



ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร



โดย  
นายคณพศ ไครสมุทร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ADVERSITY QUOTIENT OF ADMINISTRATORS AND HIGH PERFORMANCE  
ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER THE SAMUTSAKHON PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Academic Year 2023  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูง  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรสาคร

โดย นายคณพศ ไครสมุทร  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์  
รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาธร ทรัพย์รวงทอง)

620620003 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค, องค์กรสมรรถนะสูง

นาย คณพศ โครสมุทร: ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 86 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 172 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิด สทอลซ์ และความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ตามแนวคิด ลินเดอร์และบรูคส์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มีชคณิตเคลื่อนที่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามีชคณิตเคลื่อนที่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ 2) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา 3) ความสามารถในการควบคุม และ 4) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ตามลำดับ
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามีชคณิตเคลื่อนที่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความกระตือรือร้น 2) การเปิดกว้างและร่วมมือ 3) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น 5) มุ่งเน้นผลลัพธ์ และ 6) มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ตามลำดับ
3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

620620003 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : adversity quotient, high performance organization

MR. Kanapod KRAISAMUT : ADVERSITY QUOTIENT OF ADMINISTRATORS AND HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER THE SAMUTSAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE Thesis advisor : Associate Professor Vorakarn Suksodkiew

The objectives of this research were to determine 1) the administrator's adversity quotient of schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office 2) the high performance organization of schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office and 3) the relationship between administrator's adversity quotient and high performance organization of schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office. The sample of this research consists 86 schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office. The respondents from each school consisted of one school administrator and one teacher, in the total of 172 respondents. The instrument employed for data collection was a opinionnaire about the administrator's adversity quotient concept based on Stoltz and high performance organization concept based on Linder and Brooks. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson' s Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The administrator's adversity quotient of schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office, as a whole and an individual, were at the highest level. The arithmetic mean ranking from the highest to lowest were as follows; 1) origin and ownership, 2) endurance, 3) control and 4) reach.

2. The high performance organization of schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office, as a whole and an individual, were at the highest level. The arithmetic mean ranking from the highest to lowest were as follows; 1) passionate, 2) open and collaborative, 3) accountable, 4) innovative and flexible, 5) outcome – oriented and 6) client – centered.

3. The relationship between administrator's adversity quotient and high performance organization of schools under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office were in a high correlation with a significance level at .01.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ สุขสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่สำคัญ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนา รัตนศิริประภา ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นพิเศษทั้งคำแนะนำ รวมทั้งองค์ความรู้ตลอดจนความคิดเห็นทางวิชาการที่ทรงคุณค่า จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.อรรถสิทธิ์ อินทร์พิบูลย์ นายอลงกต เกิดพันธุ์ ดร.ก้องการ ไชยสงคราม รองศาสตราจารย์ ดร.มิชัย เอี่ยมจินดา และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ที่กรุณาให้คำแนะนำและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการและประสานงาน ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นายอภิวิชญ์ สนั่นลอย รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม นางสาวรุ่งศิริ นุ่มศิริ และนางสาวกชพร เพ็ชรสว่าง ครูโรงเรียนหลวงสินธุราษฎร์รังสฤษดิ์ ที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกทุกด้าน อย่างเต็มที่ให้กับผู้วิจัย

ขอขอบคุณกำลังใจจากกัลยาณมิตร ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร รุ่นที่ 38 รุ่นพี่ รุ่นน้อง ทุกท่าน นางสาวณัชชา คุ่มเงิน นางสาวปิยะนุช ทรนวิตร ที่ได้มอบกำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา น้องสาว และครอบครัวที่รัก ที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญ อีกทั้งให้การสนับสนุนในทุกด้านตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา สำหรับคุณประโยชน์ทั้งหลายอันพึงและอาจได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัย ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา และนางประนอม ไครสมุทร คุณย่าที่เคารพรัก ตลอดจนบูรพคณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้อบรมสั่งสอนและหล่อหลอมคุณงามความดีให้กับผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ แต่สำหรับข้อผิดพลาดใดๆ อันอาจปรากฏในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

คมพศ ไครสมุทร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
ข้อคำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	13
ขอบเขตของการวิจัย.....	17
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	19
ความหมายของคำว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค .....	19
แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานและความสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค .....	22
การพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค และความสัมพันธ์ระหว่าง AQ เทียบกับ IQ และ EQ .....	43



องค์กรสมรรถนะสูง .....	47
ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง .....	47
ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO) .....	50
แนวคิดและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO) .....	50
ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	86
งานวิจัยภายในประเทศ .....	86
งานวิจัยต่างประเทศ .....	91
สรุป .....	95
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	96
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	96
ระเบียบวิธีวิจัย .....	97
แผนแบบการวิจัย .....	97
ประชากร .....	98
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	98
ผู้ให้ข้อมูล .....	98
ตัวแปรที่ศึกษา .....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	100
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	102
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	102
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	103
สรุป .....	105

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	106
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	106
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.....	108
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	114
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร.....	122
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	126
สรุปผลการวิจัย.....	126
รายการอ้างอิง .....	136
ภาคผนวก.....	143
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือ .....	144
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์แบบสอบถาม (IOC)....	147
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย .....	153
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	157
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่างการวิจัย .....	161
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	166
ประวัติผู้เขียน .....	175

