิต, **คู่มือการให้การปรึกษาเพื่อเสริมสร้างพลังสุขภาพจิต** (นนทบุรี: ปิยอนต์พับลิชชิง, 2552), 21.

¹⁵ Robert S. Fox and et al., **School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator** (Englewood, Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

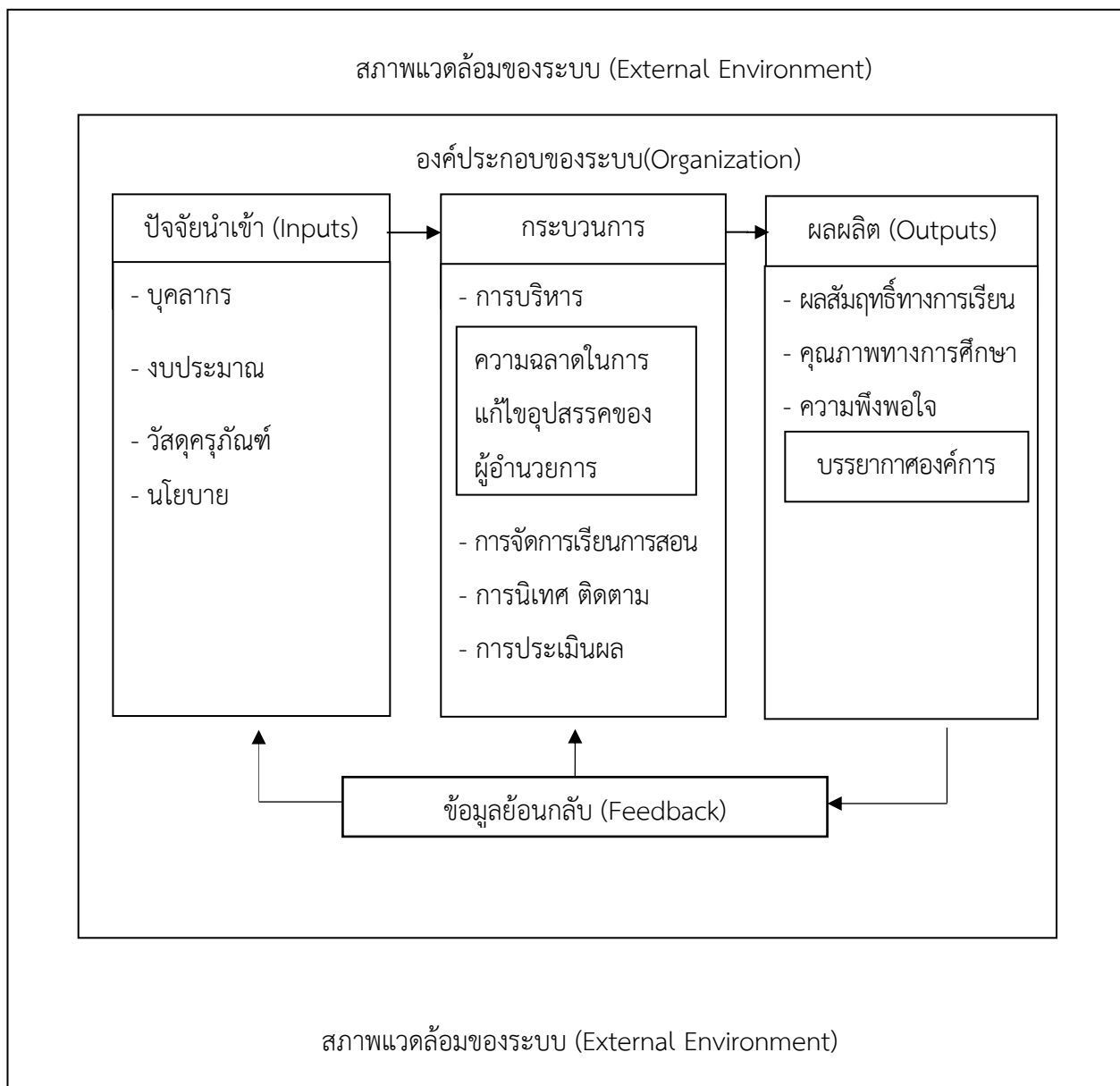
¹⁶ George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., **"Motivation and Organizational Climate"** (Harvard University, 1968), 45-65.

ประกอบด้วย 1) ความมีอิสระ (individual autonomy) 2) การยอมรับความอบอุ่นและการสนับสนุน

(consideration, warmth and support) 3) โครงสร้างของตำแหน่ง (position structure) 4) การให้รางวัลตอบแทน (reward orientation) 5) การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (progressive development) 6) ความเสี่ยง (risk-taking) 7) การควบคุม (control) และ 8) การขัดแย้ง (conflict)¹⁷ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ดังแผนภูมิที่ 1



¹⁷ Warren B. Brown and Denis J. Moberg, **Organization Theory and Management : A Macro Approach** (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1980), 18-20.



แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิขอบข่ายเชิงทฤษฎีการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 21.

: Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunity** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 106-125.

: Robert S. Fox and others, **School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

ขอบเขตเชิงทฤษฎีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยในเรื่องความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของสตอลท์ซ (Stoltz) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การควบคุม (Control) 2) การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) 3) การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach) 4) การอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (Endurance) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนนั้นได้ใช้แนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and others) ได้แก่ 1) ความเคารพนับถือ (Respect) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) 4) โอกาสในการทำงาน (Opportunities for input) 5) การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous academic and social growth) 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) 7) การปรับปรุงสถานศึกษา (School renewal) และ 8) ความเอื้ออาทร (Caring) โดยสรุปมาเป็นขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน (X_{tot})	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน (Y_{tot})
1) การควบคุม (X_1) 2) การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X_2) 3) การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (X_3) 4) การอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (X_4)	1) ความเคารพนับถือ (Y_1) 2) ความไว้วางใจ (Y_2) 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3) 4) โอกาสในการทำงาน (Y_4) 5) การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Y_6) 7) การปรับปรุงโรงเรียน (Y_7)

แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิขอบเขตเชิงทฤษฎีการวิจัย

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunity** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 106-125.

: Robert S. Fox and others, **School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator** (Englewood, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของคำศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการรับรู้ ควบคุม และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ความเพียรพยายาม ความอดทน รวมทั้งการไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ประกอบด้วย การควบคุม, การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ, การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา และการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา

บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์การทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ การมีขวัญกำลังใจสูง โอกาสในการทำงาน การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การปรับปรุงสถานศึกษา และความเอื้ออาทร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 37 แห่ง เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทวาราวดี กลุ่มรัตนโกสินทร์ และกลุ่มกรุงธนบุรี



บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้อง คือ 1) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค 2) บรรยากาศองค์การ 3) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ความหมายของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Adversity Quotient หรือ AQ พัฒนาขึ้นโดยสตอลท์ซ (Stoltz) ซึ่งเขียนหนังสือชื่อ Adversity Quotient : Turning Obstacles into Opportunities เป็นความสามารถในการจัดการกับปัญหา อุปสรรคและเอาชนะความทุกข์ยากลำบาก มีความอดทนต่ออุปสรรคต่างๆ มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า และให้ความหมายของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคไว้ ดังที่ สตอลท์ซ (Stoltz) กล่าวไว้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญความทุกข์ยากหรือความลำบาก โดยผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะสามารถอดทนต่อความทุกข์ยากและอุปสรรคต่างๆได้ดี ไม่ย่อท้อและมีจิตใจที่เข้มแข็งเมื่อเจอปัญหาที่สามารถลุกขึ้นมาสู้ได้อีก¹⁸

¹⁸ Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 7.

อีกทั้งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ให้ความหมายของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคว่าเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยความมุ่งมั่น อดทนจนสามารถฝ่าฟันและเอาชนะปัญหาได้ กล่าวคือ เป็นความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นความสำเร็จนั่นเอง¹⁹ เช่นเดียวกับ กรมสุขภาพจิต ได้ให้ความหมายว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค หมายถึง ความสามารถที่จะต่อสู้เอาชนะอุปสรรคและปัญหา มั่นใจและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งความมั่นใจนี้เกิดจากการตระหนักในความสามารถและทักษะของตนเอง แก้ปัญหาได้แสวงหาความรู้และเข้าถึงแหล่งในการช่วยเหลือหรือการปรึกษาได้²⁰ นอกจากนี้เรย์มอน (Raymon) ให้ความหมายว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค หมายถึง ความสามารถในการเอาชนะความทุกข์ยากในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นในด้านวิชาการ การประกอบอาชีพ หรือความเป็นส่วนตัวในสังคม²¹

กล่าวโดยสรุป ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการรับรู้ ควบคุมและแก้ไขปัญหาคได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ความเพียรพยายาม ความอดทน รวมทั้งการไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz) ระบุว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสามารถบ่งบอกถึงความอดทนและความพากเพียรและความสามารถในการผ่านความยากลำบาก พร้อมทั้งสามารถพยากรณ์ผู้ที่สามารถฟันฝ่าอุปสรรคและผู้พ่ายแพ้ ช่วยพยากรณ์ศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีศักยภาพมากกว่ากันและผู้จะล้มเหลวในเวลาอันสั้น รวมทั้งสามารถพยากรณ์ผู้จะล้มเลิกการทำงานและผู้จะได้รับชัยชนะ

¹⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาของค้ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค, 6-7.

²⁰ กรมสุขภาพจิต, คู่มือการให้การปรึกษาเพื่อเสริมสร้างพลังสุขภาพจิต (นนทบุรี ปียอนด์ พับลิสซิ่ง, 2552), 21.

²¹ Española P. Raymon, "Adversity Quotient (AQ) and Academic Performance of Selected Students in MSU Marawi City." <https://ssrn.com/abstract=3136617>.

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Adversity Quotient หรือ AQ พัฒนาขึ้นโดยสโตลทซ์ (Stoltz) ซึ่งเขียนหนังสือชื่อ Adversity Quotient : Turning Obstacles into Opportunities ได้กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคนั้นมีพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์ 3 สาขา ซึ่งเปรียบเสมือนส่วนประกอบทั้ง 3 ด้านของพีระมิดแห่งความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ดังนี้

1.จิตวิทยาว่าการรู้คิด (Cognitive Psychology) ประกอบด้วย แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมหรือหรือการจัดการชีวิต ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญสำหรับการทำความเข้าใจแรงจูงใจ ประสิทธิภาพและพฤติกรรมของมนุษย์ ได้แก่

1.1 การเรียนรู้การไร้ความสามารถ (Learned Helplessness) คือ ลักษณะการคิด ที่เป็นการขัดขวางความสำเร็จของมนุษย์ โดยทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อว่าสิ่งที่กระทำไม่เกิดประโยชน์ หรือไร้ค่า อันเป็นสาเหตุของการยอมแพ้หรือหยุดกระทำสิ่งต่าง ๆ และเกิดการสูญเสียหรือสิ้นหวังในชีวิต หากมนุษย์สามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนที่จะปกป้องตนเองจากความไร้ความสามารถ การเรียนรู้นี้จะส่งผลให้มีพลังต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้น

การมีความสามารถ
(AQ สูง)

การไร้ความสามารถ
(AQ ต่ำ)



แผนภูมิที่ 3 การไร้ความสามารถและการมีความสามารถ

ที่มา : Stoltz,1997 : 57

1.2 ทฤษฎีการอธิบายสาเหตุ รูปแบบในการอธิบายสถานการณ์และการมองโลกในแง่ดี (Attributional theory, Explanatory Style, and Optimism) คือ แนวคิดที่อธิบายถึงการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของมนุษย์ พบว่า เมื่อพบสถานการณ์ที่ไม่ดีบุคคลที่ให้เหตุผลว่าสาเหตุเกิดมาจากตนเอง (Internal) เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ (Permanent) และส่งผลต่อสถานการณ์อื่น ๆ ด้วย (Pervasive) เป็นลักษณะของการมองโลกในแง่ร้าย สำหรับการมองโลกในแง่ดี มักจะมองว่า สาเหตุของสถานการณ์ไม่ดีมาจากภายนอก (External) เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว (Temporary) และมีผลจำกัดเท่านั้น (Limited) โดยมีรูปแบบดังตารางที่ 1

การมองโลกในแง่ร้าย (Pessimists)	ส่งผลถาวร (Permanent)	ส่งผลต่อหลายด้าน (Pervasive)	เกิดจากปัจจัยภายใน (Personal)
การมองโลกในแง่ดี (Optimists)	อยู่ชั่วคราวไม่นาน (Temporary)	มีผลจำกัด (Limited)	เกิดจากปัจจัยภายนอก (External)

ตารางที่ 3 การมองโลกในแง่ดีกับการมองโลกในแง่ร้าย ซึ่งตอบสนองต่ออุปสรรคต่าง ๆ

ที่มา : Stoltz,1997 : 60

1.3 ความแกร่งหรือความทนทานต่ออุปสรรค (Hardiness) บุคคลที่มีความแกร่งและความทนทานต่ออุปสรรคจะมีสุขภาพจิตดี โดยมองวิกฤติให้เป็นโอกาส มีการรับรู้ว่าคุณสามารถจัดการหรือควบคุมสถานการณ์ได้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็ง อดทนและมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเพิ่มขึ้น

1.4 การฟื้นพลังหรือการยืดหยุ่น (Resilience) ผู้ที่สามารถฟื้นพลังจะมีลักษณะเป็นผู้วางแผน เป็นนักแก้ปัญหา จะสามารถฟื้นคืนพลังจากอุปสรรคที่เผชิญอยู่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้ ความเข้มแข็งอดทน การรู้สึกท้าทาย และการควบคุมหรือจัดการได้และเป็นตัวทำนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และสุขภาพบุคคล และเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของนักบินเขาหรือผู้ที่มี AQ สูง

1.5 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) เป็นความเชื่อในความสามารถและศักยภาพของตนเองในการควบคุมชีวิตของตนและเผชิญกับอุปสรรค แบนดูรา (Bandura) อธิบายว่า คนที่รับรู้ความสามารถของตนเองจะสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลวได้โดยหาวิธีการจัดการกับปัญหามากกว่ามีความกังวลกับปัญหานั้น ๆ

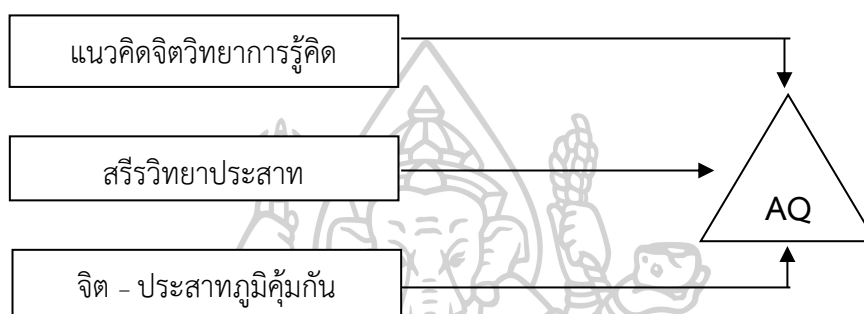
1.6 วิธีแห่งการควบคุม (Locus of control) บุคคลที่เชื่อว่าการควบคุมเกิดจากคุณลักษณะภายใน จะส่งผลให้มีพฤติกรรมที่จะต่อสู้กับอุปสรรค หรือสถานการณ์ที่เลวร้ายได้มากกว่าบุคคลที่เชื่อว่าการควบคุมภายนอก แสดงให้เห็นความสัมพันธ์กันระหว่างการควบคุมเหตุการณ์ต่างๆของชีวิต กับแรงจูงใจและความสำเร็จ

2. จิต - ประสาทภูมิคุ้มกัน (Psycho - neuroimmunology) สุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเองมีความสัมพันธ์กัน ความเข้มแข็งทางจิตใจและการควบคุมตนเองส่งผลต่อภูมิคุ้มกันต้านโรคร้ายของร่างกายได้ กิจกรรมทางสมองทางบวกส่งผลดีต่อสุขภาพทางกาย อารมณ์ที่ดีทำให้ร่างกายปราศจากโรคร้ายไข้เจ็บ

3. สรีรวิทยาของระบบประสาท (Neurophysiology) โครงสร้างพฤติกรรมของสมองที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ บริเวณซีรีบรัม

คอร์เท็กซ์ (Cerebral cortex) ดูแลกิจกรรมที่รู้ตัว ซึ่งสามารถที่จะฝึกฝนให้เรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงจิตใต้สำนึกใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่รู้ตัว และถูกดูแลโดยสมองส่วนที่สองเรียกว่า เบซัล แกงเกลีย (basal ganglia) การมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าแก้ปัญหาอย่างจริงจัง จะสร้างโครงสร้างของการแก้ปัญหาอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น²²

จากแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่มีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากหลักการทางวิทยาศาสตร์ 3 สาขา ดังภาพที่ 2



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ)

ที่มา : Stoltz, 1997 : 83

สตอลทซ์ (Stoltz) ได้เปรียบเทียบบทบาทของ AQ กับต้นไม้แห่งความสำเร็จ (The Tree of Success) ระดับของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตของต้นไม้ ซึ่งจะสามารถนำมาเปรียบเทียบเป็นส่วนต่างๆ ของต้นไม้ ดังนี้

ใบไม้ : พฤติกรรมหรือการแสดงออก

ใบ คือ ลักษณะที่แสดงออกให้ผู้อื่นได้เห็น หรือปรากฏต่อสายตาผู้อื่น ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการส่งเสริม มิตรภาพ เวลา การแต่งงาน หรือหน้าที่การงาน เป็นต้น

²² Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 53-84

กึ่งก้าน : ความสามารถพิเศษและความปรารถนา

เป้าหมายจะเกิดขึ้นต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ สมรรถภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีความปรารถนา ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และมีความทะเยอทะยาน เป็นแรงขับ โดยในการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จนั้นจะต้องมีทั้งความสามารถพิเศษและความปรารถนา

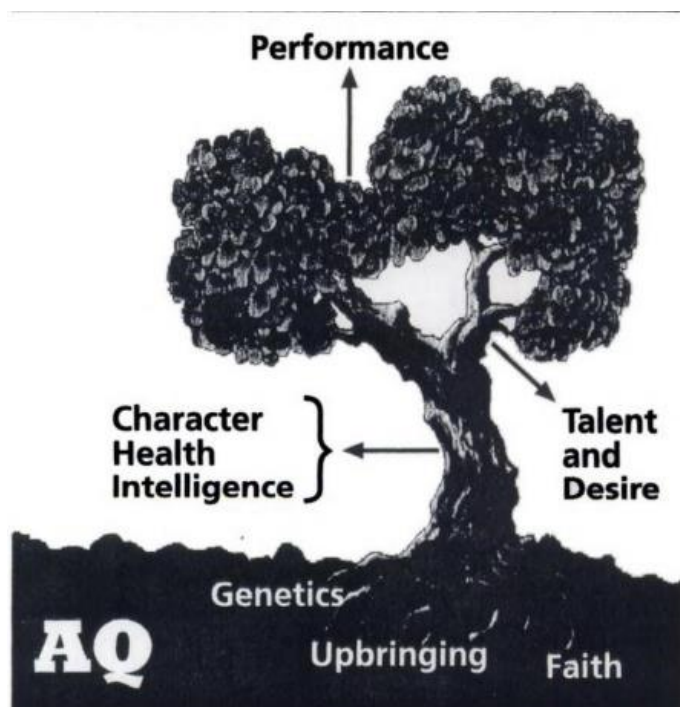
ลำดับ: เขาวนปัญญา, สุขภาพ และบุคลิกลักษณะ

ลำดับ หมายถึง ความฉลาด, สุขภาพ และบุคลิกลักษณะ ศาสตราจารย์กอร์ดเนอร์ ศาสตราจารย์คณะจิตวิทยา มหาลัยฮาวาร์ด อธิบายลักษณะของสติปัญญาของมนุษย์มี 7 ด้าน คือ ความสามารถด้านภาษา ด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย ด้านมิติสัมพันธ์ ด้านตรรกะ-คณิตศาสตร์ ด้านดนตรี ด้านเข้าใจผู้อื่น และด้านการเข้าใจ สติปัญญาด้านที่แสดงออกชัดเจนที่สุดจะส่งผลต่ออาชีพ การเรียนและงานอดิเรกซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จอีกด้วย อีกทั้งอารมณ์และสุขภาพนั้นมีผลต่อความสามารถในการประสบความสำเร็จเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีความ สุขภาพ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุขุม กรุณา กล้าหาญและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

ราก: พันธุกรรม การเลี้ยงดู และความเชื่อ

พันธุกรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงอารมณ์และระดับของความวิตกกังวลที่มีผลต่อการแสดงออกทาง พฤติกรรมของบุคคล การเลี้ยงดูก็มีอิทธิพลต่อสติปัญญา นิสัย การพัฒนาบุคลิกลักษณะ ทักษะ ความปรารถนา และการแสดงออก ความเชื่อเป็นการสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่งในตัวบุคคลให้เกิดความหวัง การแสดงออกทางจริยธรรม การกระทำของบุคคล และการคิดค้นหาวิธีการในการพิสูจน์ความจริง²³

²³ Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 29-34.



แผนภูมิที่ 5 ต้นไม้แห่งความสำเร็จของสตอลทซ์ (Stoltz)

ที่มา : Stoltz, 1997 : 30

ความสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

จากแนวคิดของ สตอลทซ์ (Stoltz) ระบุว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สามารถบอกถึงความอดทน ความพากเพียรและความสามารถในการผ่านความยากลำบาก พร้อมทั้งพยากรณ์ได้ถึงผู้ที่สามารถฟันฝ่าอุปสรรคและผู้ที่จะพ่ายแพ้ พยากรณ์ถึงผู้ที่ทำงานและมีศักยภาพมากกว่า และผู้ที่ลี้ภัยในเวลาอันสั้น รวมทั้งพยากรณ์ผู้จะล้มเลิกการทำงานและผู้ได้รับชัยชนะ

นอกจากนี้คุณสมบัตินี้ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ยังแบ่งออกเป็น 3 ประการ สตอลทซ์ (Stoltz) คือ

ประการแรก AQ เป็นแนวคิดใหม่ที่ทำให้เข้าใจและส่งเสริมให้เอาชนะอุปสรรคและนำไปสู่การประสบความสำเร็จ โดยสร้างขึ้นมากจากพื้นฐานของงานวิจัยที่สำคัญในอดีต เป็นการเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่ผสมผสานและสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงกับชีวิตประจำวัน

ประการที่สอง AQ เป็นเครื่องมือวัดและประเมิน วิธีการของบุคคลแต่ละคนที่จะตอบสนองต่ออุปสรรคและความยากลำบาก ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการแก้ปัญหาของตนเอง และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการฟันฝ่าอุปสรรคได้

ประการสุดท้าย AQ เป็นชุดเครื่องมือที่มีพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์และช่วยปรับปรุงการตอบสนองของบุคคลต่อภาวะวิกฤติ ซึ่งผลที่ได้จากการวัดสามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิผลให้กับบุคคลทั้งในด้านส่วนตัวและด้านอาชีพ โดยสามารถเรียนรู้และประยุกต์ใช้ทักษะนี้ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่นและองค์กรได้²⁴

จากคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงการเชื่อมโยงของคุณสมบัติทั้ง 3 ส่วนข้างต้นได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 ความเชื่อมโยงของ AQ กับคุณสมบัติทั้ง 3 ประการตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz) ที่มา : Stoltz, 1997 : 8

แนวคิดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) นอกจากจะสามารถนำมาใช้กับบุคคลได้แล้ว ยังสามารถนำมาใช้กับกลุ่มบุคคลได้อีกด้วย โดยช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมงาน (Teams), สัมพันธภาพระหว่างกัน (Relationships), ครอบครัว (Families), องค์กร (Organizations), ชุมชน (Communities), วัฒนธรรม (Cultures) และสังคม (Societies) โดย AQ สามารถใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์ความสำเร็จของสิ่งต่างๆ ได้ถึง 17 อย่าง ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
2. แรงจูงใจ (Motivation)
3. การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment)
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
5. การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
6. การเรียนรู้ (Learning)

²⁴ Paul G. Stoltz, **Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity.** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 7.

7. กำลังงาน (Energy)
8. ความหวัง (Hope)
9. ความสุข ความกระปรี้กระเปร่าและความสนุกสนาน (Happiness, Vitality and joy)
10. สุขภาพอารมณ์ (Emotional health)
11. สุขภาพกาย (Physical health)
12. การยืนกราน เดินหน้าไม่ถดถอย (Persistence)
13. ความยืดหยุ่น (Resilience)
14. การพัฒนา (Improvement overtime)
15. เจตคติ (Attitude)
16. ความอายุยืน (Longevity)
17. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Response to change)²⁵

ลักษณะของบุคคลตามแนวคิดของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ)

สตอลทซ์ (Stoltz) ได้เปรียบเทียบว่าชีวิตคนก็เหมือนกับนักปีนเขา หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องมีจิตใจที่มุ่งมั่น มีความพยายามและอดทน ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ทั้งบุคคล และกลุ่มบุคคลหรือองค์กรได้เช่นกัน โดยสตอลทซ์ (Stoltz) แบ่งประเภทลักษณะบุคคลและองค์การเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ถอนตัวหรือผู้ไม่สู้ (Quitter) เป็นผู้ที่ไม่ตอบรับการท้าทาย หลีกเลียง ถอนตัวจากการปีนเขา ไม่รับฟังคำแนะนำหรือคำเตือนจากผู้อื่น ไม่คิดจะปีนเขา ไม่คิดจะใช้ชีวิตให้คุ้มค่า อยู่ไปวันๆ ไม่มีจุดหมายในชีวิต เห็นความสำคัญเพียงเล็กน้อยจากการลงทุนเวลา เงิน และแรงใจในการพัฒนาตนเอง เว้นแต่ว่าสิ่งนั้นจะทำให้เขาหลีกเลียงสิ่งที่ท้าทายหรือสิ่งที่ยากลำบากได้ ในด้านการทำงานก็จะลงทุนลงแรงน้อยที่สุดเท่าที่สามารถเป็นไปได้

กลุ่มที่ 2 ผู้พักแรมหรือผู้รักสบายกลางทาง (Camper) เป็นผู้ที่เดินทางไปได้ครึ่งทางหรือ พบอุปสรรคแล้วหยุดเดินกลางทาง ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในวงจำกัด คนประเภทนี้มักจะเป็นประชากรส่วนใหญ่ของสังคมอาจเป็นผู้ที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต แต่เมื่อเผชิญกับ

²⁵ Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 9.

การทดสอบหรือความท้าทายใหม่ กลับขาดความกล้าหาญและความมุ่งมั่นที่จะเผชิญหน้าและเอาชนะอุปสรรค และใช้ชีวิตที่เหลืออย่างเรียบ ๆ

กลุ่มที่ 3 นักปีนเขาหรือผู้ชอบท้าทาย (Climber) เป็นผู้มี ความมุ่งมั่น เพียรพยายามที่จะก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรคใดๆก็ตาม มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อชีวิตในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้ไม่ยอมล้มเลิกง่ายๆถึงจะตกอยู่ในสภาพการณ์ที่เลวร้ายเพียงใด เป็นคนที่แสวงหาการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งทั้งเพื่อตนเอง กลุ่มและองค์กร²⁶

นอกจากนี้ สตอลทซ์ (Stoltz) ได้เปรียบเทียบลักษณะบุคคลกับทฤษฎีความต้องการของ อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เชื่อว่า มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเพื่อบำบัดความต้องการของตนเอง ความต้องการจึงเป็นบ่อเกิดของแรงจูงใจ โดยกลุ่มผู้ถอนตัวหรือผู้ไม่สู้ยึดติดกับความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิตหรือเป็นความต้องการเพื่อช่วยให้ร่างกายอยู่รอดและสุขสบาย เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ รวมไปถึงความต้องการทางเพศ และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เช่น ความต้องการความมั่นคงในอาชีพ ความต้องการที่ทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ

ส่วนกลุ่มผู้พักแรมหรือผู้รักสบายกลางทาง ซึ่งเป็นผู้กล้าที่จะเริ่มแต่ยังยึดติดอยู่กับความสบายจะเป็นคนกลุ่มที่มีความต้องการขั้นที่ 3 คือ ความต้องการด้านความรัก (Belonging and Love Needs) เช่น ต้องการมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคม ต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม ต้องการได้รับความรักจากบุคคลอื่น และความต้องการขั้นที่ 4 คือ การยอมรับจากสังคมและยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เช่น อยากรู้ชื่อเสียงเกียรติยศ ตำแหน่ง อยากรับการยอมรับและยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่น

กลุ่มนักปีนเขาหรือผู้ชอบท้าทาย เป็นกลุ่มที่สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุด มีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจ อยากรพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างความสำเร็จและเพื่อให้ได้ในสิ่งที่คาดหวังโดยไม่มีความต้องการในขั้นอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง²⁷

²⁶ Paul G. Stoltz, **Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity.** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 14 – 15

²⁷ Ibid., 17 - 18.

สรุปว่าผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน จะมีลักษณะพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างปรากฏในตารางดังต่อไปนี้

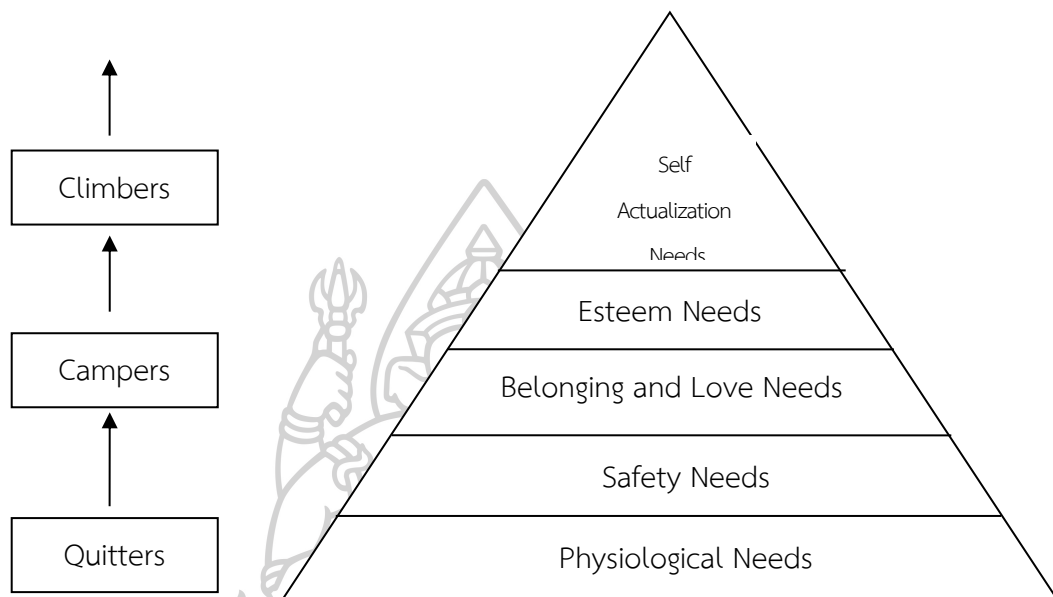
ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมของบุคคล 3 กลุ่ม

ประเด็น	ผู้มี AQ ในระดับต่ำ (Quitters)	ผู้มี AQ ในระดับกลาง (Campers)	ผู้มี AQ ในระดับสูง (Climbers)
1.วิถีชีวิต	ชีวิตเรียบง่าย ไม่ กระตือรือร้น	กระตือรือร้นบ้าง แต่ ชอบอยู่เฉยๆ	กระตือรือร้น ใช้ชีวิตท้าทาย
2.การทำงาน	ไม่มีความทะเยอทะยาน ขี้เกียจ	มีความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นไม่ แน่นอน	มีการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา มีความ มุ่งมั่นสูง แสวงหาความสำเร็จ
3.ความสัมพันธ์	โดดเดี่ยว เก็บตัว	ไม่ทำตัวโดดเด่น	มนุษย์สัมพันธ์ดี
4.ปฏิกิริยาต่อการ เปลี่ยนแปลง	พยายามหลบหลีกความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุก วิถีทาง	หลีกเลี่ยงการ เปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ	ปรับตัวได้ทุก สถานการณ์ ชอบความ เปลี่ยนแปลง
5.ลักษณะภาษา	หลีกเลี่ยงการสนทนา	ประนีประนอม	ตัดสินใจ แสดงความ คิดเห็นเสมอ
6.ความมุ่งมั่นใน ชีวิต	ปัจจัยพื้นฐาน	ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ	การชนะและประสบ ความสำเร็จ
7.การแก้ไข อุปสรรค	ยอมแพ้อย่างง่ายดาย	มีข้อจำกัด ทำในระดับ เพียงพอ	สร้างสิ่งใหม่ๆให้ตนเอง และองค์กรของตนอย่าง ต่อเนื่อง

ที่มา : Stoltz, 1997 : 15 - 27

หากนำลักษณะของบุคคลทั้ง 3 กลุ่มตามแนวคิดของสตอลทซ์ (Stoltz) มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการ เป็นลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory) จะพบว่ากลุ่มผู้ถอนตัวหรือผู้ไม่สู้จะมีความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 คือความต้องการทางร่างกายหรือสรีระ และความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 2 คือ ความต้องการด้านความปลอดภัย สำหรับกลุ่มผู้พักแรมหรือผู้รักสบายกลางทางจะเป็นผู้ที่มีความกล้ามากกว่ากลุ่มผู้ถอนตัว แต่ยึดติดอยู่กับความสุขและความสบาย หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ จะพบว่ามีความต้องการอยู่ในช่วงความต้องการ

ขั้นที่ 3 คือ ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึง ความรักและมิตรภาพ และความต้องการขั้นที่ 4 คือ การยอมรับและยกย่องทั้งจากตนเองและคนรอบข้างเท่านั้น แต่สำหรับพวกนักปีนเขาหรือผู้ชอบท้าทาย เขาสามารถบรรลุศักยภาพของตนขึ้นไปถึงส่วนสูงสุดสู่ความต้องการขั้นที่ 5 คือ ความต้องการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ ดังภาพที่ 3



แผนภูมิที่ 7 การเปรียบเทียบลักษณะบุคคล 3 กลุ่ม กับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์
ที่มา : Stoltz, 1997 : 17

สตอลทซ์ (Stoltz) สรุปข้อแตกต่างระหว่างผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงและต่ำจะมีโอกาสหรือลักษณะดังนี้

1. บุคคลที่มี AQ สูงมีโอกาสได้รับการคัดเลือก (Selected) และได้รับการเลือกตั้ง (Elected) ให้เป็นผู้นำมากกว่า
2. บุคคลที่มี AQ สูงเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถสูง เพราะมีความอดทนสูง
3. บุคคลที่มี AQ สูงมีอัตราในการลาทำงานหรือลาออกจากงานกลางคันน้อยกว่าคนที่มี AQ ต่ำถึง 3 เท่า
4. บุคคลที่มี AQ สูงมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง
5. บุคคลที่มี AQ สูงสามารถเรียนรู้งานได้รวดเร็วและสามารถประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างชำนาญมากกว่า
6. บุคคลที่มี AQ สูงเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีและสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีกว่า
7. บุคคลที่มี AQ สูงเป็นที่พึงพอใจหรือถูกใจของผู้ปฏิบัติงานที่มี AQ สูงเหมือนกัน

8. บุคคลที่มี AQ สูงในแง่ตีมองปัญหาในด้านบวกและมีความคิดเป็นของตนเอง²⁸

บุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สูงกับบุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ต่ำค่อนข้างแตกต่างกันมาก ซึ่งกลุ่มที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สูงจะสามารถควบคุมและรับมือกับสถานการณ์ ปัญหาที่เข้ามาเผชิญได้ดีกว่ากลุ่มที่มีระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ต่ำ เพราะนั้นความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นๆ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมสถานการณ์ได้ ดังนั้นบุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สูง จึงพยายามต่อสู้ มีมานะ ในขณะที่บุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ต่ำมักหยุดพัก ล้มเลิก ท้อถอยต่ออุปสรรค การศึกษาระดับของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ของบุคคลก่อให้เกิดความเข้าใจเพื่อใช้เป็นกุญแจหรือเครื่องมือสำคัญในการเลือกวิธีแก้ไขปัญหานั้นๆ และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

ประเภทของอุปสรรคความยากลำบากในชีวิต

สตอลทซ์ (Stoltz) ได้กล่าวถึงวิกฤตหรืออุปสรรค 3 ประการในชีวิตที่คนเราจะต้องเผชิญ คือ

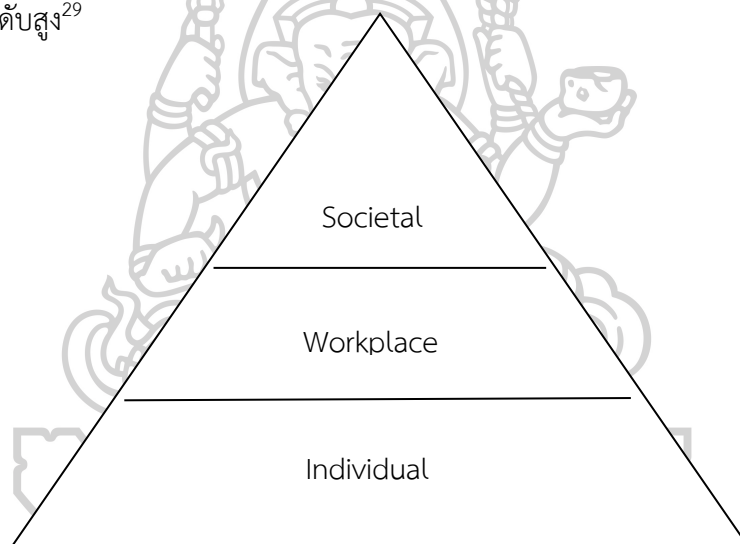
1. วิกฤตทางสังคม (Societal Adversity) คือ ความทุกข์ที่เกิดจากปัญหาสังคม ความทุกข์ที่เกิดจากปัญหาสังคมที่อยู่ ความทุกข์ที่เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าเงินอ่อนตัว ค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย หรือ ความสามารถในการจ้างงานที่ลดน้อยลง อัตราการว่างงานสูง ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการขาดความอบอุ่นในสังคม ปัญหา ยาเสพติด สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อคนในสังคมทั้งสิ้น

2. วิกฤตทางอาชีพ (Workplace Adversity) คือ ความไม่มั่นคงด้านอาชีพการงาน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้คนไม่ทุ่มเทในงาน เพราะความไม่แน่นอนของบริษัทที่ตนทำงานอยู่ การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและมีผลกระทบกับคนทำงาน ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ เช่น การ Reengineering, Downsizing, Restructuring การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริษัทอยู่รอด แต่จะเป็นต้นเหตุของการเลิกจ้าง ซึ่งจะเป็อุปสรรคหรือวิกฤตของคนทำงาน

²⁸ Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 60 - 61.