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยร้อยละของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562-2563 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	9
ตารางที่ 2 การมองโลกในแง่ดีกับการมองโลกในแง่ร้าย ในการตอบสนองต่ออุปสรรคต่างๆ.....	23
ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ของบุคคลกับ ประเด็นพิจารณา.....	35
ตารางที่ 4 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	98
ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	107
ตารางที่ 6 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	109
ตารางที่ 7 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการควบคุม ( $X_1$ ).....	110
ตารางที่ 8 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ ) .....	111
ตารางที่ 9 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $X_3$ ).....	112
ตารางที่ 10 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ( $X_4$ ).....	113

ตารางที่ 11 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	114
ตารางที่ 12 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $Y_1$ ) .....	115
ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ ( $Y_2$ )	116
ตารางที่ 14 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความรับผิดชอบต่อสามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ ) .....	117
ตารางที่ 15 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น ( $Y_4$ ) .....	119
ตารางที่ 16 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเปิดกว้าง และร่วมมือ ( $Y_5$ ) .....	120
ตารางที่ 17 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความกระตือรือร้น ( $Y_6$ ) .....	121
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	123

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	16
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	17
แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ AQ กับความสามารถในการแก้ไขอุปสรรค.....	23
แผนภูมิที่ 4 องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ..	25
แผนภูมิที่ 5 ต้นไม้แห่งความสำเร็จตามแนวคิดของสทอลซ์ (Stoltz) .....	27
แผนภูมิที่ 6 ความเชื่อมโยงของ AQ กับคุณสมบัติทั้ง 3 ประการตามแนวคิดของสทอลซ์ .....	29
แผนภูมิที่ 7 การเปรียบเทียบลักษณะบุคคล 3 กลุ่ม กับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์.....	36
แผนภูมิที่ 8 ระดับของอุปสรรคและวิกฤติในชีวิต.....	37
แผนภูมิที่ 9 ลักษณะการเรียนรู้และความรับผิดชอบในมิติที่ 2 ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค40	
แผนภูมิที่ 10 องค์ประกอบทั้ง 4 มิติของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค.....	42
แผนภูมิที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ IQ และ EQ.....	46
แผนภูมิที่ 12 องค์ประกอบ 5 ประการขององค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิด เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn).....	54
แผนภูมิที่ 13 องค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐที่มีความสามารถ 9 ประการตามองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 6 ประการ .....	57
แผนภูมิที่ 14 แผนแบบของการวิจัย.....	97

## บทที่ 1

### บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ปัจจุบันยังผลกระทบยิ่งต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง ด้วยความเจริญในศาสตร์สาขาความรู้ต่างๆ ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็วขึ้น และเข้าสู่ยุคของ VUCA (volatility: V, uncertainty: U, complexity: C, ambiguity: A) ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ตลอดจนผู้คนให้ความสนใจด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำรงชีวิตของคนในสังคม ทำให้พฤติกรรมการดำรงชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป<sup>1</sup> นอกจากนี้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดรูปแบบของโลกไร้พรมแดนที่เชื่อมโยงโลกเข้าไว้ด้วยกัน มีการไหลเวียนแลกเปลี่ยนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัด โดยมีฐานของความรู้ การศึกษาเป็นกลไกเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ต่อการดำเนินชีวิตทั้งในระดับนานาชาติ ระดับสังคมประเทศ ระดับชุมชน และระดับบุคคล<sup>2</sup> ผลกระทบนั้นมีทั้งด้านที่เป็นคุณและด้านที่เป็นโทษ บางส่วนได้รับประโยชน์อย่างมากมาจากโลกาภิวัตน์ แต่ในขณะเดียวกันหลายสังคมหรือหลายชาติมีความเสียเปรียบมากยิ่งขึ้นจากการก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์นั้น กล่าวคือ ด้วยความไม่สมดุลในโลก (global imbalance) โดยเฉพาะช่องว่างระหว่างผู้ที่ถูกทิ้งไว้ข้างหลังกับผู้พัฒนาแล้วทั้งในบริบทประเทศและบุคคล เป็นมูลเหตุหนึ่งอันนำไปสู่ปฏิกิริยาต่อต้านโลกาภิวัตน์และความรู้สึกต่างๆ เช่น ปฏิเสธ กลัวยุทธระว่าง ถูกบังคับ โดยในช่วงเวลากว่าสิบปีที่ผ่านมาเกิดการแข่งขันกันทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การสื่อสารและเศรษฐกิจสังคมอย่างรุนแรง ความรู้ที่เป็นกลไกและบาทฐานหนึ่งแห่งการพัฒนาดังกล่าวจึงมีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งในทุกภาคส่วนและได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นมีเฉพาะแต่ในสถานศึกษา แต่ครอบคลุมในทุกมิติ ทุกองค์กร ทุกกิจกรรม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น โลกในยุคปัจจุบันและอนาคตจึงเป็นโลกของการใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเข้มข้น แสวงหาและพัฒนาความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างยั่งยืนของแต่ละประเทศ หากพิจารณาการศึกษาปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาเป็นส่วนที่

---

<sup>1</sup>สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน, “แผนกลยุทธ์องค์กรสมรรถนะสูง (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567, ” 27 ธันวาคม 2567, 4.