3.วิกฤติในระดับบุคคล (Individual Adversity) เป็นอุปสรรคความทุกข์ยากที่กระทบบุคคลโดยเป็นการกระทบเป็นขั้นๆจากบนสู่ล่าง จากวิกฤติสังคมสู่วิกฤติในที่ทำงานก็ถึงขั้นสุดท้าย คือ วิกฤติปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นวิกฤติที่อยู่ล่างสุดและบุคคลที่แบกรับเอาภาระที่สะสมรวมกันจากทั้งสามระดับเอาไว้

สตอลทซ์ (Stoltz) ยังเปรียบเทียบวิกฤติทั้ง 3 ประการเป็นรูปพีระมิดที่มีการทำงานกับยอดของสามเหลี่ยมลงมาด้านฐานรากนั้น หมายถึง วิธีต่างๆที่พวกเราต้องเผชิญในโลกปัจจุบันเป็นผลรวมมาจากวิถีทางสังคมวิกฤติทางอาชีพและวิกฤติในระดับบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงแปลงหรือแก้ไขวิกฤติต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคลเพื่อให้ส่งผลกระทบย้อนกลับขึ้นไปในระดับอาชีพการงานและระดับสังคมในภาพรวม ดังนั้นวิกฤติในทางอาชีพและสังคมก็จะเป็นวิกฤติที่ขัดขวางเรา แต่การจะเปลี่ยนแปลงวิกฤติเหล่านั้นได้บุคคลนั้นต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคในระดับสูง²⁹



แผนภูมิที่ 8 ระดับของอุปสรรคและวิกฤติในชีวิต

ที่มา : Stoltz,1997 : 39

²⁹ Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 38 - 43.

องค์ประกอบของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz) ได้แบ่งองค์ประกอบของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคออกเป็น 4 มิติ โดยย่อว่า CO₂RE ซึ่งใช้ในการประเมินระดับของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค โดยมีรายละเอียดในแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การควบคุม (C = Control) หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถของตนในการควบคุมสถานการณ์ให้สามารถข้ามผ่านเหตุการณ์ที่ยากลำบาก ปัญหา หรืออุปสรรคไปได้ ความสามารถในการควบคุมเริ่มต้นที่การรับรู้ว่ามีสิ่งต่างๆ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะประเมินถึงพลังของการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมว่ามากแค่ไหน คนที่มี AQ สูงกับคนที่มี AQ ต่ำมีความแตกต่างในมิติด้านความสามารถการควบคุมว่า ผู้ซึ่งมีระดับ AQ สูงจะรับรู้ได้ถึงความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตได้มากกว่าผู้ที่มีระดับ AQ ต่ำ ผลลัพธ์ คือ พวกเขาจะกระทำสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการควบคุมได้มากกว่าผู้ที่มีระดับ AQ สูงจะมีแนวโน้มเป็นผู้ที่มีความพยายามในการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จตามปรารถนา มีความแข็งแรง พันทืงตัวได้เร็วและตัดสินใจอย่างกล้าหาญ ส่วนผู้ที่มี AQ ต่ำ มักทำตามความเชื่อของตนเอง เช่น เชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถ

มิติด้านนี้ของ AQ เป็นด้านหนึ่งที่สำคัญที่สุดที่แยกออกมา และเพิ่มขึ้นจากทฤษฎีการมองโลกในแง่ดีของเซลีแมน เนื่องจากทฤษฎีการมองโลกในแง่ดีของเซลีแมนไม่ได้กล่าวเกี่ยวกับผลกระทบจากการรับรู้ความสามารถในการควบคุม เมื่อต้องตอบสนองกับปัญหาและอุปสรรค แต่กล่าวว่าการควบคุมทำให้เกิดการมีอำนาจแก่ตนเองและการมีอิทธิพลโดยตรง และส่งผลกระทบต่อไปถึงมิติอื่นของ CO₂RE ด้วย ดังนั้นผู้ที่มีระดับความสามารถในการควบคุมสูงจะทนทานต่อความยากลำบากต่างๆ และยังคงรักษาความมั่นคง และกระทำการที่รวดเร็วในการหาหนทางไขปัญหา ในขณะที่ผู้ที่มีระดับความสามารถในการควบคุมต่ำ จะรับรู้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำลายความรู้สึกที่มีพลังอำนาจและเพิกเฉยต่อปัญหา จะมีชีวิตที่เชื่อโชดชะตาหรือเคราะห์กรรม มักเป็นผู้ไม่ดิ้นรน ใช้ชีวิตไปวันๆ และอาจล้มเลิกความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาไปในที่สุด

ผู้ที่มีมิติด้านการควบคุมสูง ได้แก่ คนที่สามารถเข้าใจปัญหาความยากลำบากมีความคิดในเชิงรุกต่อปัญหา (Proactive Approach) และพยายามหาทางออกในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้ตนเองผ่านอุปสรรคและความยากลำบากได้ในระดับสูง เชื่อว่าไม่มีอะไรที่เราไม่สามารถควบคุมได้แต่เราไม่พยายามควบคุมมัน

มิติที่ 2 การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (O₂ = Origin and Ownership) หมายถึง การรับรู้ถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยอื่นที่เป็นองค์ประกอบของอุปสรรค โดยการพิจารณาจาก

พฤติกรรมของตนเองเป็นอันดับแรก มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

การวิเคราะห์ค้นหาถึงสาเหตุโดยการพิจารณาจากตัวเองก่อน และตระหนักว่าปัญหาเป็นความรับผิดชอบความรับผิดชอบของตนต้องหาทางแก้ไขให้ได้ ไม่ผลักเป็นภาระความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น พิจารณาปัญหาจากตนเองและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินหรือโทษตัวเอง ซึ่งการดำเนินหรือโทษตนเองที่ถูกต้องและสร้างสรรค์จะนำไปสู่การเรียนรู้จากสิ่งที่เคยทำผิดพลาดในอดีต เพื่อนำมาปรับปรุงพฤติกรรมและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้การกล่าวโทษมักนำไปสู่การสำนึกผิด ซึ่งสตอลทซ์ (Stoltz) กล่าวว่า การรู้สึกผิดเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจ ถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมจะสามารถรักษาความเสียหายที่มีต่อสัมพันธภาพที่สำคัญได้

ผู้ที่มีมิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบสูง ได้แก่ ผู้ที่มีแนวโน้มค้นหาสาเหตุของอุปสรรคเกิดมาจากสาเหตุภายนอก แต่ถ้าโทษตัวเองก็ดูที่พฤติกรรมภายนอกมากกว่าปัจจัยภายในตัวเอง (เช่น ความสามารถความฉลาด) แล้วปรับปรุงตนเองจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแต่ไม่โทษตัวเอง ต้องเชื่อเพราะจะทำให้หมดกำลังใจ ผู้ที่มีมิติในด้านนี้สูงจะยินดีรับผิดชอบในผลของสิ่งที่ตนกระทำ ไม่ผลักความรับผิดชอบ

ผู้ที่มี AQ ด้านมิตินี้สูง จะเป็นผู้ที่มีแนวคิดในการค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นว่า มาจากสาเหตุใด โดยจะวิเคราะห์ทั้งจากตนเองและจากปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์และดำเนินหรือโทษตนเองว่าเป็นสาเหตุของปัญหา จะทำให้เรียนรู้จากเหตุการณ์ เพื่อปรับปรุงตนเองซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง การพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นเป็นการมองโลกในแง่ดี

ส่วนผู้ที่มี AQ ด้านมิตินี้ต่ำมักมีนิสัยที่ชอบดำเนินหรือโทษตนเองเกินควร การที่ดำเนินตนเองมากเกินไปจะทำให้เสียขวัญและเป็นไปในทางทำลาย ซึ่งทำลายทั้งพลังงาน ความหวัง ระบบภูมิคุ้มกันหรืออิมมูน การที่คิดว่าตนเป็นเจ้าของปัญหาแต่เพียงผู้เดียว คิดว่าทุกอย่างที่เลวร้ายเป็นความผิดของตน เมื่อความรู้สึกนี้สะสมเป็นเวลานานจะทำให้เกิดความเสียใจ อ่อนเพลียหมดกำลังใจ ท้อถอย ซึมเศร้า และยอมแพ้ไปในที่สุด จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 4

ระดับ AQ สูง

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ยังคงรักษาการมองเห็นที่จริงทุกด้าน
- พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- สดชื่นและมองโลกในแง่ดี

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- มุ่งไปที่การแก้ปัญหา
- ความสามารถในการควบคุมสูง
- มีความรู้เฝ้าระวัง

การสำนึกผิดที่เหมาะสม
เรียนรู้จากความผิดพลาด

มีความรับผิดชอบสูง

Origin ↑↓

O₂

Ownership ↑↓

การกล่าวโทษมากเกินไป
การไม่ยอมเป็นเจ้าของในปัญหา

การไม่ยอมเป็นเจ้าของในปัญหา

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ขวัญและกำลังใจถูกทำลาย
- ความคิดเกี่ยวกับตนเองต่ำ
- สัมพันธภาพที่ตึงเครียด
- รู้สึกถึงการไม่มีอำนาจ
- ระบบภูมิคุ้มกันที่ถูกทำลาย
- ความอดทน

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ล้มเหลวที่จะกระทำ
- การล้มเลิก
- การขี้ขี้
- ขาดการพัฒนา
- ผลการปฏิบัติงานลดลง
- โกรธเคือง

ระดับ AQ ต่ำ

แผนภูมิที่ 9 ลักษณะการเรียนรู้และความรับผิดชอบในมิติที่ 2 ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค
ที่มา : Stoltz, 1997 : 115

มิติที่ 3 การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (R = Reach) หมายถึง ระดับการจัดการกับผลกระทบที่เกิดขึ้นให้อยู่ในวงจำกัด โดยมีให้ปัญหานั้น ๆ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตในด้านอื่น ๆ เป็นการกระจายความยุ่งยากของปัญหาที่มีต่อชีวิตของแต่ละคน พร้อมกับมีสติรับรู้ถึงระยะเวลาของปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเข้ามาในชีวิต

ผู้ที่มีมิติด้านการกระจายตัวของปัญหาสูง ได้แก่ คนที่สามารถควบคุมอารมณ์ด้านลบและสามารถจำกัดความเสียหายให้อยู่ภายในขอบเขต เป็นผู้พร้อมรับกับอุปสรรคความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหวไม่จมอยู่กับความทุกข์ที่มากับความยากลำบาก แต่คิดว่าอุปสรรคเป็น

เหมือนเหตุการณ์อย่างที่ผ่านมาในชีวิตและจะผ่านไป เพราะมีความเชื่อว่าทุกปัญหาอาจสามารถแก้ไขได้ด้วยคิดทางลบหรือคิดวิบัติ

ผู้ที่มี AQ ด้านนี้สูง จะเป็นที่สามารถควบคุมอารมณ์ด้านลบ ควบคุมผลกระทบและความเสียหายของปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจะเป็นผู้ที่พร้อมรับความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหว ไม่คิดมากหรือจมอยู่กับความทุกข์ แต่คิดว่าปัญหาด้วยความฉลาด ตื่นตระหนกน้อย จัดการกับความยุ่งยากของชีวิต ความคับข้องใจ และอุปสรรคต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ผู้ที่มี AQ ด้านนี้ต่ำ จะมองว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นสิ่งทำลายชีวิต เป็นบุคคลที่ยอมให้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลกระทบถึงการดำเนินชีวิต ทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ในขณะที่เมื่อเกิดความสุขจะมองว่าเป็นเพียงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโชคชะตา

มิติที่ 4 การอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (E = Endurance) หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนหรือการคงอยู่ของปัญหาและอุปสรรค มีความสามารถในการจัดการกับความยืดเยื้อของอุปสรรค รวมถึงหาวิธีการจัดให้หมดไปอย่างเหมาะสม

ผู้ที่มีมิติด้านความอดทนสูง ได้แก่ ผู้ที่รับรู้ว่าคุณอุปสรรคจะคงทนอยู่ในระยะเวลาชั่วคราวเท่านั้น และสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกฝนทักษะและความรู้ความสามารถ มีความหวัง มีกำลังใจ มีความพยายามที่จะหาทางเอาชนะอุปสรรคความยากลำบากในชีวิตให้หมดไปโดยเร็ว ในขณะที่บุคคลที่มีมิติด้านนี้ต่ำจะเป็นคนที่สิ้นหวังในชีวิตคิดว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่สามารถขจัดออกไปได้และจะไม่พยายามหาทางแก้ไขยอมรับว่าสิ่งที่เกิดขึ้นหรือจะชวนอยู่นั้นยังเป็นอุปสรรคของตนต่อไป

ผู้ที่มี AQ มิติด้านนี้สูง จะมองเห็นว่าปัญหาอุปสรรค สิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่คงทนถาวรผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว และไม่น่าจะเกิดขึ้นอีกในขณะเดียวกันก็มองเห็นว่าความสำเร็จเป็นสิ่งที่คงทนถาวร ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี ลงมือกระทำการเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเองเป็นคนมีสุขภาพดี

ผู้ที่มี AQ มิติด้านนี้ต่ำ ก็จะเป็นผู้ที่มองเห็นภาพของปัญหาอุปสรรค คือ สิ่งที่ยาวนานถาวร และสาเหตุของมันก็เป็นสิ่งที่คงอยู่ตลอดไป ส่วนเหตุการณ์ดีๆ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว ซึ่งเป็นบุคคลที่สร้างความรู้สึกรู้ความสามารถ และสูญเสียความหวัง ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานทำให้เกิดความล้มเหลว ผิดวันประกันพรุ่งไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรได้

องค์ประกอบทั้ง 4 มิติของ AQ สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเอง (Control) เพื่อฝ่าฟันอุปสรรค

ได้ดีวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุของปัญหาและตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของตน (Origin and Ownership) เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น และไม่ทำให้ปัญหาแผ่ขยายไปมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต (Reach) พร้อมทั้งเห็นว่าปัญหาคือสิ่งที่ผ่านมาแล้วก็สามารถที่จะผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว³⁰

เทคนิคในการช่วยพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้ ดังเช่น สตอลทซ์ (Stoltz) ได้เสนอวิธีในการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เรียกว่า “The LEAD Sequence” ดังนี้

L = Listen to your adversity response เป็นการฝึกทักษะการรับรู้ การได้ยิน การมองเห็นและตรวจจับภาวะความทุกข์ยาก สามารถประเมินได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองหรือตอบโต้ต่อภาวะวิกฤติได้เป็นอย่างดี

E = Explore all origins and your ownership of the result การสำรวจหาสาเหตุและผลลัพธ์ เป็นการสำรวจว่าสิ่งใดคือสาเหตุดั้งเดิมของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระบุให้ชัดเจนว่าตนเองต้องทำสิ่งใดที่เฉพาะเจาะจงทำให้สถานการณ์ดีขึ้น ตัดสินว่าสิ่งใดที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน และสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจ

A = Analyze the evidence การวิเคราะห์หลักฐาน คือ การวิเคราะห์ให้เกิดความชัดเจน โดยการค้นหาหลักฐานหรือภาวะแวดล้อมมาสนับสนุนว่าสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือการควบคุมหาวิธีการจัดการปัญหาให้เสร็จสิ้นโดยใช้เวลาอันน้อยที่สุด พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขและพัฒนาศักยภาพของตน

D = Do something การลงมือปฏิบัติ เป็นการเลือกวิธีการและลงมือดำเนินการเพื่อให้อุปสรรคอยู่หมดไปอย่างรวดเร็ว ด้วยการหาข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติม และวิธีที่จะสามารถควบคุมไม่ให้อุปสรรคเข้ามามีบทบาทต่อชีวิต³¹

³⁰ Paul G. Stoltz, *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunity*. (New York: John Wiley and Sons, 1997), 106-125.

³¹ *Ibid.*, 155-180.

เกียร์รี (Geary) เสนอวิธีในการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค 10 วิธี ดังนี้

1. ตั้งปฏิภาณและมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนว่าชีวิตจะต้องดีขึ้น คิดว่าความสำเร็จมีความหมายเพียงใดต่อตนเองและจะบรรลุความสำเร็จนั้นได้อย่างไร มีใครที่สามารถช่วยให้เราประสบความสำเร็จ วาดภาพชีวิตในอนาคตดีและหมั่นย้ำกับตนเองเสมอว่าต้องประสบความสำเร็จ
2. มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเสมอว่าจะกลับเปลี่ยนอุปสรรคที่กำลังเผชิญให้กลับมา มีประโยชน์ต่อตนเองได้อย่างไร
3. กล้าเสี่ยง
4. อยู่ล้อมรอบกับคนที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สูง
5. เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการช่วยพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ให้เพิ่มขึ้น
6. กำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางต่อความสำเร็จ เช่น การพูดถึงตนเองในทางลบ
7. ให้รางวัลกับตนเองโดยไม่ปฏิเสธที่จะเสี่ยงในการลงมือทำต่อไป
8. มองความล้มเหลวเป็นเสมือนความสำเร็จ ถือว่าความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งหรือบันไดของความความสำเร็จ
9. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
10. สร้างอารมณ์ขันให้เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน³²

ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ เทียบกับ IQ และ EQ

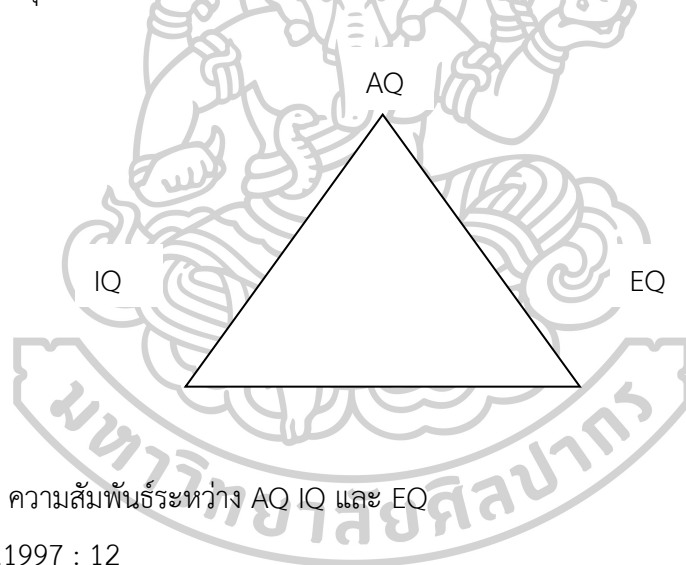
มีหลายคนอาจสงสัยว่าทำไมคนที่มีเขาวัวปัญญาดีกว่าคนอื่นและมีความถนัดเฉพาะด้านที่เหนือกว่าผู้อื่นมีร่างกายแข็งแรง มีครอบครัวที่อบอุ่น มีสังคมที่ดี และมีทรัพยากรไม่จำกัด ในขณะที่หลายคนขาดในสิ่งเหล่านั้น ทำไมคนที่ฉลาดล้ำเลิศจึงมีศักยภาพน้อยกว่าหรือประสบความสำเร็จน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นซึ่งมีปัญญาและโอกาสน้อยกว่าแต่สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้มากกว่า ซึ่งมักเป็นคำถามอยู่เสมอว่าสิ่งใดที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในชีวิต แนวคิดที่ยิ่งใหญ่และให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จในชีวิตได้มากกว่าความฉลาดทางปัญญามีอยู่หลายแนวคิด เช่น เมเยอร์และซาโลเวย์ (Mayer & Salovey) บาร์ออน (Bar-On) โกลแมน (Goleman) และคูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากเขาวัวอารมณ์ของตนได้เต็มที่ เพราะบางคนล้มเลิกความตั้งใจและยุติการกระทำทั้ง ๆ ที่มีศักยภาพและทักษะมากพอนั้นเป็นเพราะเขาขาด

³² B. Geary, *Personnel psychology* (New York: Basic Book, 2000), 68.