<sup>2</sup>สุภาวดี ขุนทองจันทร์, “ความสัมพันธ์ระหว่างโลกาภิวัตน์กับ ค่านิยมพื้นฐานในสังคมไทย,” *มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 160.

รับผลจากโลกาภิวัตน์อย่างมาก ในการที่จะประเมินคุณภาพของประเทศและคุณภาพของประชากร สำหรับประเทศไทย แนวทางการจัดการศึกษามีเป้าหมายปลายทาง คือ ความมุ่งหวังที่จะให้ผู้เรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษาเป็นคนที่มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นประโยชน์ได้ในการศึกษาต่อหรือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการดำรงชีวิตได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้การศึกษาสามารถสร้างคุณลักษณะของความเป็นประชากรที่มีคุณภาพ นั่นคือ ประชากรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการธำรงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีหรือวัฒนธรรมของตนเองและในขณะเดียวกันเป็นผู้ที่ยอมรับและให้เกียรติผู้ที่มีความแตกต่างด้วย<sup>3</sup> การสร้างประชากรให้มีคุณภาพของแต่ละประเทศ ก็คือการสร้างประชากรด้วยระบบการเรียนรู้ ประเทศใดมีประชากรที่มีคุณภาพ พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างความเป็นเอกภาพของชาติได้ ย่อมแสดงถึงศักยภาพของประเทศนั้นๆ ซึ่งประเทศไทยได้ตระหนักความเปลี่ยนแปลงทางสังคมดังกล่าวนี้จึงมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนรู้ในประเทศอย่างต่อเนื่อง

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง เช่น ผลิตคนที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้และทักษะในการที่จะทำมาหาเลี้ยงชีพ ตลอดจน เป็นสมาชิกที่ดีของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศสมาชิกที่ให้การรับรอง “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)” 17 ประการ ในการประชุมสมัชชาใหญ่ขององค์การสหประชาชาติครั้งที่ 70 (70th UN General Assembly) ณ กรุงนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 เพื่อเป็นแนวทางหลักในการวางแผนพัฒนาโลกด้านต่างๆ ในระยะ 15 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559–2573) ในส่วนของเป้าหมายด้านการศึกษานั้นถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายที่ 4 (SDG4) คือ การศึกษาที่เท่าเทียม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านโอกาสและคุณภาพในการจัดการศึกษา สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all) ครอบคลุมการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย

<sup>3</sup> กัญญา เอี่ยมพญา และคณะ, “การจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์,” **ครุศาสตร์ปริทรรศน์** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2564): 352-360.

ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา การเข้าถึงการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาที่ง่ายได้ และมีคุณภาพสำหรับทุกคน ส่งผลให้ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงด้าน การศึกษาทั้งด้านกฎหมาย กลไก และนวัตกรรมการศึกษาหลายประการ อาทิ การยก (ร่าง) พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ การจัดตั้งกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา การประกาศใช้แผนการศึกษา แห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 เป็นต้น ที่มา นั้นการศึกษาไทยได้รับการสนับสนุน พัฒนา ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายหลายฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็ก เยาวชน และประชาชน จากการบังคับ ใช้กฎหมายในช่วงต้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจในเชิงปริมาณ สำหรับในเชิงคุณภาพยังคงมีสภาพปัญหา ปรากฏอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายในหลายประการ และ จำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขให้สามารถเกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายต่อไป<sup>4</sup> นอกจากนี้ แล้ว มาตรฐานการศึกษาชาติ พ.ศ. 2561 โดยมีเป้าหมายสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติในรูป ของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาคือ การให้อิสระสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้สอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษาและตามความถนัดของผู้เรียน ที่สอดคล้องกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งกำหนดว่า สถานศึกษาเป็นผู้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา (การประเมินตนเอง)<sup>5</sup> ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาที่มุ่ง พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน

การจะสัมฤทธิ์ผลให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของบทบัญญัติแห่งกฎหมายในการจัดการศึกษา ได้นั้น สถานศึกษาในฐานะองค์กรจัดการศึกษาในกำกับรัฐ เพื่อพัฒนาชนในชาติให้กลายเป็นกำลัง ของชาติในอนาคต จึงมีความสำคัญยิ่งที่จะต้องพัฒนา ปรับตัวเพื่อให้สถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนา บุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแข่งขันกับนานาชาติและดำรงอยู่ได้ ก้าวทันต่อสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ทุกห้วงเวลา และตอบสนองความต้องการพัฒนาชนในชาติของรัฐ

<sup>4</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**, เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.reo2.moe.go.th/home/images/pdf/EducationPlanBook12MOE-2560-2564.pdf>

<sup>5</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561,” 2 ตุลาคม 2561, 3.



อันจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา เพราะผู้บริหารอยู่ในฐานะ ผู้นำ (leader) องค์กร เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผลสำเร็จของการจัดการศึกษาจึงมีสัมพันธ์กับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา<sup>6</sup> โดยในการปฏิบัติงานย่อมจะมีปัญหาและอุปสรรคตามมา ทั้งปัญหาในด้านโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ด้านบริหารจัดการ ด้านนโยบาย กฎหมาย ด้านบุคคล เป็นอาทิ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีประสบการณ์สามารถจูงใจผู้ร่วมปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความทุ่มเทให้กับการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>7</sup> อีกทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทั้งความละเอียดรอบคอบ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าการติดต่อประสานงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่าย ความซื่อสัตย์ และความอดทนอดกลั้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) ผู้บริหารที่มีความย่อท้อ ยอมจำนนต่อปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้มองปัญหา อุปสรรคว่าเป็นสิ่งท้าทาย ไม่สามารถปรับ ยืดหยุ่นและอดทนต่อปัญหา อุปสรรคที่เผชิญได้ องค์กรนั้นคงขับเคลื่อนเพื่อให้เป้าหมายบรรลุสำเร็จได้ยาก

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient : AQ) หมายถึง คุณลักษณะในการยืดหยุ่น ปรับตัว เผชิญต่ออุปสรรคได้ดี ไม่ย่อท้อง่ายๆ มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย ไม่ใช่เรื่องที่ต้องจำนน โดยพยายามเอาชนะปัญหา อุปสรรคความยากลำบาก จัดการกับความทุกข์และปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในตัวของบริหารนับว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งในการกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร ตามทฤษฎีแนะนำว่าเมื่อบุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทายและยุ่งยากใจจะมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคลดลง เมื่อบุคคลมีความพยายามในการต่อสู้กับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นบ่อยๆ หรือระยะเวลาต่างๆ บุคคลนั้นจะมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เข้มข้นขึ้นและอยากทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความล้มเมื่อเจอกับปัญหา อุปสรรคจะเลิกทำอย่างรวดเร็วเพราะฉะนั้นมนุษย์จึงควรต้องมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ได้ เพื่อความอยู่รอด นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารตอบสนองต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) นั้น เป็นเหมือนสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่กับการพัฒนา

<sup>6</sup> สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 11.

<sup>7</sup> นพพล ศุภวิทยาเจริญกุลม, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2560), 51.

ความเป็นผู้นำเท่านั้นแต่เป็นการพัฒนาผลสำเร็จขององค์กรด้วยและเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ การประสบความสำเร็จถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคก็ตาม<sup>8</sup>

จากนโยบายของรัฐบาลแกนนำโดย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศประเทศไทย 4.0 ให้เป็นโมเดลเศรษฐกิจในการนำพาประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ อันได้แก่ กับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่งและกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา โมเดลประเทศไทย 4.0 จะเปลี่ยนผ่านประเทศไทยสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วโดยที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561-2580 โมเดลประเทศไทย 4.0 ได้กำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติด้วยกัน คือ 1) ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ เป็น “ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า” ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ 2) ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม เป็น “สังคมที่เดินหน้าไปด้วยกันไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (Inclusive Society) ด้วยการเติมเต็มศักยภาพของผู้คนในสังคมเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคมและพื้นที่ความเสมอภาคและเป็นปึกแผ่นของคนในสังคมให้กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง 3) การยกระดับคุณค่ามนุษย์ด้วยการพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง” และ 4) การรักษาสีสิ่งแวดล้อมเป็น “สังคมที่น่าอยู่” มี “ระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพตามภูมิอากาศ” ควบคู่ไปกับการเป็น “สังคมคาร์บอนต่ำ” อย่างเต็มรูปแบบ

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของโมเดลประเทศไทย 4.0 นั้น ทุกภาคส่วน ทุกองค์กร ตลอดจนประชาชนต้องมีความเข้าใจและตั้งเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร 4.0 ส่วนประชาชนไปสู่การเป็นผู้ปฏิบัติงานและประชาชน 4.0 ซึ่งในส่วนของภาครัฐเองก็มีการสนองต่อนโยบายดังกล่าวเพื่อนำประเทศไปสู่ 4.0 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ริเริ่มพัฒนาสู่แนวคิดและการพัฒนาภาครัฐให้เกิดเป็นระบบราชการ 4.0 ขึ้น การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างเชื่อมโยงถึงกัน (open & connected government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงานโดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจ

<sup>8</sup>Lea Daradal Canivel, "Principal's adversity quotient : styles, performance and practices" (master's thesis, Master of Arts in Education University of Philippines, 2010), 120.

ภาครัฐที่ไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centric government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (big government data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดียหรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (smart & high performance government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดได้จริงและเกิดความคุ้มค่าในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมารวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (smart regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลงเพื่อไม่ให้เป็นการระหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ และในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับได้และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่