ความเพียรพยายามที่จะฝ่าฝืนและต่อสู้กับอุปสรรค ดังนั้นเราว่าปัญญาและเราอารมณ์ จึงยังไม่สามารถทำนายความสำเร็จได้

อารี พันธุ์ณี กล่าวว่า บุคคลที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบแห่งความดี หลายประการ เริ่มตั้งแต่มีสติปัญญาดี มีอารมณ์ดี มีสังคมดี และประการที่สำคัญ คือ ต้องสามารถ เอาชนะปัญหาและอุปสรรคได้หรือมี AQ นั่นเอง

สตอลทซ์ (Stoltz) ได้เสนอแนวความคิดว่าความสำเร็จนั้นต้องมาจากองค์ประกอบ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ IQ, EQ และ AQ ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จคนที่มีเชาวน์ปัญญาดี (IQ) จะแก้ปัญหาได้ดี ต้องรู้จักบริหารอารมณ์(EQ) ให้สงบ มีสติ มีความมั่นคงซึ่งจะช่วยให้เกิดปัญญา แหลมคมในการแก้ปัญหามากขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อคนต้องเผชิญกับปัญหาที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น ทุกวัน จะต้องไม่หวั่นไหว มีความคิดที่มั่นคง เชื่อมั่นว่าตัวเองมีความสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ เชื่อว่าปัญหานั้นมากเกิดจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัญหาคงจะไม่ยืดเยื้อและ ต้องแก้ไขได้ในที่สุดซึ่งเป็นความสามารถของ AQ นั่นเอง³³



แผนภูมิที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ IQ และ EQ

ที่มา : Stoltz,1997 : 12

³³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค.(กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 24 - 26.

ประโยชน์ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

สตอลทซ์ (Stoltz) กล่าวว่า ผลของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) เกิดจากความสัมพันธ์ 4 อย่าง ได้แก่ การควบคุมอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น การนำตนเองเข้าไปในสถานการณ์โดยไม่คำนึงถึงสาเหตุ ขอบเขตของผลกระทบต่อชีวิตที่เกิดจากวิธีการคิดแก้ไขปัญหา และการทนทานต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปเมื่อบุคคลเชื่อว่า ถ้าพวกเขาสามารถบรรลุผลจตุ่มงหมายได้อย่างแน่นอนแล้ว พวกเขาจะยอมมีสิ่งดลใจหรือแรงบันดาลใจที่จะกระทำการต่างๆ การควบคุม ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลระดับความพยายาม ความทนทานต่อความยืดเยื้อของอุปสรรค ความล้มเหลวหรือความลำบาก และรูปแบบความคิดของพวกเขา การช่วยเหลือด้วยตนเองมีผลต่อความตั้งใจและความกดดันตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ขณะที่พวกเขาต่อสู้ทำให้เกิดสิ่งแวดล้อมและระดับของความสำเร็จที่พวกเขาตระหนัก การควบคุมการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลริเริ่มการปฏิบัติที่เพิ่มขึ้น ทฤษฎีแนะนำว่า เมื่อบุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทาย และยุ่งยากใจจะมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคลดลง เมื่อบุคคลมีความพยายามในการต่อสู้กับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นบ่อยๆ หรือระยะเวลาใดๆ บุคคลนั้นจะมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่เข้มแข็งขึ้นและอยากทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความล้มเมื่อเจอกับอุปสรรคจะเลิกทำอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นมนุษย์จึงควรต้องมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ได้เพื่อความอยู่รอด และควรรู้จักความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค เพื่อทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
- เพิ่มความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
- เกิดการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ๆ
- สร้างบุคลากร หรือนักปฏิบัติระดับสูง
- การขยายความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค ทำให้วัฒนธรรมขององค์กรแข็งแกร่งขึ้น
- พัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคระดับสูง
- ทีมปฏิบัติการที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคระดับสูง
- การปรับปรุงงานบริการลูกค้า
- สามารถให้คำปรึกษา หรือช่วยแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหาแก่บุคคลอื่น
- เกิดการปรับตัวของลูกจ้างใหม่
- การสร้างอำนาจงาน

- การลดความตึงเครียด และความสับสนจากการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาสุขภาพกาย และการพัฒนาจิตใจด้วยการมองโลกในแง่ดี³⁴

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค คือ คุณลักษณะในการจัดการกับความทุกข์และปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดสโตลทซ์ (Stoltz) ที่มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการควบคุมอุปสรรค (Control) 2) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) 3) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach) 4) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (Endurance) โดยแต่ละบุคคลจะมีเทคนิควิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในชีวิต และการทำงานของบุคคล



³⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค.(กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 28

บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญของแต่ละองค์การ เป็นสิ่งเชื่อมโยงสิ่งต่างๆขององค์การไว้ด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจอย่างยิ่ง มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้า และให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้ กิบสัน และดอนเนลลี (Gibson and Donnelly) ได้ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์การว่าเป็นกลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้นเข้าใจ รับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การนี้จะอยู่ในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง³⁵ ส่วนเดสเลอร์ (Dessler) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การที่มีต่อองค์การและความรู้สึกที่มีต่อองค์การในด้านความมีอิสรภาพ, โครงสร้าง, การให้รางวัล, มนุษยสัมพันธ์, ความอบอุ่น, การสนับสนุน และความเปิดเผย³⁶ อีกทั้งเซอร์จิโอวานี และสตาร์แรท (Sergiovanni and Starratt) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศที่เน้นเฉพาะบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน หรืออาจหมายถึงความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อสถานศึกษา³⁷ นอกจากนี้ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า บรรยากาศของสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มบุคคลในสถานศึกษามีผลทำให้สถานศึกษาแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากสถานศึกษาอีกแห่งหนึ่งและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของนักเรียน³⁸ รวมทั้งลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

³⁵ James L. Gibson and James H. Donnelly, **Organizations: Behavior, structure, process**, 3 ed. (Dallas, Texas: Business Publications, 1979), 314.

³⁶ Gary Dessler, **Management Fundamentals : A Framework** (Virginia: Reston Publishing Company, 1979), 334.

³⁷ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **The school executive: A theory of administration**, 2 ed. (New York: Harper and Row, 1993), 56.

³⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educationadministration: Theory, research, and practice**, 6 ed. (New York: McGraw-Hill Book, 1995), 185-86.

ขององค์การซึ่งรับรู้ โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติการในองค์การ³⁹

จากความหมายข้างต้นจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์การทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกัน

ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การ

การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ บรรยากาศขององค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้แต่ละคนรับรู้สถานการณ์ มีความเชื่อมโยงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนของแต่ละองค์การ ผู้วิจัยได้รวบรวม ความสำคัญและหน้าที่ของบรรยากาศขององค์การซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้ ฮัลพิน (Halpin) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การ ไว้ว่า 1) บรรยากาศบางแบบทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งส่งผลดีกว่าบรรยากาศแบบอื่นๆ 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของตน และ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรและองค์การมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคลากรภายในองค์การ⁴⁰ ส่วนกิบสัน (Gibson) ให้ความสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่า เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบด้านระบบขององค์การ และองค์ประกอบต่าง ๆ ในด้านความมีประสิทธิภาพ⁴¹ อีกทั้งฟอกซ์ (Fox) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลผลิตของการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ การพัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจ และเป็นสถานที่ที่มีความหมาย ทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่า⁴²

³⁹ George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr. , **Leadership and organizational climate** (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), 68.

⁴⁰ Andrew W. Halpin, *Theory and research in Administration* (New York: The Macmillan, 1966), 150.

⁴¹ Jame L. Gibson, *Organizations : Structure, Process, Behavior* (Texas: Business Pulication,Inc., 1973), 328.

⁴²Fox and al., *School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator*, 1-3.

สตีเยอร์ (Steers) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ กล่าวคือ

1. บรรยากาศองค์การถือเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นของพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

2. บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมสำหรับอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยเฉพาะบรรยากาศที่เป็นแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งเดียวกันขององค์การนั้น จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

3. แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและ ไม่อาจคาดเดาได้เนื่องจากบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมากอีกด้วย

โดยบรรยากาศองค์การทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การ คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (job performance)⁴³

สตริงเกอร์ (Stringer) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการศึกษาองค์การของมนุษย์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง, กฎเกณฑ์, แบบความ เป็นผู้นำ และขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเน้นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน⁴⁴

สโลคัม และเฮลรีเกิล (Slocum and Hellriegel) กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากร จะขึ้นอยู่กับ การรับรู้บรรยากาศของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศ

⁴³ Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A behavior View** (Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1977), 104-09.

⁴⁴ Robert A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate** (Upper Saddle River: New Jersey, 2002), 65.

องค์การที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้เร็วขึ้น⁴⁵

จากความสำคัญของบรรยากาศองค์การของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานผู้บริหารจึงควรมีวิธีการจัดการให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เลวิน (Lewin) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การเป็นครั้งแรกโดยศึกษาถึงพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นกับบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ และพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกันซึ่งมีตัวแบบดังนี้

$$B = f(P, E)$$

จากแบบตัวอย่างข้างต้นนี้เห็นว่า พฤติกรรมของคน (B) นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้นๆ (E)⁴⁶ ส่วนกิบสันและดอนนอลลี (Gibson and Donnelly) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมก้าวร้าวด้วยการทดลองสร้างบรรยากาศทางสังคม (Social Climate) โดยเน้นความสำคัญที่สัมพันธ์ภาพระหว่างแบบของผู้นำกับบรรยากาศองค์การ⁴⁷ นอกจากนี้ คอรัเนต (Cornett) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่าเป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตน

⁴⁵ Robert A. Stringer, **Leadership and Organizational Climate** (Upper Saddle River: New Jersey, 2002), 65.

⁴⁶ Kurt Lewin, **Principles of Topological Psychology** (New York: McGraw-Hill, 1930), 68.

⁴⁷ James L. Gibson and James H. Donnelly, **Organization: Behavior, Structure, Process** (Texas: Business Publication, Inc, 1973), 316.

ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังได้กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้นไว้ 5 ตัวแปร ได้แก่

1. ขวัญของครู
2. ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของครู
3. การมอบอำนาจในการตัดสินใจ
4. การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู
5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

แมคเกรเกอร์ (McGregor) นำเสนอแนวคิด Theory X และ Theory Y โดยกล่าวว่ารูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ซึ่งแบ่งออกได้ เป็น 2 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การตาม Theory X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะรวมอำนาจภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและการไม่มีส่วนรวมในการตัดสินใจ

2. บรรยากาศองค์การตาม Theory Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แต่อย่างไรก็ตาม แมคเกรเกอร์ (McGregor) เห็นว่า ทฤษฎีบรรยากาศองค์การข้างต้นมิได้เป็นจุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมของมนุษย์อันเนื่องมาจาก Theory X นั้นเป็นการมองคนในแง่ลบ ในขณะที่ Theory Y จะเป็นในแง่บวก⁴⁸

ส่วนอาร์กิริส (Argyris) ได้เสนอทฤษฎี Immaturity - Maturity ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศองค์การที่มีต่อบุคลิกภาพของบุคลากร โดยมีความเชื่อว่าองค์การได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ที่บรรลุวุฒิภาวะ และบุคลิกภาพของคนจะค่อยๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็กมาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอย่างอิสระ หรือทำให้สำเร็จด้วยตนเองเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจากการที่องค์การได้กำหนดโครงสร้าง และงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของบุคลากร ย่อมจะก่อให้เกิดบุคลากรรู้สึกผิดหวังและถอยห่างออกจากองค์การ ทั้งนี้ปัญหาดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับผู้บริหาร หากโครงสร้างขององค์การก่อให้เกิดสภาพแวดล้อม ในลักษณะการระแวงระวังแบบปิด

⁴⁸ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: Mc-Grow Hill, 1960), 33-34.

และการเสี่ยงตามลำดับ⁴⁹ ดังนั้นอาร์กิริส (Argyris) จึงมุ่งเน้นความสำคัญขององค์การและบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพของปัจจัยทั้งสองจากหลักการทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารดังกล่าว เมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีโดยอ้อมก่อให้เกิด สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวคิด หรือทฤษฎีนั้น และเมื่อลักษณะของแนวความคิด หรือทฤษฎีที่องค์การนั้น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป บรรยากาศขององค์การก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย⁵⁰

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

ฮัลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การของ สถานศึกษา สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การของสถานศึกษาจะประกอบด้วยพฤติกรรมของครูกับพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมของครู มี 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติขาดความผูกพัน (disengagement) หมายถึง แนวโน้มในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่เห็นความสำคัญตามกระบวนการ ขาดความผูกพันงาน ขาดการประสานงานและขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

1.2 มิติอุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรต่อผู้บริหาร มอบหมายงานประจำให้มากเกินไป อึดอัดใจในการได้รับมอบหมายงานและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ไม่จำเป็น จนบุคลากรมีความรู้สึกลำบาก ยุ่งยากที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.3 มิติขวัญและกำลังใจ (morale) หมายถึง บุคลากรเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการช่วยเหลือกันในการทำงาน และได้รับการตอบสนองทางสังคมของบุคลากรที่ดี

1.4 มิติความสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ได้

2. พฤติกรรมผู้บริหาร มี 4 มิติ ได้แก่

2.1 มิติห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ผู้บริหารวางตนเป็นนาย ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การสื่อสารใช้เอกสาร และไม่ใกล้ชิดกับตนเองกับบุคลากร

⁴⁹ Chris Argyris, "The Failure of Success," in *A Few Words in Advance* (New York: AMACOM, 1972), 3-7.

⁵⁰ Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: John & Sons, Inc, 1964), 7.

2.2 มิติมุ่งผลงาน (production emphasis) หมายถึง ผู้บริหารนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด คำนี้ถึงผลงานมากเกินไปรวมทั้งสั่งการให้ปฏิบัติงาน โดยไม่ฟังความคิดเห็นของบุคลากร

2.3 มิติกรุณาปราณี (consideration) หมายถึง ผู้บริหารมีความอบอุ่น ความเป็นมิตร เห็นใจ และให้ความช่วยเหลือบุคลากรตามโอกาส

2.4 มิติเป็นแบบอย่าง (trust) หมายถึง ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ และกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความพยายามที่จะยกกระดบังองค์การ โดยประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร⁵¹

ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer) จำแนกองค์ประกอบบรรยากาศขององค์การออกเป็น 9 ด้าน คือ

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การมีโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหาร และการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การมีลำดับขั้นตอนและแบบแผนการทำงานที่รวดเร็ว รวมไปถึงการมีกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การที่อำนวยความสะดวกให้กับการทำงานของผูปฏิบัติงาน

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ภาระหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผูปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ รวมไปถึงความสามารถในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจในการดำเนินงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม

3. ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง มิตรภาพที่ดี ความรู้สึกอบอุ่นใจที่ได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มทั้งจากการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เช่น ความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงาน การได้รับความไว้วางใจ รวมไปถึงการได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

5. การให้รางวัล (Reward) หมายถึง การให้รางวัล ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การเลื่อนขั้นจากงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยุติธรรมและเท่าเทียมกันในองค์การ

⁵¹ Andrew W. Halpin and Don B. Croft, **The Organizational Climate of School** (Chicago: University of Chicago Press, 1963), 133-52.

6. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นใจว่าองค์การยอมรับการแสดงความคิดเห็นหรือความแตกต่างทางความคิดได้ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข และทำการสรุปในข้อตกลงร่วมกัน

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

8. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) หมายถึง การตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

9. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การยอมรับความเสี่ยงหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน รวมไปถึงการปฏิบัติงานที่ยืดความปลอดภัยในการทำงานเป็นหลัก⁵²

ฟอร์แฮนด์ (Forehand) กำหนดไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure) องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการขนาดขององค์กร โดยส่วนรวมจะมีความสำคัญส่วนโครงสร้างขององค์กรก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน และจะเกี่ยวข้องกับขนาดด้วยองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) จะมีอยู่หลายแบบด้วยกันและการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนในระบบที่นำมาใช้ จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ส่วนหนึ่งของระบบก็คือความแตกต่างระหว่างแผนงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

4. เป้าหมาย (Goal Directions) ในแต่ละองค์กรย่อมมีเป้าหมายที่อาจจะแตกต่างกัน ส่วนหนึ่งของความแตกต่างมาจากประเภทขององค์กร เช่น องค์กรมหาชน องค์กรธุรกิจและให้บริการสาธารณะ

⁵² George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Harvard University, 1968), 45-65.

5. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศองค์การ เนื่องจากจะแสดงให้เห็นถึงสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความเกี่ยวข้องระหว่างกันของบุคคลรวมทั้งกลุ่มต่าง ๆ จากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์การ ซึ่งจะให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารภายในองค์การได้⁵³

ฟอกซ์ และคณะ (Fox and others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบบรรยากาศในสถานศึกษาไว้ 8 ประการ คือ ความเคารพนับถือ (Respect) ความไว้วางใจ (Trust) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) การให้โอกาสในการทำงาน (Opportunities for input) การเจริญเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous academic and social growth) ความสามัคคีหรือการรวมพลังกัน (Cohesiveness) การปรับปรุงสถานศึกษาอยู่เสมอ (School renewal) และความเอื้ออาทร (Caring) โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเคารพนับถือ (Respect) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลที่มีค่า ทั้งผู้บริหาร ครูและนักเรียนต่างยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ชุมชน ผู้ปกครองให้การสนับสนุนส่งผลให้สถานศึกษา สามารถดำเนินงานของสถานศึกษาได้บรรลุจุดประสงค์

2. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

3. การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจและทัศนคติที่ดี รวมทั้งมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน และสามารถเผชิญกับเหตุการณ์หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

4. โอกาสในการทำงาน (Opportunities for input) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ขององค์การอย่างเต็มที่ และรับรู้ว่าความคิดเห็นของตนเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานขององค์การ

5. การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous academic and social growth) หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และชีวิตซึ่งจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้น

6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักใคร่กลมเกลียว เกิดความร่วมมือกันในงานกิจกรรมต่าง ๆ มีความต้องการอยู่กับสถานศึกษาและมีการนำความสามารถของตนมาใช้เพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษา

⁵³ Garlie Forehand, *Organization Behavior Structure Processes* (Texas: Business Publications, 1973), 317.

7. การปรับปรุงสถานศึกษา(School renewal) หมายถึง สถานศึกษามีการจัดทำโครงการพร้อมการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

8. ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษามีน้ำใจ มีความเอาใจใส่และความห่วงใยต่อกัน พร้อมทั้งเข้าใจพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและสร้างกำลังใจแก่กันในการปฏิบัติงาน⁵⁴

ลิเคิร์ต (Likert) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication flow) คือ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงานเนื่องจากผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making practice) คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับ หากมีข้อมูลเพียงพอผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นด้วย

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Concern for person) คือ องค์การเอาใจใส่ในการจัดสวัสดิการ และปรับปรุงสภาพการทำงานเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดี และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ (Influence on department) ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อสภาพการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น ถ้าบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานจะคล้อยตามได้ง่าย

5. เทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน (Technological adequacy) คือ การจัดวัสดุ และทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงเป็นอย่างดี มีการปรับปรุงเทคโนโลยีและวิทยาการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงานไม่ต่อต้านการบริหาร

6. แรงจูงใจ (Motivation) คือ องค์การที่มีระบบให้การสนับสนุนหรือส่งเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ขยัน มีผลการปฏิบัติงานดีให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน⁵⁵

⁵⁴ Robert S. Fox and others, **School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator** (Englewood, Colorado: Phi Delta Kappa, 1973), 7-9.

⁵⁵ Rensis Likert and Jane Gibson Likert, **New Ways of Management Conflict** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), 73.

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg) ได้เห็นความคิดเห็นไว้ว่า บรรยากาศองค์การ
ควรประกอบด้วย

1. ความมีอิสระ (individual autonomy) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการดำเนินการ
ตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. การยอมรับ ความอบอุ่นและการสนับสนุน (consideration, warmth and support)
หมายถึง ความต้องการในการยอมรับ มิตรภาพที่ดี และความรู้สึกมั่นคงจากผู้ร่วมงานและ
ผู้บังคับบัญชา
3. โครงสร้างของตำแหน่ง (position structure) หมายถึง การกำหนดขอบเขตหน้าที่
ความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายอย่างชัดเจน
4. การให้รางวัลตอบแทน (reward orientation) หมายถึง การให้ผลตอบแทนหรือรางวัล
จากผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์การจะให้การสนับสนุนหรือตอบแทนรางวัลแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดี
5. การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า (progressive development) หมายถึง การที่องค์การให้
การสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนา การเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดรวมทั้งวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็น
ประโยชน์ต่อองค์การ
6. ความเสี่ยง (risk-taking) หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการนำเสนองานให้มี
การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ โดยปราศจากความคิดเห็นที่เป็นอคติหรือการลงโทษจากบุคลากรด้วยกัน
7. การควบคุม (control) หมายถึง ระดับของการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่
องค์การกำหนดเพื่อให้งานออกอย่างมีประสิทธิภาพ
8. การขัดแย้ง (conflict) หมายถึง การที่องค์การยินยอมให้มีการคิดต่าง และมีการจัดการ
กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้กระบวนการการดำเนินงานที่ดี⁵⁶

แพเร็กและราโอ (Pareek and Rao) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การว่ามี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเปิดเผย (openness) คือ องค์การมีการเปิดรับพิจารณาความคิดเห็น ความต้องการ
ต่าง ๆ บุคลากรจึงมีความอิสระในการแสดงความคิดเห็นและการสื่อสาร ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากร
มีทัศนคติที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล บุคลากรมีความสามัคคี
และให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันด้วยความสบายใจ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

⁵⁶ Brown and Moberg, *Organization Theory and Management : A Macro Approach*, 18-20.

2. การเผชิญความจริง (confrontation) คือ บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ โดยไม่เกรงกลัวความขัดแย้งหรือการกระทบความรู้สึกของผู้อื่นด้วยความจริงใจ

3. ความไว้วางใจ (trust) คือ บุคลากรมีความเชื่อมั่น จริงใจและเชื่อใจต่อบุคลากรในองค์กรเดียวกัน มีความเป็นมิตรและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4. ความจริงใจ (authenticity) คือ บุคลากรมีการแสดงออกและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความตรงไปตรงมา บริสุทธิ์ใจ เป็นตัวของตัวเอง ไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสาร รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

5. การดำเนินงานเชิงรุก (proaction) คือ บุคลากรมีการวางแผน จัดการและเตรียมการล่วงหน้า พร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

6. ความอิสระ (autonomy) คือ บุคลากรสามารถวางแผนและปฏิบัติงานได้อย่างเสรีตามขอบข่ายหน้าที่ของตนตามความเหมาะสม โดยเคารพสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น

7. ความร่วมมือ (collaboration) คือ บุคลากรปฏิบัติงานโดยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันสามารถทำงานด้วยกันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน พร้อมแบ่งปันข้อมูลและสิ่งต่าง ๆ แก่กัน

8. การทดลอง (experimenting) คือ การส่งเสริมแนวคิดและวิธีการในมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งข้อเสนอแนะ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ โดยหาทางเลือกที่มีความหลากหลาย⁵⁷

รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

ในแต่ละองค์การล้วนมีลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ นั้นมีรูปแบบของบรรยากาศองค์การตามที่นักวิชาการได้สรุปไว้ดังนี้

ฮัลปิน (Halpin) ได้ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การ โดยศึกษาระบบสถานศึกษา ประถมศึกษาพบว่า แบบของบรรยากาศองค์การนั้น แบ่งได้เป็น 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิดเผย (Open climate) เป็นบรรยากาศที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีกำลังใจในการทำงาน บุคลากรมีความสัมพันธ์กันแบบเพื่อน และสามารถทำงานที่ตนพอใจ ความขัดแย้งเกิดขึ้นมีน้อยมาก และได้รับการจูงใจจาก

⁵⁷ Udai Pareek and Venkateswara T. Rao, *Designing and Managing Human Resource Systems* (New Delhi, India: Oxford and IBH, 1992), 49.

ผู้บริหารในการแก้ปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารจะมีภาวะการเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) บรรยากาศองค์การแบบนี้ เป็นบรรยากาศที่บุคลากรจะปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มของตนเองได้ดี ค่อนข้างมีอิสระในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคน ร่วมงานกันได้ดี มีความขัดแย้งกันบ้างแต่เล็กน้อย งานสำเร็จจากความร่วมมือกันของบุคลากร ส่วนผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย วิธีการและกฎระเบียบให้กับบุคลากรเองแต่มาตรการต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นนั้น ทั้งผู้บริหารและบุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน และการให้ขวัญกำลังใจแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีมากแต่น้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิดเผย

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ไม่ว่าจะเป็น กำหนดระเบียบ กติกา นโยบายต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่น บุคลากรทุกคนทำงานหนัก มีเวลาน้อย การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีน้อย บุคลากรไม่มีเวลาติดต่อกันเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่ การมีปฏิสัมพันธ์กันมักเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันในลักษณะเพื่อนมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรมีความสัมพันธ์กันน้อย ขาดการประสานงานที่ดีต่อกันผู้บริหารจะเน้นด้านคนมากจึงทำให้ผลสำเร็จของงานเกิดประสิทธิภาพน้อย

5. บรรยากาศแบบเสมือนใกล้ชิด (Fraternal climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการบริหารค่อนข้างต่ำ ผู้บริหารมักจะแสดงให้บุคลากรเห็นว่ารู้ทุกเรื่อง มีความสามารถทุกอย่าง และทำตัวเสมือนใกล้ชิดกับบุคลากรแต่แท้จริงเป็นเพียงเพื่อการพยายาม ดักเตือนบุคลากร ส่วนบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อนร่วมงานน้อยมาก บุคลากรมักจะ แบ่งแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ และแต่ละกลุ่มไม่มีการประสานการทำงาน

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed climate) บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาด ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ละเลยสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากร ขาดการเสริมแรงทางบวกและทางลบในการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลงานเพียงเล็กน้อย การทำงานไม่ประสานกันซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ อัตราการลาออกของบุคลากรสูง⁵⁸

⁵⁸ Andrew W. Halpin, *Theory and research in Administration*. (New York: The Macmillan, 1966), 14.

ลิเคิร์ต (Likert) มององค์การในเชิงระบบทั้งระบบและให้แบ่งรูปแบบบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) ผู้บริหารให้ความพึงพอใจและไว้วางใจต่อผู้ปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย การจูงใจให้ทำงานเป็นไปโดยการข่มขู่ การบังคับ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติการ โครงสร้างการควบคุม อำนาจการตัดสินใจต่างๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด มีการลงโทษ การใช้อำนาจและความเป็นปฏิกิริยา

2. รูปแบบบูรณาธิปไตย (Benevolent Authoritarian) ผู้บริหารแสดงท่าทีไว้วางใจ และจริงใจต่อผู้ปฏิบัติการ จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลหรือบังคับบ้าง บางครั้งผู้ปฏิบัติการสามารถติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหารได้บ้าง และมีอำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้เท่านั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์การ

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหาร วางนโยบายขององค์การไว้วางๆ เพื่อเป็นแนวทางการทำงาน ให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนขอคำแนะนำหรือปรึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางสมบูรณ์ ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน มีการยกย่องแต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่สำคัญ ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

4. รูปแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานถึงผู้บริหาร และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน มีการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและกระตุ้นให้บุคลากรมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่ม ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันและส่งเสริมการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์⁵⁹

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ได้เสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) ซึ่งรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติตามตราบกฏ ระเบียบอย่างเคร่งครัดรูปแบบบรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ผลผลิตลดลง และมีทัศนคติไม่ดีต่อกลุ่มคนในองค์การ

⁵⁹ Rensis Likert, *The Human Organization : Its Management and Value* (New York: McGraw-Hill, 1967), 76.

2. บรรยากาศแบบเน้นความเป็นกันเอง (Afflictive Climate) ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดสนิทสนม และมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป มีความพึงพอใจในงานสูง แต่ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศที่มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Climate) ถือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการให้งานสำเร็จอยู่ในระดับสูง และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee - Center Climate) มีลักษณะสำคัญ คือ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกจากงาน อีกทั้งลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย⁶⁰

หลักส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดี

1. หลักการมีส่วนร่วม คือ การนำเอาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือทีมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

2. หลักการเสียงข้างมาก คือ การตัดสินใจใดๆ ของกลุ่มหรือคณะบุคคล หลังจากที่ได้มีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นพอสมควรแล้ว ก็ให้ตัดสินใจเป็นข้อยุติโดยถือเสียงข้างมากเป็นเสียงชี้ขาด เพื่อให้สามารถดำเนินการเป็นรูปธรรมต่อไปได้

3. หลักความถูกต้องเป็นเกณฑ์ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ขอบธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชา และจรรยาวิชาชีพ ไม่ยอมโอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบผลกระทบที่ตามมา

4. หลักความเสมอภาค คือ เป็นหลักเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติแก่บุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แต่โดยการใช้หลักความเสมอภาคที่มีความหลากหลายในการปฏิบัติเนื่องจากสาระสำคัญของข้อเท็จจริงที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการปฏิบัติแก่บุคคลตามหลักความเสมอภาคย่อมแตกต่างกันไป ทั้งนี้ย่อมต้องเป็นความแตกต่างที่ยอมรับได้ ซึ่งหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตามหลักความเสมอภาคเพื่อให้เกิดความยุติธรรม

⁶⁰ George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., **Motivation and Organizational Climate** (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), 205 – 206.

5. หลักความจำเป็นเป็นที่พึง หมายถึง มาตรการที่จำเป็นแก่การดำเนินการเพื่อให้เจตนารมณ์หรือความมุ่งหมายนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้⁶¹

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อทุกคน มีความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยในแต่ละองค์การล้วนมีลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้องค์การนั้นมีรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจึงควรมีวิธีการจัดการให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ทুমเทและมีความพึงพอใจต่อหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความสำเร็จขององค์การ



⁶¹ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ, "คู่มือเทคนิคการสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร," accessed 10 มิถุนายน, 2562, http://www.rlpd.go.th/rlpdnew/images/rlpd_8/kumae/Executive_involvement.pdf.

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ประวัติความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครจัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 โดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร แต่เดิมเป็นสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีชื่อย่อว่า สป.กทม. สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาที่ตั้งขึ้นอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติเมื่อ 1 ตุลาคม 2523 ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา

สป.กทม. เป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาตั้งอยู่ในส่วนกลาง เป็นหน่วยงานที่ไม่มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังนั้น การบริหารจากสถานศึกษาและกลุ่มสถานศึกษาจึงขึ้นตรงต่อ สป.กทม. ตามพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารสถานศึกษาเทศบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและสถานศึกษาประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ 2523 ตามมาตรา 14 กำหนดให้โอนบรรดาข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ ข้าราชการครู ลูกจ้างของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษา ยกเว้นโรงเรียนศึกษาพิเศษ และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ไปเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ ข้าราชการครูหรือลูกจ้าง แล้วแต่กรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

ในมาตรา 15 ได้ให้โรงเรียนเทศบาลและสถานศึกษาประถมศึกษา ซึ่งโอนตามพ.ร.บ. นี้ สถานศึกษาใดอยู่ในเขตกิ่งอำเภอ อำเภอ จังหวัดใด ให้ถือว่าโรงเรียนนั้นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กิ่งอำเภอ อำเภอ หรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลสถานศึกษานั้นด้วย

ดังนั้น ตาม พ.ร.บ. ฉบับนี้โรงเรียน สังกัดกองการประถมศึกษา จำนวน 35 โรง จึงได้โอนมาสังกัด สป.กทม. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ข้อสังเกต โรงเรียนในสังกัด สป.กทม. มีเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่โอนมาจากกองการประถมศึกษา กรมสามัญศึกษา ซึ่งมีจำนวน 37 โรงและต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนเพิ่มขึ้นอีก 3 โรง คือ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ ปี พ.ศ. 2525 โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัยฯ

ปี พ.ศ. 2529 และโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75 ปี พ.ศ. 2532 ปัจจุบัน สป.กทม. มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 38 โรงเรียน

เนื่องจาก สป.กทม.เป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาที่ตั้งขึ้นในส่วนกลาง งานส่วนหนึ่งจึงถูกกำหนดไว้ด้วยระเบียบต่างๆ ให้เป็นสำนักงานในราชการส่วนกลางอีกด้วย

สป.กทม. มีโรงเรียนในสังกัด 38 โรงเรียน แบ่งเป็น 5 กลุ่มโรงเรียนดังนี้

1. กลุ่มทวาราวดี ได้แก่ โรงเรียนพญาไท โฆสิตสโมสร ราชวินิต วัดโบสถ์ วัดโสมนัส วัดอมรินทราราม อนุบาลวัดปรีณายก
2. กลุ่มอโยธยา ได้แก่ โรงเรียนบางบัว วัดใหม่ช่องลม พิบูลอุปถัมภ์ วัดอุทัยธาราม อนุบาลพิบูลเวศม์ อนุบาลสามเสนฯ พระยาประเสริฐสุนทราศรัยฯ ไทยรัฐวิทยา 75
3. กลุ่มสุโขทัย ได้แก่ โรงเรียนวัดพลับพลาชัย ประถมทวิธาภิเศก มหาวิทยาลัยวัดวัดชนะสงคราม วัดชัยชนะสงคราม วัดประยูรวงศาวาส วัดเวตะวันธรรมवास พระตำหนักสวนกุหลาบ
4. กลุ่มกรุงธน ได้แก่ โรงเรียนประถมบางแค วัดเจ้ามูล วัดช่างเหล็ก วัดหนัง วัดนาคปรก วัดหงส์รัตนาราม อนุบาลนางนอง วัดสังข์กระจายฯ
5. กลุ่มรัตนโกสินทร์ ได้แก่ โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ ดาราคาม บ้านหนองบอนฯ ประถมนนทรี สายน้ำทิพย์ วัดด่าน วัดมหาบุศย์ฯ

ต่อมา กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้แบ่งส่วนราชการ โดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 175 เขตพื้นที่การศึกษา

ในกรุงเทพมหานคร มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3

แบ่งกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มีโรงเรียนจำนวน 22 โรงเรียน กลุ่มที่ 2 มีจำนวน 22 โรงเรียน กลุ่มที่ 3 มีจำนวน 21 โรงเรียน

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้มีกฎหมาย จำนวน 3 ฉบับ คือพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2553) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2553) เมื่อวันที่

22 กรกฎาคม 2553 ประกอบกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 ได้มีการประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในปัจจุบัน แบ่งกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มทวารวดี มีจำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนราชวินิต โรงเรียนอนุบาลสามเสน (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์) โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก โรงเรียนวัดเวตวันธรรมมาวาส โรงเรียนที่ปึงกรณ์วิทยาพัฒนา (วัดโบสถ์) ในพระราชูปถัมภ์ฯ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ โรงเรียนวัดปลับปลาชัย โรงเรียนวัดโสมนัส โรงเรียนมหาวิหรานูวัตร โรงเรียนวัดชนะสงคราม โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม (วัดตึก) โรงเรียนพญาไท

2. กลุ่มรัตนโกสินทร์ มีจำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์ โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์ โรงเรียนบ้านหนองบอน (นัยนานนท์ อนุสรณ์) โรงเรียนดาราคาม โรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ) โรงเรียนวัดด่าน โรงเรียนบางบัว (เพ่งตั้งตรงจิตรวิทยาคาร) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75 เฉลิมพระเกียรติ โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ โรงเรียนสายน้ำทิพย์ โรงเรียนวัดอุทัยธาราม โรงเรียนประถมนนทรี

3. กลุ่มกรุงธนบุรี มีจำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดอมรินทราราม โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง โรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส โรงเรียนโสมสิตสโมสร โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก โรงเรียนราชวินิต ประถมบางแค โรงเรียนวัดเจ้ามูล โรงเรียนวัดสังข์กระจาย (แจ่มวิชาสอน) โรงเรียนวัดช่างเหล็ก โรงเรียนวัดนาคปรก โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม โรงเรียนวัดหนัง⁶²

⁶² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร, "ข้อมูลพื้นฐาน สพป.กทม.," (13 มีนาคม 2562). https://drive.google.com/file/d/1Jcy_QSTNlHt-_0IP9Yjb9LoCTtqoKfKL/view.

รายชื่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร

1. กลุ่มทวาราวดี

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร (คน)
1	วัดชนะสงคราม	25
2	อนุบาลวัดปรีณายก	57
3	พระตำหนักสวนกุหลาบ	94
4	ราชวินิต	132
5	ทีปังกรวิทยาพัฒน์(วัดโบสถ์)ในพระราชูปถัมภ์ฯ	32
6	วัดพลับพลาชัย	64
7	วัดโสมนัส	36
8	มหาวิรานุวัตร	19
9	วัดชัยชนะสงคราม(วัดตึก)	20
10	อนุบาลสามเสนฯ	73
11	วัดเวตวันธรรมมาวาส	42
12	พญาไท	130

2. กลุ่มรัตนโกสินทร์

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร (คน)
1	ประถมนนทรี	32
2	วัดदान	20
3	ทุ่งมหาเมฆ	68
4	สายน้ำทิพย์	78
5	ดาราคาม	36
6	อนุบาลพิบูลเวศม์	92
7	วัดอุทัยธาราม	29
8	พิบูลอุปถัมภ์	128
9	บางบัว (เพ่งตั้งตรงจิตรวิทยาคาร)	71

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร (คน)
10	บ้านหนองบอน (นายนานนท์อนุสรณ์)	48
11	วัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ)	45
12	ไทยรัฐวิทยา ๗๕ เฉลิมพระเกียรติ	27
13	พระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี)	61

3.กลุ่มกรุงธนบุรี

ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร (คน)
1	วัดประยูรวงศาวาส	24
2	วัดเจ้ามูล	23
3	วัดสังข์กระจาย	16
4	วัดหงส์รัตนาราม	34
5	ประถมทวีธาภิเศก	44
6	วัดช่างเหล็ก	29
7	วัดอมรินทราราม	111
8	โฆสิตสโมสร	35
9	ราชวินิตประถมบางแค	100
10	วัดนาคปรก	17
11	วัดหนึ่ง	38
12	อนุบาลวัดนางนอง	72

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

วลัยทิพย์ อธิศราวิชชากร ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ 2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การมองโลกในแง่ดี และ 5) การกำกับตนเอง ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ 1) ความฉลาดทาง อารมณ์ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมองโลกในแง่ดี 2) การรับรู้ ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการกำกับตนเอง และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการมองโลกในแง่ดี⁶³

พิชชุดา น่วมนองบุญ ได้ศึกษา เรื่อง องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมิ่งคลาภิเษก พบว่า องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมิ่งคลาภิเษก ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1) แรงผลักดันที่ส่งเสริมความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค 2) ความสำเร็จทางวิชาการ 3) การรับรู้ความสามารถของตน 4) การฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรค 5) การเรียนรู้ 6) การมองโลกในแง่ดี 7) นวัตกรรม และ 8) การกำกับตนเอง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมิ่งคลาภิเษก ด้านปัจจัยภายใน ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน, การฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรค, การเรียนรู้, การมองโลกในแง่ดี, และการกำกับตนเองด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ แรงผลักดันที่ส่งเสริมความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค, ความสำเร็จทางวิชาการ, และนวัตกรรม องค์ประกอบปัจจัยด้านปัจจัยภายในและด้านปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์กันสูง และมีทิศทางไปในทิศทางเดียวกัน⁶⁴

⁶³ วลัยทิพย์ อธิศราวิชชากร, "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต," วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับที่ 1, no. เดือนตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556: 44.