ต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่างๆ ร่วมกัน<sup>9</sup> โดยในปัจจุบันนั้นภาครัฐมีการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมีการพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เข้ากับสภาพตลาดในปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากแนวความคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556–2561 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่อง การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพที่แสดงให้เห็นว่า ภาครัฐต้องการพัฒนาหน่วยงานหรือส่วนราชการให้มีการบริหารงานที่คล่องตัว มีการดำเนินการที่ดี และให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นที่ต่างจากระบบราชการไทยสมัยก่อน การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนเป็นเป้าหมายสุดท้ายและมีความสำคัญต่อทุกองค์กร ในการแปรนโยบายมาสู่การปฏิบัตินั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะองค์กรหนึ่งของภาครัฐได้นำเกณฑ์ดังกล่าว มาขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการ ดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2552–2558 เป็นการพัฒนาระบบการ ดำเนินงานตามเกณฑ์พื้นฐาน (fundamental level) จนผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified FL) เมื่อปี พ.ศ. 2557 และผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Certified FL Version 2) กอปรกับยุทธศาสตร์การบริหาร ระบบราชการตาม ยุทธศาสตร์ชาติ “ไทยแลนด์ 4.0” คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2561 กำหนดให้ ทุกส่วนราชการ จัดทำตัวชี้วัดการประเมินศักยภาพ ในการดำเนินงาน (potential base) ตามแนวทางเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดเกณฑ์ในการประเมินสถานะพร้อมด้วยแนวทางและ ตัวอย่างการดำเนินงานที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวทางในการประเมิน สถานะของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อสอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด เปรียบเสมือนกลไก หนึ่งในที่ช่วยในการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาโดยเป็นการประเมินระบบบริหารในเชิง บูรณาการ มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ด้วยตนเองและสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0<sup>10</sup> สถานศึกษาหนึ่งใน

<sup>9</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, **คู่มือการประเมินสถานะของ หน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0**, (ม.ป.ท.), 4-5.

<sup>10</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือ PMQA 4.0 การประเมินสถานะ ของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปี งบประมาณ 2564** (กรุงเทพมหานคร: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง, 2564), คำนำ.

หน่วยงานภาครัฐที่เป็นองค์กรด้านจัดการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในเวทีระดับโลกและสอดคล้องกับนโยบายที่ภาครัฐกำหนด โดยการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็น “องค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization หรือ HPO)” โดยองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีบุคลากรและรูปแบบการปฏิบัติทำงานที่พร้อมให้เกิดผลงานกับองค์กรได้ มีความยืดหยุ่นอย่างเหนียวแน่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร อันเป็นส่วนสำคัญ การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา พัฒนาพลเมืองให้ฉลาดทั้งทางปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม เป็นทั้งคนมีความสุข ความพอใจและเป็นพลเมืองดีที่รับผิดชอบในทางสังคม

### ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีสถานศึกษาภายใต้การควบคุมดูแลจำนวน 102 แห่ง โดยปัญหา อุปสรรคที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครต้องเผชิญนั้นมีมากมายหลากหลายรูปแบบ เป็นปัจจัยที่ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารลดลง การบริหารจัดการเป็นไปอย่างไม่อย่างราบรื่น จากรายงานสรุปแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2564) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่าปัญหา อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน** ได้แก่ ผู้ปกครองทั้งคนไทยและต่างด้าว ย้ายถิ่นในการประกอบอาชีพ ส่งผลต่อการย้ายเข้าออกของนักเรียนและอัตราการออกกลางคัน ส่วนหนึ่งไม่ย้ายชื่อนักเรียนออกจากทะเบียนบ้าน ส่งผลต่ออัตราการเข้าเรียน บางส่วนติดตามตัวไม่ได้ งบประมาณสำหรับการพัฒนาและดูแลรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีไม่เพียงพอ กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวทางของหน่วยงานท้องถิ่นไม่เอื้อต่อการอุดหนุนช่วยเหลือการศึกษา รายได้ผู้ปกครองส่วนใหญ่ค่อนข้างต่ำ ส่งผลต่อการส่งเสริมอุดหนุนของสถานศึกษาและการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของผู้ปกครอง ผู้เรียนส่วนหนึ่งเป็นผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาขาดแคลนปัจจัยพื้นฐาน ออกกลางคันและไม่จบหลักสูตรภายในระยะเวลาที่กำหนด ปัญหาเรื่องค่าครองชีพค่อนข้างสูง รายได้ของผู้ปกครองไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายส่งผลต่อการส่งเสริมบุตรหลานในการศึกษา การมีเด็กต่างด้าวที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนในบางส่วนยากลำบากขึ้น

**2. คุณภาพทางการศึกษา** ได้แก่ กระแสสังคมและเทคโนโลยี มีผลต่อพฤติกรรมผู้เรียน อีกทั้งปัญหาโรงเรียนขยายโอกาส มีครูในสถานศึกษาไม่ตรงสาขา วิชาเอก การสรรหาบรรจุไม่ตรงกับ ความจำเป็นที่ครูขาดแคลนไม่เพียงพอกับการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งนั่นจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการ ทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562-2563 โดยรวมต่ำกว่าเมื่อเทียบกับทุกระดับ ดังข้อมูลที่แสดงตาม ตารางที่ 1

กลุ่มสาระ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ									
	ประเทศ		สังกัด สพฐ.		ภาค		จังหวัด		สพป.	
	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563
ภาษาไทย	55.14	54.29	55.91	55.18	55.06	54.64	54.18	57.46	51.90	56.29
อังกฤษ	33.25	34.38	32.98	34.14	33.32	35.19	32.56	35.68	28.47	32.13
คณิตศาสตร์	26.73	25.46	26.98	25.82	26.72	25.81	25.25	25.81	22.44	22.69
วิทยาศาสตร์	30.07	29.89	30.22	30.17	29.91	30.12	29.29	31.22	28.32	29.41
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>36.30</b>	<b>36.01</b>	<b>36.52</b>	<b>36.33</b>	<b>36.25</b>	<b>36.44</b>	<b>35.32</b>	<b>37.54</b>	<b>32.78</b>	<b>35.13</b>

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยร้อยละของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2562-2563 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร

**ที่มา** : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, “เอกสารนโยบายประกอบการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร,” 2565.

จากตารางพบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ในโรงเรียนขยายโอกาส ปีการศึกษา 2563 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อเทียบกับระดับต่างๆ ทั้งภาพรวมและแต่ละสาระ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีผลต่ำกว่าในทุกระดับ ทั้งภาพรวมและแต่ละสาระ ซึ่งนั่นอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักเรียนและ ผู้ปกครองในฐานะผู้รับบริการ ในการจัดการการสอนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อีกทั้งหากไม่ได้รับการแก้ไขเป้าหมายในพัฒนาผู้เรียนผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนโดยรวมของทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคงไม่บรรลุเป้าหมาย นอกจากประเด็น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแล้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ยังพบปัญหาที่ว่า สถานศึกษาขนาดเล็กนักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่ผู้ปกครองมีฐานะปานกลางถึงค่อนข้างยากจนส่งผลต่อการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาของบุตรหลาน อีกทั้งการตีค่าความคุ้มค่าทางการศึกษาเป็นเงินส่งผลต่อโรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้รับการส่งเสริมที่แท้จริง ปัญหาสถาบันครอบครัวเป็นครอบครัวเดี่ยวแตกแยกเพิ่มขึ้น ขาดผู้ให้การอบรมเลี้ยงดูให้ความรู้ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม สังคมไทยยังขาดภูมิคุ้มกันจากการบริโภคผ่านสื่อและเทคโนโลยี ซึ่งไม่ได้นำเสนอในเชิงสร้างสรรค์และเป็นจริงเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีปัญหาการแพร่ขยายของข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ส่งผลต่อการเสริมสร้างความรู้การดูแลและปกป้องผู้เรียนจากค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ ครูมีภาระงานอื่นมากกว่างานสอนส่งผลให้ไม่มีเวลาอยู่โรงเรียนไม่สามารถออกแบบกระบวนการเรียนการสอนได้เต็มที่และไม่เพียงพอต่อการดูแลเด็กและอุปสรรค

**3. ด้านบริหารจัดการ** ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนไม่มีระเบียบกฎหมายรองรับอำนาจหน้าที่บทบาทภารกิจไม่ชัดเจนส่งผลต่อการพัฒนารวมถึงแนวทางหลักเกณฑ์นโยบายในการแต่งตั้งผู้บริหารใหม่ลงโรงเรียนขนาดเล็ก ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ปัญหางบประมาณที่รัฐจัดสรรไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนากฎหมายกำหนดวิทยฐานะไม่ครอบคลุมบุคลากรทางการศึกษา 38 ค (2) การกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง 38 ค ความก้าวหน้าที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมขาดขวัญกำลังใจ อีกทั้งปัญหาการปฏิรูปโครงสร้างทางการศึกษา นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งกับชุมชน ผู้ปกครอง ไม่ยอมรับเหตุผลในการรวมโรงเรียนและยังมีส่วนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดโครงการ/กิจกรรมผ่านจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลงสู่สถานศึกษาดำเนินการ ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินงานตอบสนองความต้องการความจำเป็นที่ตรงกับสภาพของสถานศึกษาได้ ตลอดทั้งนโยบายกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่ดำเนินการอย่างจริงจัง ส่งผลต่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและอุปสรรคนโยบายการสั่งการที่ไม่ตรงหน่วยงานรับผิดชอบ ส่งผลต่อความซ้ำซ้อนและยุ่งยากในการขาดการ บูรณาการร่วมกันในการดำเนินงานในพื้นที่ ปัญหาที่เกิดจากนโยบายที่ไม่คำนึงถึงบริบทของพื้นที่ ส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา<sup>11</sup>

นอกจากนี้ จากผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการประเมิน ตามนโยบายที่ 4 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ประเด็นตัวชี้วัด ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าเรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

<sup>11</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, “เอกสารนโยบายประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร,” 2565.

เป็นมาตรฐานเสมอกัน ในระดับประถมศึกษา อยู่ในระดับปรับปรุง หรือจากผลการประเมิน นโยบายที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา ด้านสถานศึกษาทุกแห่งมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปรับปรุง<sup>12</sup>