⁶⁴ พิชชุดา น่วมนองบุญ, "องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมิ่งคลาภิเษก" (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

สรารุช ตรีโรจน์พร ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับสูง จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 20 ปีจะมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง⁶⁵

ณัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และความสุขในการทำงานของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชนเกี่ยวกับคุณลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคโดยรวม อยู่ในระดับมาก คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจมีความสุขในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณลักษณะงานโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานโดยรวมของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงานโดยรวมของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁶⁶

พระสีพล พิลาสุตา ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า 1) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเอื้ออาทรต่อกัน การฝึกกำลังความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงสถานศึกษา การมีโอกาสในการทำงาน

⁶⁵ สรารุช ตรีโรจน์พร, "ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ปี 2559," (5 ตุลาคม 2561). http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_6537327095.pdf.

⁶⁶ ณัฐวัฒน์ วงษ์ชวลิตกุล, "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค และความสุขในการทำงานของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน," วารสารการพัฒนาสภาพชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5, no. 1 (มกราคม - มีนาคม 2560): 119.

ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจและการมีขวัญสูง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ และ 3) บรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีค่าสัมพันธ์กันในทางบวก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับสูงทุกคู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁶⁷

เสาวนีย์ บุญธรรม ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การเปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁶⁸

⁶⁷ พระสีพล จันทรมโม (พิลาสุตา), "บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 2558), บทคัดย่อ.

⁶⁸ เสาวนีย์ บุญธรรม, ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 (28 เมษายน 2558).

ทินกร คลังจินดา ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) ระดับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.842 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 70.9 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶⁹

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ดำเนินการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์การสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามีชดเชยคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเสียงของงาน และด้านการยอมรับความขัดแย้ง ตามลำดับ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านและส่งเสริมสุขภาพด้านจิงหะชีวิต ด้านการให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม และด้านการเกี่ยวข้องกับสังคมตามลำดับ 3) บรรยากาศองค์การโดยรวมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา

⁶⁹ ทินกร คลังจินดา, "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5," *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 38, no. 20 (เมษายน - มิถุนายน 2558): 138.

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁰

ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷¹

ปารวณ รัตนทองคง ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การฉันทกกำลัง การมีขวัญกำลังใจสูง การปรับปรุงสถานศึกษา การไว้วางใจ การมีโอกาสในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความเอื้ออาทรต่อกัน และการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷²

⁷⁰ ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา, "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 95-96.

⁷¹ ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง, ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 (17 มิถุนายน 2559).

⁷² ปารวณ รัตนทองคง, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

แคนนิเวล (Canivel) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพของผู้อำนวยการ เพื่อนร่วมงาน และสถานที่ทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) และความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะผู้อำนวยการที่ตอบสนองต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค นั้นเป็นเหมือนโอกาส ซึ่งความพยายามทั้งหมดจะประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้⁷³

นาไฟไพเออร์ (Napire) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคกับรูปแบบภาวะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เขตการปกครองที่สอง ของคามารีนส์ซัวร์ พบว่า 1) เพศ, อายุ, สถานภาพ, ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษาสูงสุดและ ตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคกับรูปแบบภาวะผู้นำ 2) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยปกติในทุกมิติ และ 3) ความฉลาด ในการแก้ไขอุปสรรคกับรูปแบบภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาประถมศึกษา⁷⁴

คอลเลส และ บีโซโย (Calles & Besoyo) ศึกษาเรื่อง ลักษณะของบุคคลและความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยและวิทยาลัยของรัฐในเขตตะวันออกของฟิลิปปินส์ พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งความสามารถในการรับมือกับความท้าทายและความท้าทายต่ำ มีเพียงระดับการศึกษาสูงสุดเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับความอดทนเท่านั้น⁷⁵

⁷³ Lea Daradal Canivel, "Principal's Adversity Quotient : Styles, Performance and Practices" (Master of Arts in Education University of Philippines, 2010). (Master of Arts in Education, University of Philippines, 2010), 121.

⁷⁴ Jodel N. Napire, "Adversity Quotient and Leadership Style in Relation to the Demographic Profile of the Elementary School Principals in the Second Congressional District of Camarines Sur" (Master arts in education University of Northeastern Philippines, 2013), 148.

⁷⁵ Analiza B. Calles and Loreta M. Besoyo, "Personal Characteristics and Adversity Quotient of Academic Administrators among Selected State Universities and Colleges in Eastern Visayas, Philippines," *Journal of Society & Technology* 5, no. 1 (2015): 129.

บาโรว (Baroa) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลประชากรพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของทักษะความเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ซึ่งสรุปว่าไม่ส่งผลต่อกัน⁷⁶

เบอติस्ता (Bautista) ศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า โดยทั่วไปคณาจารย์มีค่าเฉลี่ยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคอยู่ในระดับสูง และการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจมาก ในทำนองเดียวกัน ผลการศึกษาสามารถบ่งบอกได้ว่าข้อมูลส่วนบุคคลอาจมีผลต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของพวกเขา ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่แตกต่างกัน ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและการจัดการเรียนการสอนของคณาจารย์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ⁷⁷

แฮริแมน (Harriman) ศึกษาเรื่อง การวัดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานของแต่ละบุคคลในทีมโครงการ พบว่า ความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรคนั้นมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการจัดการโครงการ⁷⁸



⁷⁶ Enjette D. Baroa, "Adversity Quotient and Leadership Skills of school administrators : basis for leadership enhancement program" (Master of Arts in Education Philippine Normal University Visayas, 2015), abstract.

⁷⁷ Mary Josephine C. Bautista, "Adversity Quotient and Teaching Performance of Faculty Members," **International Journal of Scientific and Research Publications** 5, no. 3 (March 2015): 5.

⁷⁸ Lloyd Harriman, "Measuring Millennial Adversity Quotient and Its Correlation with Individual Performance in Project Teams" (Master of Science University of Warwick, 2016), abstract.

เซลามาต (Selamat) ได้ศึกษาผลกระทบของบรรยากาศองค์กรต่อการปฏิบัติงานของครู พบว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของครู ในด้าน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่และพฤติกรรมของครู แรงผลักดันและอุปสรรคเป็นปัจจัยสำคัญ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู ผลการศึกษาครั้งนี้มีผลกระทบกับบทบาทในการบริหารงานเชิงบวกของผู้บริหารและการไม่เน้นงานเอกสารเพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียน การสอนในชั้นเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน⁷⁹

วีแรง (Werang) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กร และการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมปลายในปาปัว ประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมปลายในปาปัว มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ และ บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนและการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมปลายของรัฐในปาปัว มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ⁸⁰

ชาร์มา (Sharma) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนของ ครูระดับมัธยมศึกษา พบว่า 1) ความพึงพอใจในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างครูโรงเรียนมัธยมที่มีบรรยากาศองค์กรแบบเปิดและปิด 2) ครูผู้หญิงในโรงเรียนมัธยม มีความสุขกับบรรยากาศองค์กรที่เปิดมากกว่าครูมัธยมผู้ชาย 3) เพศไม่มีความแตกต่างทางเพศอย่างมี นัยสำคัญ และ 4) ตัวแปรของบรรยากาศองค์กรและเพศของครูในโรงเรียนเป็นอิสระจากกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรตามในหมู่ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา⁸¹

กาเซเรส (Cáceres) ศึกษาบรรยากาศองค์กรและผลการศึกษาของนักเรียนในโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนกับผลการศึกษาของนักเรียนมีความสัมพันธ์

⁷⁹ Nurharani Selamat, "The impact of organizational climate on teachers' job performance," **Educational Research** 2, no. 1 (2013): 71.

⁸⁰ Basilius Redan Werang, "Relationship Between Principal Leadership, School Organizational Climate, and Teachers' Job Performance at State Senior High Schools in Merauke Regency, Papua, Indonesia," **International Journal of Education and Research** 2, no. 6, June 2014: 635.

⁸¹ Manu Sharma, "Job Satisfaction and School Organizational Climate Among Secondary School Teachers," **International Research Journal Commerce arts science** 6, no. 12, 2015: 15.

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นสถานศึกษาที่มีบรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลให้นักเรียนมีผลการเรียนในระดับสูงกว่าโรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การที่ไม่ดี⁸²

แจมนาเฟอร์ (Gemnafle) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาและการปรับปรุง การปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู คือ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาในเชิงบวกจะส่งเสริมให้ครู ทุ่มเท ทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือจิตใจ พลังงาน เวลาความมุ่งมั่น การจัดตำแหน่ง และความ รับผิดชอบของมืออาชีพเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในครู ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การเชิงบวกของสถานศึกษาควรเป็นสิ่งที่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก⁸³



⁸² Maricela Guzmán Cáceres, "Organizational Climate and Educational Outcomes in Elementary Schools," *International Education & Research Journal* 2, no. 2, Feb 2016: 14.

⁸³ Mathias Gemnafle, "Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21st Century," *International Journal of Science and Research* 7, no. 2, February 2018: 119.

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนตามแนวคิดสตอลทซ์ (Stoltz) ที่มีส่วนสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การควบคุมอุปสรรค (Control) 2) การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) 3) การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach) และ 4) การอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (Endurance) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้อำนวยการที่ถือว่าเป็นผู้นำขององค์การต้องนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมาใช้ในการบริหารงาน บรรยายภาคองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงต้องพัฒนาบรรยากาศองค์การให้ดีเพื่อให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox and others) ได้แก่ 1) ความเคารพนับถือ (Respect) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การมีขวัญกำลังใจสูง (High Morale) 4) โอกาสในการทำงาน (Opportunities for input) 5) การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous academic and social growth) 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesiveness) 7) การปรับปรุงโรงเรียน (School renewal) และ 8) ความเอื้ออาทร (Caring)



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์ โดยผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย คือ การศึกษาปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยเพื่อรับข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆให้สมบูรณ์ นำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ นำไปทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือนั้นไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย คือ ขั้นตอนของการจัดทำร่างผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุม จากนั้นจัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและจบการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษา

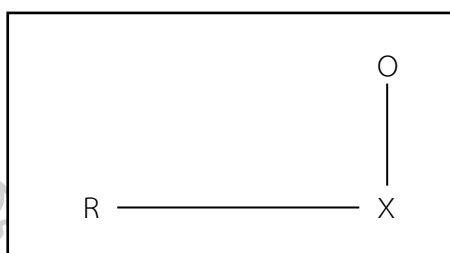
ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการ

สร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 37 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนกลุ่มทวาราวดี 12 โรงเรียน กลุ่มรัตนโกสินทร์ 13 โรงเรียน และกลุ่มกรุงธนบุรี 12 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸⁴ จากโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้กลุ่มตัวอย่าง 34 โรงเรียน แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามกลุ่มของโรงเรียน ทั้งนี้โดยใช้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์

⁸⁴ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3 (1970): 607.

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูผู้สอนจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 68 คน รายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกตามกลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

กลุ่ม	ประชากร (โรง)	กลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล(คน)		
			ผอ./รองผอ.	ครู	รวม
ทวาราวดี	12	11	11	11	22
รัตนโกสินทร์	13	12	12	12	24
กรุงธนบุรี	12	11	11	11	22
รวม	37	34	34	34	68

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนก เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารตามแนวคิดของสตอลท์ซ (Stoltz) (X_{tot}) ดังนี้

2.1.1 การควบคุม (X_1) หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนในการควบคุมและตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถข้ามผ่านเหตุการณ์ที่ยากลำบาก ปัญหา หรืออุปสรรคไปได้

2.1.2 การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X_2) หมายถึง การหาสาเหตุและปัจจัยอื่นที่เป็นองค์ประกอบของปัญหา โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของตนเองเป็นอันดับแรก ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น อีกทั้งมีความพร้อมต่อการรับผิดชอบในสถานการณ์ต่าง ๆ

2.1.3 การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (X_3) หมายถึง การประเมินขอบเขตของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นให้อยู่ในวงจำกัด โดยมีให้ปัญหาส่งผลกระทบต่อด้านอื่น ๆ ของชีวิต พร้อมกับรับรู้ถึงระยะเวลาของปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเข้ามาในชีวิต

2.1.4 การอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (X_4) หมายถึง การรับรู้ถึงการคงอยู่ของปัญหาและมีความสามารถในการอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา รวมถึงหาวิธีการจัดให้หมดไปอย่างเหมาะสม

2.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Y_{tot}) ตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox and others) ดังนี้

2.2.1 ความเคารพนับถือ (Y_1) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีค่า ทั้งผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและนักเรียนต่างยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ชุมชน ผู้ปกครองให้การสนับสนุนส่งผลให้สถานศึกษา สามารถดำเนินงานของสถานศึกษาได้บรรลุจุดประสงค์

2.2.2 ความไว้วางใจ (Y_2) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน

2.2.3 การมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและทัศนคติที่ดี รวมทั้งมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน และสามารถเผชิญกับเหตุการณ์หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

2.2.4 โอกาสในการทำงาน (Y_4) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ขององค์การอย่างเต็มที่ และรับรู้ว่าความคิดเห็นของตนเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานขององค์การ

2.2.5 การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และชีวิตซึ่งจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้น

2.2.6 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Y_6) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักใคร่กลมเกลียว เกิดความร่วมมือกันในกิจกรรมต่าง ๆ มีความต้องการอยู่กับโรงเรียน และมีการนำความสามารถของตนมาใช้เพื่อประโยชน์ต่อโรงเรียน

2.2.7 การปรับปรุงโรงเรียน (Y_7) หมายถึง โรงเรียนมีการจัดทำโครงการ พร้อมการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง

2.2.8 ความเอื้ออาทร (Y_8) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนมีน้ำใจ มีความเอาใจใส่และความห่วงใยต่อกัน พร้อมทั้งเข้าใจพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและสร้างกำลังใจแก่กันในการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน แบบสอบถามมีส่วนประกอบ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (force choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดในเรื่องความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของสตอลท์ซ (Stoltz) มาใช้สร้างแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะแบบวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของฟอกซ์และคณะ (Fox and others) เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะแบบวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating Scale) มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร/บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) โดยได้ดำเนินการสร้างตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและบรรยากาศองค์การ รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา ภายใต้การดูแลของที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้วยการส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (content validity) ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Congruence) พิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 จำนวน 15 แห่ง ๆ ละ 2 คน จำนวน 30 ฉบับ แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการดำเนินการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)⁸⁵ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .962

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงและแก้ไขแล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการและครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน พร้อมทั้งแนบซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยตรงทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์
2. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ดังนี้

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

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การพิจารณาขอบเขตน้ำหนักคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และตอนที่ 3 เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลโดยนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับแนวคิดของเบสต์ (Best)⁸⁶ ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการหรือบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการหรือบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการหรือบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการหรือบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการหรือบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการและบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.30 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.50 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.50 – 1.00 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก⁸⁷

⁸⁶ John W. Best, **Research in Education**, 4 ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1981), 182.

⁸⁷ J. Cohen, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2 ed. (New York: Erlbaum, 1988).

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 34 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนและครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนตามแนวคิดของสตอลท์ซ (Stoltz) ประกอบด้วย 1) การควบคุม 2) การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ 3) การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา 4) การอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ส่วนบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามแนวคิดของฟอกซ์ และคณะ (Fox and others) ได้แก่ 1) ความเคารพนับถือ 2) ความไว้วางใจ 3) การมีขวัญกำลังใจสูง 4) โอกาสในการทำงาน 5) การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง 6) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 7) การปรับปรุงโรงเรียน และ 8) ความเอื้ออาทร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy})



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 34 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือ รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 68 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 60 ฉบับ จากโรงเรียน 30 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.24 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สัมพันธ์ กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานครได้รับแบบสอบถามคืน 60 ฉบับ จากโรงเรียน 30 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.24 จำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	18	30
2) หญิง	42	70
รวม	60	100
2. อายุ		
1) 20-30 ปี	7	11.67
2) 31-40 ปี	17	28.33
3) 41-50 ปี	16	26.67
4) 51 ปีขึ้นไป	20	33.33
รวม	60	100
3. ระดับการศึกษา		
1) ปริญญาตรี	17	28.33
2) ปริญญาโท	40	66.67
3) ปริญญาเอก	3	5.00
รวม	60	100
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1) ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน	30	50.00
2) ครู	30	50.00
รวม	60	100
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
1) 1 - 10 ปี	26	43.33
2) 11 - 20 ปี	15	25.00
3) 21 - 30 ปี	13	21.67
4) 31 ปีขึ้นไป	6	10.00
รวม	60	100

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 70 ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ อายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 28.33 ระดับ

การศึกษาที่ตอบแบบสอบถามคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 28.33 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ปัจจุบันตำแหน่งของผู้ที่ตอบแบบสอบถามคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน/ รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และครู จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง 1 - 10 ปี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 รองลงมาคือ 11 - 20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 21 - 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.67 และ 31 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม

(n=30)

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการควบคุม (X_1)	4.64	0.53	มากที่สุด
2. ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X_2)	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (X_3)	4.72	0.48	มากที่สุด
4. ด้านการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (X_4)	4.84	0.36	มากที่สุด
รวม (X_{tot})	4.73	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ($\bar{x}=4.84$, S.D.=0.36) ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ($\bar{x}=4.72$, S.D.=0.48) ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.49) ด้านการควบคุม ($\bar{x}=4.64$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาจาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.36 – 0.53 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเมื่อวิเคราะห์ระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกเป็นรายชื่อ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการควบคุม

(n=30)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการควบคุม (X_1)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้อำนวยการสามารถกำกับจัดสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้	4.70	0.50	มากที่สุด
2	ผู้อำนวยการสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้	4.58	0.53	มากที่สุด
3	ผู้อำนวยการสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบากปัญหาหรืออุปสรรคไปได้	4.65	0.55	มากที่สุด
	รวม	4.64	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการควบคุม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.64$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้อำนวยการสามารถกำกับจัดสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้ ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.50) ผู้อำนวยการสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบากปัญหาหรืออุปสรรคไปได้ ($\bar{x}=4.65$, S.D.=0.55) และผู้อำนวยการสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้ ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.50 – 0.55 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค
ของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ

(n=30)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X_2)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้อำนวยการสามารถหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้	4.67	0.51	มากที่สุด
2	ผู้อำนวยการสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาได้	4.67	0.51	มากที่สุด
3	ผู้อำนวยการพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ	4.80	0.44	มากที่สุด
รวม		4.71	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ
อยู่ในระดับมากที่สุด($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ
โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้อำนวยการพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น
เสมอ ($\bar{x}=4.80$, S.D.=0.44) ผู้อำนวยการสามารถหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{x}=4.67$,
S.D.=0.51) และผู้อำนวยการสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาได้ ($\bar{x}=4.67$, S.D.=0.51) เมื่อ
พิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อยอยู่ระหว่าง 0.49 –
0.51 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค
ของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา

(n=30)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (X_3)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้อำนวยการสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาได้	4.73	0.48	มากที่สุด
2	ผู้อำนวยการสามารถจัดการปัญหาไม่ให้เกิดผลกระทบกับ เรื่องอื่นๆในชีวิตได้	4.70	0.50	มากที่สุด
3	ผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น	4.73	0.46	มากที่สุด
รวม		4.72	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.72$, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้อำนวยการสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาได้ ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.48) ผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.46) และผู้อำนวยการสามารถจัดการปัญหาไม่ให้เกิดผลกระทบกับเรื่องอื่นๆ ในชีวิตได้ ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา

(n=30)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (X_4)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้อำนวยการเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ	4.88	0.32	มากที่สุด
2	ผู้อำนวยการมีความอดทนพร้อมจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค	4.83	0.38	มากที่สุด
3	ผู้อำนวยการมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค	4.82	0.39	มากที่สุด
รวม		4.84	0.36	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.84$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้อำนวยการเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ ($\bar{x}=4.88$, S.D.=0.32) ผู้อำนวยการมีความอดทนพร้อมจะแก้ไข

และเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค ($\bar{x}=4.83$, S.D.=0.38) และผู้อำนวยการมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค ($\bar{x}=4.82$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.32 – 0.39 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Best) ปรากฏในภาพรวม ดังตารางที่ 8 ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยภาพรวม

(n=30)

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ความเคารพนับถือ (Y_1)	4.70	0.48	มากที่สุด
2. ความไว้วางใจ (Y_2)	4.57	0.58	มากที่สุด
3. การมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3)	4.60	0.52	มากที่สุด
4. โอกาสในการทำงาน (Y_4)	4.69	0.46	มากที่สุด
5. การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y_5)	4.69	0.51	มากที่สุด
6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Y_6)	4.63	0.52	มากที่สุด
7. การปรับปรุงโรงเรียน (Y_7)	4.73	0.43	มากที่สุด
8. ความเอื้ออาทร (Y_8)	4.70	0.47	มากที่สุด
รวม (Y_{tot})	4.66	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.66$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปรับปรุงสถานศึกษา ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.43) ความเคารพนับถือ ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.48)

ความเอื้ออาทร ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.47) โอกาสในการทำงาน ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.46) การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.51) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($\bar{x}=4.63$, S.D.=0.52) การมีขวัญกำลังใจสูง ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.52) และความไว้วางใจ ($\bar{x}=4.57$, S.D.=0.58) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.43 – 0.58 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยจำแนกเป็นรายชื่อ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเคารพนับถือ

(n=30)

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเคารพนับถือ (Y ₁)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถ	4.63	0.52	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา	4.75	0.47	มากที่สุด
3	ผู้อำนวยการและครูมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	4.73	0.45	มากที่สุด
	รวม	4.70	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความเคารพนับถือ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีความสำคัญต่อโรงเรียน ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.48) ผู้อำนวยการและครูมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.45) และบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถ ($\bar{x}=4.63$, S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อยอยู่ระหว่าง 0.43 – 0.52 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ด้านความไว้วางใจ

(n=30)

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ (Y ₂)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นต่อผู้อื่นมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.58	0.53	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนเคารพในความคิดของผู้อื่น	4.47	0.62	มากที่สุด
3	บุคลากรในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน	4.65	0.58	มากที่สุด
รวม		4.57	0.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.21$, S.D.=0.74)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ บุคลากรในสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน ($\bar{x}=4.65$, S.D.=0.58) และ
บุคลากรในสถานศึกษาเคารพในความคิดของผู้อื่น ($\bar{x}=4.47$, S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาจาก
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.62
แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง

(n=30)

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง (Y ₃)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.60	0.58	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน	4.55	0.50	มากที่สุด
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ แม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น	4.65	0.48	มากที่สุด
รวม		4.60	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 บรรยายการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้แม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ($\bar{x}=4.65$, S.D.=0.48) บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.58) และบุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.55$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.58 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยายการของโรงเรียน ด้านโอกาสในการทำงาน

(n=30)

ข้อ	บรรยายการของโรงเรียน ด้านโอกาสในการทำงาน (Y_d)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของโรงเรียน	4.67	0.48	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ โรงเรียน	4.78	0.42	มากที่สุด
3	ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและถูก นำไปใช้ในการดำเนินงาน	4.62	0.49	มากที่สุด
รวม		4.69	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 บรรยายการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านโอกาสในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{x}=4.78$, S.D.=0.42) บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆของโรงเรียน ($\bar{x}=4.67$, S.D.=0.48) และความ

ความเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้ในการดำเนินงาน ($\bar{x}=4.62$, S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.42 – 0.49 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยาการขององค์การของโรงเรียน ด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง

(n=30)

ข้อ	บรรยาการขององค์การของโรงเรียน ด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Y ₅)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาวิชาการและสังคมจากโรงเรียน	4.73	0.48	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อหรือใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาชีพ	4.67	0.57	มากที่สุด
3	บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและชีวิต	4.68	0.47	มากที่สุด
	รวม	4.69	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 บรรยาการขององค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษารุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาวิชาการและสังคมจากสถานศึกษา ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.48) บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและชีวิต ($\bar{x}=4.68$, S.D.=0.47) และบุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อหรือใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาชีพ ($\bar{x}=4.67$, S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.47 – 0.57 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(n=30)

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Y ₆)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.67	0.51	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนมีความรักใคร่ กลมเกลียว	4.55	0.59	มากที่สุด
3	บุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือกันในกิจกรรมต่าง ๆ	4.68	0.47	มากที่สุด
รวม		4.63	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{x} =4.63,
S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต
จากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือกันในกิจกรรมต่าง ๆ (\bar{x} =4.68,
S.D.=0.47) บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (\bar{x} =4.67, S.D.=0.51) และ
บุคลากรในโรงเรียนมีความรักใคร่ กลมเกลียว(\bar{x} =4.55, S.D.=0.59) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.47 – 0.59 แสดงว่าความคิดเห็น
ของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการปรับปรุงโรงเรียน

(n=30)

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา (Y ₇)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีการจัดทำโครงการสำหรับพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	4.78	0.42	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาโรงเรียนและ คุณภาพการศึกษา	4.83	0.38	มากที่สุด
3	โรงเรียนมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากแรง กดดันและความขัดแย้ง	4.58	0.50	มากที่สุด
รวม		4.73	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 บรรยายการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ โรงเรียน มีการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพการศึกษา ($\bar{x}=4.83$, S.D.=0.38) โรงเรียน มีการจัดทำโครงการสำหรับพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{x}=4.78$, S.D.=0.41) และโรงเรียน มีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากแรงกดดันและความขัดแย้ง ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.38 – 0.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยายการของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร

(n=30)

ข้อ	บรรยายการของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร(Y_g)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนมีความเอาใจใส่และความห่วงใยต่อกัน	4.70	0.46	มากที่สุด
2	บุคลากร มีความสามัคคี เอื้ออาทร ใ้วางใจ ซึ่งกันและกัน	4.67	0.51	มากที่สุด
3	บุคลากรในโรงเรียนสร้างกำลังใจแก่กันในการปฏิบัติงาน	4.72	0.45	มากที่สุด
	รวม	4.70	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 บรรยายการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านความเอื้ออาทร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนสร้างกำลังใจแก่กันในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.72$, S.D.=0.45) บุคลากรในโรงเรียนมีความเอาใจใส่และความห่วงใยต่อกัน ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.46) และบุคลากรมีความสามัคคี เอื้ออาทร ใ้วางใจ ซึ่งกันและกัน ($\bar{x}=4.67$, S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย อยู่ระหว่าง 0.45 – 0.51 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมได้วิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการ

โรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน									
	ความเคารพนับถือ (Y_1)	ความไว้วางใจ (Y_2)	การมีส่วนร่วมที่สูง (Y_3)	โอกาสในการทำงาน (Y_4)	การเติบโตทางวิชาการ (Y_5)	ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Y_6)	การปรับปรุงสถานศึกษา (Y_7)	ความเอื้ออาทร (Y_8)	ภาพรวม (Y_{tot})
ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน									
ด้านการควบคุม (X_1)	.411**	.499**	.464**	.375**	.372**	.567**	.439**	.494**	.582**
ด้านการรับรู้สาเหตุและยอมรับผิดชอบ (X_2)	.517**	.430**	.654**	.387**	.460**	.583**	.444**	.516**	.639**
ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (X_3)	.453**	.502**	.594**	.343**	.434**	.582**	.421**	.532**	.622**
ด้านการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (X_4)	.510**	.392**	.543**	.333**	.610**	.501**	.580**	.532**	.638**
ภาพรวม (X_{tot})	.524**	.515**	.631**	.404**	.510**	.629**	.516**	.578**	.691**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 21 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน (X_{tot}) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy}=.691^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน (X_{1-4}) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน (Y_{1-3}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X_2) สัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r_{xy}=.654^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (X_4) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านโอกาสในการทำงาน (Y_4) มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.333^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไข อุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จากสถานศึกษา 34 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ความ คิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของสตอลท์ซ (Stoltz) และบรรยากาศองค์การ ของฟอกซ์และคณะ (Fox and others) แบบสอบถามความคิดเห็นมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .962 ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์ผลจากโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 60 ฉบับ จากโรงเรียน 30 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.24 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับ บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการอดทนต่อการยึดเยื้อของปัญหา ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ และด้านการควบคุม

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการปรับปรุงโรงเรียน ด้านความเคารพนับถือ ด้านความเอื้ออาทร ด้านโอกาสในการทำงาน ด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และด้านความไว้วางใจ

3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน (X_{1-d}) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน (Y_{1-g}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X_2) สัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง (Y_3) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการอดทนต่อความยึดเยื้อของปัญหา (X_4) กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโอกาสในการทำงาน (Y_4) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากปัจจุบันผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่ตลอดเวลา ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ผู้อำนวยการโรงเรียนจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาความฉลาดในการ

แก้ไขอุปสรรค เนื่องจากปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของสราวุธ ตรีโรจน์พร เรื่องความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผลการศึกษาระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง

หากพิจารณาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการอดทนต่อการยึดเยื้อของปัญหา ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ และด้านการควบคุมตามลำดับ ทั้งนี้ด้านการอดทนต่อความยึดเยื้อของปัญหา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดซึ่งแสดงให้เห็นว่าการอดทนต่อการยึดเยื้อของปัญหา เป็นสิ่งสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งอาจจะเป็นเพราะผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัญหาจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเกิดขึ้นเป็นประจำ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงให้ทันท่วงทีและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องรู้และเข้าใจในทักษะและกลยุทธ์ที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการงานของโรงเรียน ต้องมีความสามารถเป็นผู้นำในการประสานประโยชน์ ในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเพื่อก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคสู่ความสำเร็จของโรงเรียน สอดคล้องกับเรวิช และแซททิ (Karen and Andrew) ได้กล่าวว่า คนทุกคนต้องการมีความสามารถในการฟื้นตัวจากอุปสรรค เพราะว่าอุปสรรคนั้นมีอยู่ในชีวิตของคนเรา ถ้าเราเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรค เราก็จะสามารถก้าวข้ามสิ่งที่ไม่ดีในชีวิตของเราได้ สอดคล้องกับนอกจากนั้น ไฮเบิร์ต (Siebert) ได้ให้คำจำกัดความของความความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรคไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ฟื้นตัวจากอุปสรรคได้อย่างง่ายดาย และการก้าวข้ามอุปสรรคไปได้ และกล่าวถึงข้อดีของ ความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรคด้วยว่าคนที่มีความสุขจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงวุ่นวาย ความกดดันที่ไม่จับสั่นและอุปสรรคที่รบกวนให้ดีขึ้น และดีขึ้นได้อย่างไรทำไมคนที่มีความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรคมักจะจัดการกับอุปสรรคใหญ่ๆ ได้ง่ายดายนกว่าคนอื่นๆ พวกเขาจะแก้ไขชีวิตที่วุ่นวายของเขาด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่เหมาะกับเขา และพยายามก้าวข้ามอุปสรรค และพัฒนาเป็นความแข็งแกร่งให้กับตนเองต่อไป ไฮเบิร์ต (Siebert) กล่าวเพิ่มอีกว่า ถ้าคุณมีความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรคมากขึ้นเท่าไร คุณก็สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงอุปสรรคได้รวดเร็วและ

ง่ายขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับแฮริแมน (Harriman) ศึกษาเรื่องการวัดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานของแต่ละบุคคลในทีมโครงการ พบว่า ความสามารถในการฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรคนั้นมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการจัดการโครงการ ซึ่งสตอลทซ์ (Stoltz) กล่าวว่า ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคสูงนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีและมีแนวคิดต่ออุปสรรคว่าเป็นความท้าทาย ทำให้เกิดโอกาสหรือหนทางสู่ความสำเร็จ

2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ท่ามกลางความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ จึงต้องมีการปรับปรุง พัฒนาบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมถึงปัจจัยต่างๆที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การ สิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ รู้และเข้าใจธรรมชาติของบรรยากาศภายในองค์การและการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ โดยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศเหล่านั้นกับองค์การให้สมดุลกันตลอดเวลา สอดคล้องกับพระสีพล พิลาสุตา ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเอื้ออาทรต่อกัน การผนึกกำลัง ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงสถานศึกษา การมีโอกาสในการทำงาน ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจและการมีขวัญสูง

หากพิจารณาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการปรับปรุงโรงเรียน ด้านความเคารพนับถือ ด้านความเอื้ออาทร ด้านโอกาสในการทำงาน ด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ ทั้งนี้ ด้านการปรับปรุงโรงเรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดซึ่งโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานครมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานและมีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การสามารถแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่เสมอ สำหรับการการพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพการศึกษาพร้อมรับมือกับ

การเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในชุมชนเมืองอีกทั้งเป็นเมืองหลวง ซึ่งต้องสนองนโยบายและได้รับความคาดหวังจากองค์กร ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการวางแผน การมอบหมาย การดำเนินงาน อีกทั้งติดตามการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง หากผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาบรรยากาศองค์กรให้ดีขึ้นย่อมส่งผลให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับเสาวนีย์ บุญธรรม ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับฉวีวรรณ เอี่ยมพญา ดำเนินการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานลดจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเป็นหนึ่งเดียวกันต่อองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสนับสนุน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น ด้านความเสี่ยงของงาน และด้านการยอมรับ ความขัดแย้ง ตามลำดับ นอกจากนี้เซลามา (Selamat) ได้ศึกษาผลกระทบของบรรยากาศองค์กรต่อการปฏิบัติงานของครู พบว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของครู ในด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่และพฤติกรรมของครู แรงผลักดันและอุปสรรคเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของครู ผลการศึกษาครั้งนี้มีผลกระทบกับบทบาทในการบริหารงานเชิงบวกของผู้บริหารและการไม่เน้นงานเอกสาร เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในชั้นเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และแจมนาเฟอร์ (Gemnafle) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู คือ บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาในเชิงบวกจะส่งเสริมให้ครูทุ่มเททุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือจิตใจ พลังงาน เวลาความมุ่งมั่น การจัดตำแหน่ง และความรับผิดชอบของมืออาชีพเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน บรรยากาศองค์กรของสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในครู ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวกของสถานศึกษาควรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

3.ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เนื่องจากความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนมีผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำในการบริหารงานและผู้นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ หากผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสร้างเสริมพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของตนเอง จะทำให้มีความตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีความกระตือรือร้นในการหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาให้หมดสิ้นไป เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของตน อีกทั้งเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในโรงเรียนและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้บรรยากาศองค์การและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทุกคนในองค์การมีความสุขจึงทำให้บรรยากาศองค์การของโรงเรียนดีขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับ เซลามัท (Selamat) ที่ศึกษาผลกระทบของบรรยากาศองค์การต่อการปฏิบัติงานของครู พบว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู และ วีแรง (Werang) ได้กล่าวว่า ความ เป็นผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ และการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแจมนานาเฟอร์ (Gemnafle) ที่กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู คือ บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในครู ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การเชิงบวกของโรงเรียนควรเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ทั้งนี้อาจมาจากการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบต่อแสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาได้ รวมทั้งพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบต่อเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการรับรู้ว่าตนสามารถควบคุมจัดการเรื่องต่างๆได้ พิจารณาอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะจัดการให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างไม่ท้อถอย ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความ

เชื่อมั่นต่อผู้อำนวยการโรงเรียน มีความพึงพอใจและความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความสำเร็จแม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น สตอลซ์ (Stoltz) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกันหรือมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับลิเคิร์ต (Likert) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อ พบปะ เจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา กับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ด้านโอกาสในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด แต่ก็ยังมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เนื่องจากความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหาเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและประสบการณ์ของแต่ละคน ในการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลกระทบต่างๆ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเชื่อมั่นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ มีความอดทนพร้อมที่จะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค เพราะการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคได้ ทำให้สามารถคาดการณ์ถึงความยืดหยุ่นหรือผลกระทบของปัญหาได้ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องแก้ไขปัญหานั้นให้สำเร็จลุล่วง อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรและยอมรับพร้อมนำความคิดเห็นของบุคลากรไปใช้ในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน สอดคล้องกับสตอลซ์ (Stoltz) ที่กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดี

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนด้านการควบคุม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด โดยการเข้าร่วมกิจกรรมการอบรมหรือการสัมมนาพัฒนาให้เป็น ผู้ที่มองโลกในแง่ดีและมีแนวคิดต่ออุปสรรคว่าเป็นความท้าทาย ทำให้เกิดโอกาสหรือหนทางสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีส่วนในการสร้างเสริมและพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการควบคุมให้เพิ่มขึ้นได้

2. จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์ของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการสร้างและส่งเสริมบรรยากาศองค์การของโรงเรียน การบริหารงานเชิงบวกของผู้อำนวยการจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีส่วนช่วยส่งเสริมให้ครูทุ่มเทเพื่อการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของผู้อำนวยการเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในครู ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การเชิงบวกของโรงเรียนควรเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก

3. จากผลการวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโอกาสในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ดังนั้นควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีวิสัยทัศน์ที่ดี ให้เกิดกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นว่าสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ พร้อมทั้งจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค โดยผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการวางแผนวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆของสถานศึกษาด้วยรูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะของสถานศึกษา เอื้อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การและยอมรับ พร้อมนำความคิดเห็นของบุคลากรไปใช้ในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร







(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/775

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.บัณฑิต พัดเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอมรรพรรณ เวชกามา รหัสนักศึกษา 59252333 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยความสะดวกกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือ
ฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 4719 5699

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.บัณฑิต พัดเย็น

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

2.ดร.ปรพล แก้วชาติ

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษา

3.ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบวร

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1

4.ดร.ศศิธร เขียวกอ

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โรงเรียนพญาไท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร

5.นางวัชรภรณ์ คณากุล

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย

ตำแหน่ง ครูค.ศ. 3 วิทย์ฐานะชำนาญการพิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

โรงเรียนพญาไท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษา
กรุงเทพมหานคร



ภาคผนวก ข
สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ของผู้บริหาร (x)	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	2	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	3	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
	4	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	5	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	6	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	7	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	8	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	9	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	10	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	11	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	12	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
บรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา (Y)	1	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
	2	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง
	3	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	4	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง
	5	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	6	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	7	1	1	1	0	1	0.8	สอดคล้อง
	8	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	9	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	10	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	11	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	12	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
บรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา (Y) (ต่อ)	13	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	14	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	15	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	16	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	17	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	18	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	19	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	20	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	21	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	22	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	23	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
24	1	0	1	1	1	0.8	สอดคล้อง	





(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/92

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทานสัมฤทธิ์วิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวอมรรรณ เวชกามา รหัสนักศึกษา 59252333 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังธนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