จากข้อมูลปัญหา อุปสรรคตามรายละเอียดข้างต้น ส่องสะท้อนให้เห็นถึงปัญหา อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่สถานศึกษาเผชิญ ทั้งในส่วนใหญ่ปัญหา อุปสรรคที่มีผลมาจากหลากหลายปัจจัย อันเป็นสาเหตุของปัญหาตามมาคือ คุณภาพผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ซึ่งนั่นสถานศึกษาต้องหาแนวทางการแก้ไข ปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง โดยต้องอาศัยการร่วมมือ การบูรณาการทำงานจากทุกฝ่ายทุกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ นวัตกรรม แก้ไขที่ต้องเหมาะสมกับสภาพบริบทสถานศึกษาของตนโดยเฉพาะ มวลเหตุเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในฐานะผู้นาองค์กรจำต้องมีทักษะ ความสามารถที่หลากหลายมิติเพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรคดังที่กล่าวมา อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการประเมินอุปสรรคที่เกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด ส่งผลกระทบต่อระดับใด เพื่อหาวิธีจัดการให้อุปสรรคนั้นบรรเทาเบาบางลงหรือหมดไปโดยไม่ยืดเยื้อ ผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเพื่อพาสถานศึกษาพ้นฝ่าปัญหา อุปสรรคเพื่อนำพาสถานศึกษาดำเนินการ เพื่อเผชิญวิกฤติได้อย่างเหมาะสม มีการบริหารจัดการที่มีความรับผิดชอบ ภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการคือผู้เรียน จนทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรของรัฐที่มีคุณภาพในด้านการจัดการศึกษา เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนองตอบนโยบายภาครัฐและขับเคลื่อนสังคมให้ทันกระแสแห่งยุคโลกาภิวัตน์นั่นเอง ผู้วิจัยเห็นว่าหากผู้บริหารเป็นผู้มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและนำมาใช้แก้ไขอุปสรรคของสถานศึกษาที่อยู่ในฐานะผู้นำสถานศึกษา จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อจะได้นำผลงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อมูลจากงานวิจัยนี้ยังเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นๆ สืบไป

<sup>12</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, “รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร,” 2564.



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
2. เพื่อทราบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับใด
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับใด
3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัย ดังนี้

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง
3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีสรุปของการวิจัยของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ ของลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ (a system view of school administration) ไว้ว่า การวิเคราะห์ การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (open-system framework) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนแรก สภาพแวดล้อมภายในซึ่งมีมิติการดำเนินงานของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปลงสภาพ (transformation process) และผลผลิต (outputs) ที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปลงสภาพเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนสอง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี กรอบแนวคิดดังกล่าวทำให้การวิเคราะห์ การดำเนินงานและปัญหาของสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษา คือ ทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ นโยบายทางการศึกษา โดยทรัพยากรทางการศึกษา จะถูกปรับเปลี่ยนผ่านกระบวนการแปรสภาพหรือกระบวนการบริหารจัดการ (Transformation Process) กล่าวคือ กระบวนการของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียน การนิเทศ ติดตาม การประเมินผล และ ผลผลิต (outputs) อันหมายรวมทั้งผลผลิต ผลลัพธ์และหรือผลกระทบ ซึ่งเกิดจากกระบวนการหลักกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งหรือทุกกระบวนการ ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน (ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง) รวมทั้งสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดให้รู้ว่าผลผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์คือ ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพภูมิศาสตร์นั่นเอง<sup>13</sup>

สำหรับตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) ของการวิจัยคือ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร (Administrator's Adversity Quotient: AQ) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร จากเอกสาร หนังสือ ตำราของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทย ดังนี้ สทอลซ์ (Stoltz) กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค คือ ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยากหรือความลำบาก โดยมีองค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการควบคุมอุปสรรค (control) 2) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (origin and ownership) 3) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา

<sup>13</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 7<sup>th</sup> ed. (Belmont: Wadsworth, 2022), 23-25.

(reach) 4) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (endurance)<sup>14</sup> สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ให้กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยความมุ่งมั่น อดทนจนสามารถฝ่าฟันและเอาชนะปัญหาได้ กล่าวคือ เป็นความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นความสำเร็จนั่นเอง<sup>15</sup> สอดคล้องกับ นุชนรา รัตนศิริระประภา ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือ ความพยายาม ความเข้าใจ การรับรู้ ความรู้สึกดี ปฏิบัติและทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเผชิญปัญหา อุปสรรค ความยากลำบากในวิถีชีวิตประจำวัน และวิถีชีวิตการทำงาน ในองค์กร เป็นความสามารถทั้งภายในและภายนอกที่จะอดทนต่ออุปสรรค ก้าวผ่านอุปสรรคและสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของบุคคล โดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก และเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำนายได้ว่า จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้หรือไม่<sup>16</sup>

ในลักษณะเดียวกัน ตัวแปรต้น ( $Y_{tot}$ ) ของการวิจัยคือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา (High Performance Organization Of School) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากเอกสาร หนังสือ ตำราของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทย ดังนี้ แนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermmerhorn, Hunt and Osborn) มีความเห็นว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) 3) บูรณาการเทคโนโลยีกับการผลิต (integrated production technology) 4) การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) 5) การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) แนวคิดของ แนวคิดของ ลินเดอร์ และ บรูคส์ (Linder and Brooks) กล่าวถึงหลักการสำคัญนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (client - centered) 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์

<sup>14</sup>Paul G. Stoltz, **Adversity quotient turning obstacles into opportunities**, (New York: John Wiley and Sons, 1997), 6-7.

<sup>15</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์: ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 6-7.

<sup>16</sup>นุชนรา รัตนศิริระประภา, “ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” (รายงานวิจัย ทฤษฎีการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564): 23.