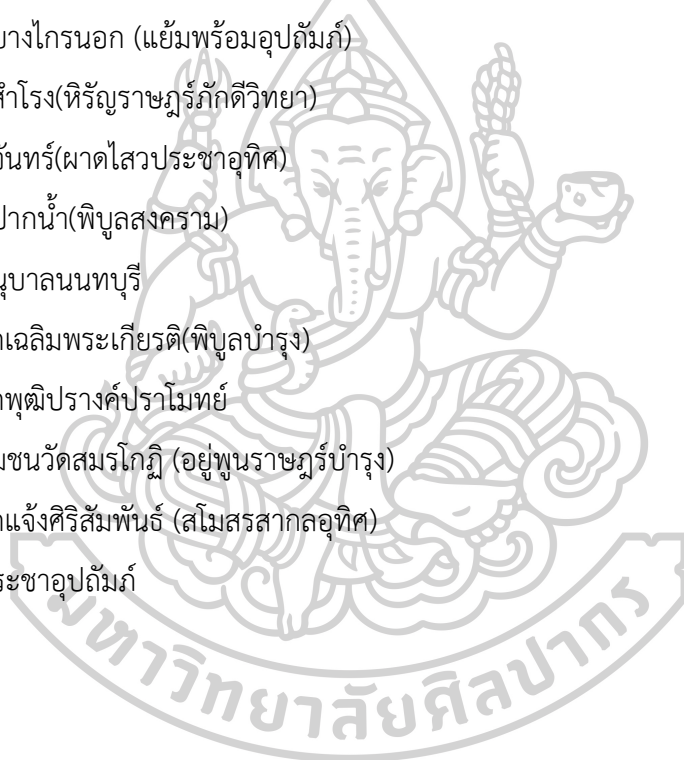
โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 4719 5699

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 15 แห่ง

- 1.โรงเรียนวัดลานนาบุญ (น้อม หงสะเดชอุปถัมภ์)
- 2.โรงเรียนวัดบัวขวัญ (มีทับราษฎร์บำรุง)
- 3.โรงเรียนท่าทรายประชาอุปถัมภ์
- 4.โรงเรียนอนุบาลบางกรวย
- 5.สถานศึกษาชุมชนวัดบางไกรใน(ศีลพิบูลย์วิทยา)
- 6.โรงเรียนวัดบางไกรนอก (แย้มพร้อมอุปถัมภ์)
- 7.โรงเรียนวัดสำโรง(หิรัญราษฎร์ภักดีวิทยา)
- 8.โรงเรียนวัดจันทร์(ผาดไสวประชาอุทิศ)
- 9.โรงเรียนวัดปากน้ำ(พิบูลสงคราม)
- 10.โรงเรียนอนุบาลนนทบุรี
- 11.โรงเรียนวัดเฉลิมพระเกียรติ(พิบูลบำรุง)
- 12.โรงเรียนวัดพุทธปรางค์ปราโมทย์
- 13.โรงเรียนชุมชนวัดสมรโกฏิ (อยู่พูนราษฎร์บำรุง)
- 14.โรงเรียนวัดแจ้งศิริสัมพันธ์ (สโมสรรสากุลอุทิศ)
- 15.โรงเรียนประชาอุปถัมภ์





Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	36

Item-Total Statistics

Variables	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	167.0000	94.621	.625	.961
a2	167.1333	92.326	.743	.960
a3	167.1667	92.626	.680	.961
a4	167.0333	93.689	.697	.961
a5	167.1000	93.679	.610	.961
a6	166.9333	96.202	.539	.961
a7	166.9667	95.413	.577	.961
a8	167.0000	94.483	.646	.961
a9	167.0000	94.483	.646	.961
a10	166.9000	97.128	.496	.962
a11	166.9667	95.413	.577	.961
a12	166.9667	95.275	.601	.961
b1	167.1333	93.430	.611	.961
b2	167.0000	95.724	.459	.962
b3	167.0667	92.340	.824	.960
b4	167.1333	92.602	.710	.960
b5	167.2333	91.633	.754	.960
b6	167.1333	91.706	.618	.961
b7	167.1333	92.671	.701	.960
b8	167.2333	95.220	.365	.963
b9	167.1667	96.833	.207	.964
b10	167.2333	92.599	.648	.961
b11	167.0333	96.516	.307	.963
b12	167.2000	92.303	.696	.960

Variables	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b13	167.1333	91.499	.720	.960
b14	167.1000	94.300	.534	.961
b15	167.0667	92.478	.806	.960
b16	167.1667	91.523	.808	.960
b17	167.3000	90.355	.765	.960
b18	167.1000	92.507	.756	.960
b19	166.9667	94.999	.648	.961
b20	167.0000	94.207	.688	.961
b21	167.1333	92.464	.726	.960
b22	167.2333	92.047	.708	.960
b23	167.2333	92.047	.708	.960
b24	167.0333	93.275	.755	.960





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

(สำเนา)

ที่ ยว 8606 (หน้า) / หน้า ๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

26 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เขียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวอมรรตม เวชกามา รหัสประจำตัว S9252333 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความฉลาดในการแก้ไขปัญหาของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครู จำนวน 1 คน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาศ มากชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มทวารวดี

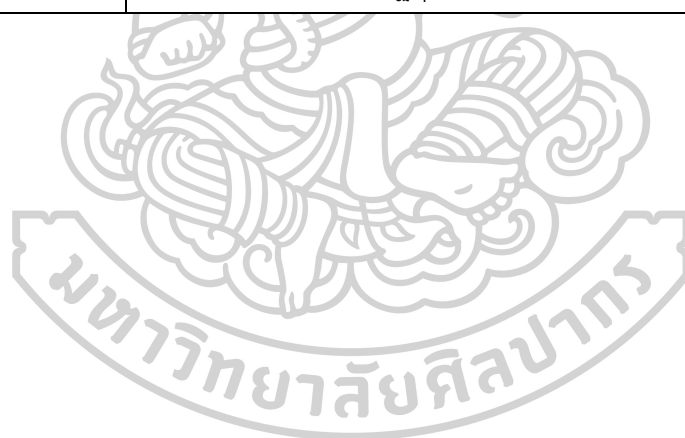
ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา
1	โรงเรียนวัดชนะสงคราม
2	โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก
3	โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
4	โรงเรียนราชวินิต
5	โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา(วัดโบสถ์)ในพระราชูปถัมภ์ฯ
6	โรงเรียนวัดพลับพลาชัย
7	โรงเรียนวัดโสมนัส
8	โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิร
9	โรงเรียนวัดชัยชนะสงคราม(วัดตึก)
10	โรงเรียนอนุบาลสามเสนฯ
11	โรงเรียนวัดเวตวันธรรมवास

กลุ่มกรุงธนบุรี

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา
1	โรงเรียนวัดประยูรวงศาวาส
2	โรงเรียนวัดเจ้ามุล
3	โรงเรียนวัดสังข์กระจาย
4	โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม
5	โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก
6	โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
7	โรงเรียนวัดอมรินทราราม
8	โรงเรียนโสมสิตสโมสร
9	โรงเรียนราชวินิตประถมบางแค
10	โรงเรียนวัดนาครปรก
11	โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง

กลุ่มรัตนโกสินทร์

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนประถมนนทรี
2	โรงเรียนวัดด่าน
3	โรงเรียนทุ่งมหาเมฆ
4	โรงเรียนสายน้ำทิพย์
5	โรงเรียนคาราคาม
6	โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์
7	โรงเรียนวัดอุทัยธาราม
8	โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์
9	โรงเรียนบางบัว (เฟ่งตั้งตรงจิตรวิทยาคาร)
10	โรงเรียนบ้านหนองบอน (นัยนานนทอนุสรณ์)
11	โรงเรียนวัดมหาบุศย์ (พิทักษ์ถาวรคุณ)
12	โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี)





ภาคผนวก จ
เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ดังนั้นข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผลและเกิดประโยชน์ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน

ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน (ผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการแทน)

จำนวน 1 คน

2. ครูผู้สอน จำนวน 1 คน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือ และความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอมรรรณ เวชกามา

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

.....
ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [] ชาย [] หญิง	[] 1
2	อายุ [] อายุ 20-30 ปี [] อายุ 31-40 ปี [] อายุ 41-50 ปี [] อายุ 51 ปีขึ้นไป	[] 2
3	วุฒิการศึกษา [] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก [] อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)	[] 3
4	ตำแหน่งปัจจุบัน [] ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน [] ครู	[] 4
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน [] 1 - 10 ปี [] 11 - 20 ปี [] 21 - 30 ปี [] 31 ปีขึ้นไป	[] 5

ตอนที่ 2 ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

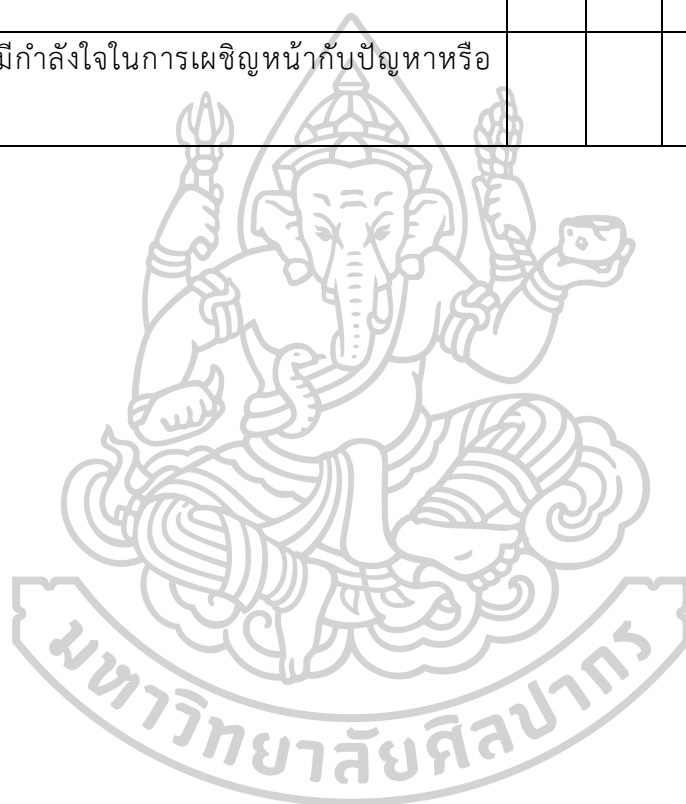
ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การควบคุม							
1	ผู้อำนวยการสามารถกำกับจัดสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้						[] 6
2	ผู้อำนวยการสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้						[] 7
3	ผู้อำนวยการสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบาก ปัญหาหรืออุปสรรคไปได้						[] 8
การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ							
4	ผู้อำนวยการสามารถหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้						[] 9
5	ผู้อำนวยการสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาได้						[] 10
6	ผู้อำนวยการพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ						[] 11
การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา							
7	ผู้อำนวยการสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาได้						[] 12
8	ผู้อำนวยการสามารถจัดการปัญหาไม่ให้เกิดผลกระทบกับเรื่องอื่น ๆ ในชีวิตได้						[] 13
9	ผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น						[] 14

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา							
10	ผู้อำนวยการเชื่อว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ						[] 15
11	ผู้อำนวยการมีความอดทนพร้อมจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค						[] 16
12	ผู้อำนวยการมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค						[] 17



ตอนที่ 3 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเคารพนับถือ							
13	บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถ						[] 18
14	บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความสำคัญต่อโรงเรียน						[] 19
15	ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน						[] 20
ความไว้วางใจ							
16	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นต่อผู้อื่นมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน						[] 21
17	บุคลากรในโรงเรียนเคารพในความคิดของผู้อื่น						[] 22
18	บุคลากรในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน						[] 23
การมีขวัญกำลังใจสูง							
19	บุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน						[] 24
20	บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน						[] 25
21	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้แม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น						[] 26

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
โอกาสในการทำงาน							
22	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆของโรงเรียน						[] 27
23	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน						[] 28
24	ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้ในการดำเนินงาน						[] 29
การเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง							
25	บุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาวิชาการและสังคมจากโรงเรียน						[] 30
26	บุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อหรือใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านวิชาชีพ						[] 31
27	บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและชีวิต						[] 32
ความเคารพนับถือ							
13	บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถ						[] 18
14	บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความสำคัญต่อโรงเรียน						[] 19
15	ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน						[] 20
ความไว้วางใจ							
16	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นต่อผู้อื่นมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน						[] 21
17	บุคลากรในโรงเรียนเคารพในความคิดของผู้อื่น						[] 22
18	บุคลากรในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง และหน่วยงาน						[] 23

รายการอ้างอิง

- Argyris, Chris. "The Failure of Success." In **A Few Words in Advance**. New York: AMACOM, 1972.
- . **Integrating the Individual and the Organization**. New York: John & Sons, Inc, 1964.
- Baroa, Enjenette D. "Adversity Quotient and Leadership Skills of School Administrators : Basis for Leadership Enhancement Program." Master of Arts in Education, Philippine Normal University Visayas, 2015.
- Bautista, Mary Josephine C. . "Adversity Quotient and Teaching Performance of Faculty Members." **International Journal of Scientific and Research Publications** 5, no. 3 (March 2015).
- Best, John W. . **Research in Education**. 4 ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1981.
- Brown, Warren B., and Denis J. Moberg. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1980.
- Cáceres, Maricela Guzmán. "Organizational Climate and Educational Outcomes in Elementary Schools." **International Education & Research Journal** 2, no. 2, Feb 2016.
- Calles, Analiza B. , and Loreta M. Besoyo. "Personal Characteristics and Adversity Quotient of Academic Administrators among Selected State Universities and Colleges in Eastern Visayas, Philippines." **Journal of Society & Technology** 5, no. 1 (2015).
- Canivel, Lea Daradal "Principal's Adversity Quotient : Styles, Performance and Practices." Master of Arts in Education, University of Philippines, 2010.
- Cohen, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2 ed. New York: Erlbaum, 1988.
- Cronbach, Lee J. . **Essentials of Psychological Testing**. 3 ed. New York: Harper & Publisher, 1974.
- Dessler, Gary. **Management Fundamentals : A Framework**. Virginia: Reston Publishing Company, 1979.

- Forehand, Garlie. **Organization Behavior Structure Processes**. Texas: Business Publications, 1973.
- Fox, Robert S. , and others. **School Climate Improvement: A Challenge to the School Administrator**. Englewood, Colorado: Phi Delta Kappa, 1973.
- Geary, B. . **Personnel Psychology**. New York: Basic Book, 2000.
- Gemnafle, Mathias "Organizational Climate of the School and Teacher Performance Improvement in the 21st Century." **International Journal of Science and Research** 7, no. 2, February 2018.
- Gibson, Jame L. **Organizations : Structure, Process, Behavior**. Texas: Business Pulication,Inc., 1973.
- Gibson, James L., and James H. Donnelly. **Organization: Behavior, Structure, Process** Texas: Business Publication, Inc, 1973.
- . **Organizations: Behavior, Structure, Process**. 3 ed. Dallas, Texas: Business Publications, 1979.
- Halpin, Andrew W. . **Theory and Research in Administration**. New York: The Macmillan, 1966.
- Halpin, Andrew W., and Don B. Croft. **The Organizational Climate of School**. Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- Harriman, Lloyd "Measuring Millennial Adversity Quotient and Its Correlation with Individual Performance in Project Teams." Master of Science, University of Warwick, 2016.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educationadministration: Theory, Research, and Practice**. 6 ed. New York: McGraw-Hill Book, 1995.
- Jodel N. Napire. "Adversity Quotient and Leadership Style in Relation to the Demographic Profile of the Elementary School Principals in the Second Congressional District of Camarines Sur." Master arts in education, University of Northeastern Philippines, 2013.
- Krejcie, Robert V. , and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** 3 (1970).
- Lea Daradal Canivel. "Principal's Adversity Quotient : Styles, Performance and Practices." Master of Arts in Education, University of Philippines, 2010.

- Lewin, Kurt. **Principles of Topological Psychology**. New York: McGraw-Hill, 1930.
- Likert, Rensis. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Likert, Rensis , and Jane Gibson Likert. **New Ways of Management Conflict**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1976.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer, Jr. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University, 1968.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer, Jr. . **Leadership and Organizational Climate**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Litwin, George H., and Robert A. Stringer, Jr. "Motivation and Organizational Climate." Harvard University, 1968.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and Practices**. 6 ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: Mc-Grow Hill, 1960.
- Pareek, Udai , and Venkateswara T. Rao. **Designing and Managing Human Resource Systems**. New Delhi, India: Oxford and IBH, 1992.
- Raymon, Española P. . "Adversity Quotient (Aq) and Academic Performance of Selected Students in Msu Marawi City." <https://ssrn.com/abstract=3136617>.
- Selamat, Nurharani "The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance." **Educational Research** 2, no. 1 (2013).
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Starratt. **The School Executive: A Theory of Administration**. 2 ed. New York: Harper and Row, 1993.
- Sharma, Manu. "Job Satisfaction and School Organizational Climate among Secondary School Teachers." **International Research Journal Commerce arts science** 6, no. 12, 2015.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A Behavior View**. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1977.
- Stoltz, Paul G. . **Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunity**. New York: John Wiley and Sons, 1997.
- Stringer, Robert A. **Leadership and Organizational Climate**. Upper Saddle River: New Jersey, 2002.

Stringer, Robert A. . **Leadership and Organizational Climate**. Upper Saddle River: New Jersey, 2002.

Werang, Basilius Redan "Relationship between Principal Leadership, School Organizational Climate, and Teachers' Job Performance at State Senior High Schools in Merauke Regency, Papua, Indonesia." **International Journal of Education and Research** 2, no. 6, June 2014.

กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ, "คู่มือเทคนิคการสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร." accessed 10 มิถุนายน, 2562, http://www.rlpd.go.th/rlpdnew/images/rlpd_8/kumae/Executive_involvement.pdf.

กรมสุขภาพจิต. **คู่มือการให้การปรึกษาเพื่อเสริมสร้างพลังสุขภาพจิต**. นนทบุรี: ปิยอนด์ พับลิชชิง, 2552.

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

———. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2552.

ฉวีวรรณ เอี่ยมพญา. "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.

ชยาภัสร์ ศักดิ์ศรีบำรุง. "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. (17 มิถุนายน 2559).

ณัฐวัฒน์ วงษ์ขวลิตกุล. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค และความสุขในการทำงานของคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน." **วารสารการพัฒนาสุขภาพชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 5, no. 1 (มกราคม - มีนาคม 2560): 119.

ทินกร คลังจินดา. "บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 38, no. 20 (เมษายน - มิถุนายน 2558): 138-39.

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. **AQ พลังแห่งความสำเร็จ**. 3 ed. กรุงเทพฯ: บิสดิต, 2551.

ปารัตน์ รัตนทองคง. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2560.

พระสีพล จันทรมโม (พิลาสุตา). "บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2." **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**, 2558.

พิชชุดา น่วมนงบุญ. "องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ

- รัชมิ่งคลาภิเษก." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- มะลิวรรณ อรรถเศรษฐัง. "การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2: บูรณาการงานวิจัย ใช้องค์ความรู้ สู่ความยั่งยืน." http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2559Vol4No1_62.pdf.
- วลัยทิพย์ อธิศราวิชชากร. "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต." วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับที่ 1, no. เดือนตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556: 44.
- สรารัฐ ตรีโรจน์พร. "ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ปี 2559." 5 ตุลาคม 2561. http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_6537327095.pdf.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. "ข้อมูลพื้นฐาน สพ.กทม.", 13 มีนาคม 2562. https://drive.google.com/file/d/1Jcy_QSTNlHt-_0IP9Yjb9LoCTtqoKfKL/view.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2560 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2561.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. "รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560." accessed 27 สิงหาคม 2561, http://www.planbkk.com/news-detail_656_21446.
- สำนักงานเลขาธิการ. การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ : ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไทย, 2552.
- เสาวนีย์ บุญธรรม. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา เขต 1. (28 เมษายน 2558).



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอมรรวรรณ เวชกามา
วัน เดือน ปี เกิด	31 ตุลาคม 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต
ที่อยู่ปัจจุบัน	936/17 ถนนประชาสงเคราะห์ ซอยประชาสงเคราะห์ 10 เขตดินแดง แขวง ดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400