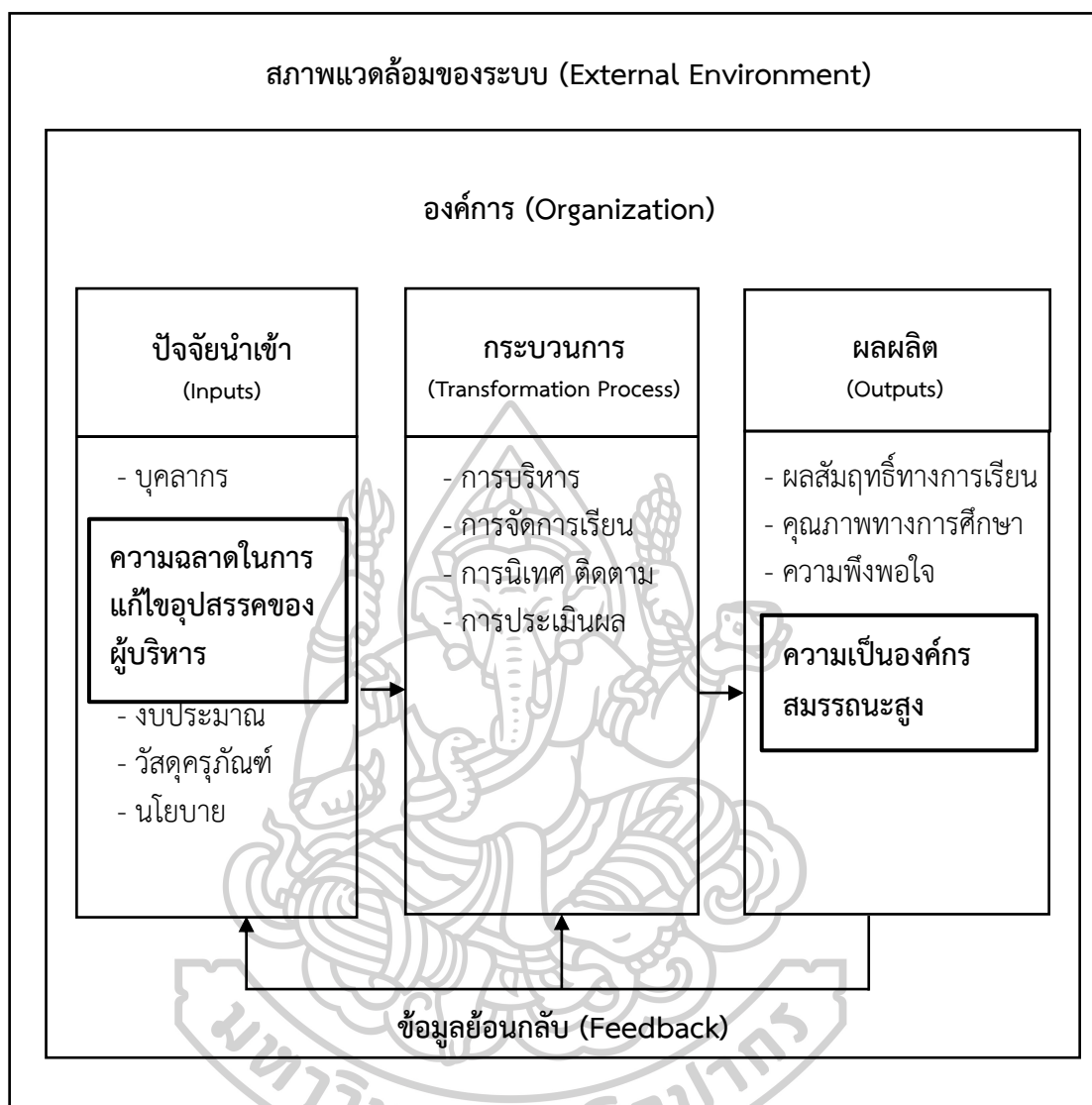
(outcome - oriented) 3) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (accountable) 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) การเปิดกว้างและร่วมมือ (open and collaborative) 6) ความกระตือรือร้น (passionate)<sup>17</sup> แนวคิดของ ฮอลเบเช่ (Holbeche) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) 2) การสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม (creating knowledge -rich context for innovation) 3) การสร้างองค์กรไร้พรมแดน (creating a boundary - less organization) 4) กระตุ้นบุคลากรให้บรรลุผลงานระดับสูงขึ้นไป (stimulating people to achieve high performance) 5) เป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) 6) เป็นองค์กรที่เน้นคุณค่าเป็นฐาน (becoming a value - based organization)<sup>18</sup> ส่วนแนวคิดของ บายเทนดัจค์ (Buytendijk) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ (the five keys to building a high-performance organization) ได้แก่ 1) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ( setting ambitious targets and consistently and continuously achieve those objectives) 2) มีค่านิยมร่วม (pinpoint shared values) 3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และดำเนินการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (have a strategic focus and alignment) 4) มีความคล่องตัวสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (agility to adapt to changing circumstances quickly) 5) มีการเชื่อมต่อรูปแบบธุรกิจทั่วทั้งองค์กร (shared business model throughout the organization)<sup>19</sup>

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ดังแผนภูมิที่ 1

<sup>17</sup>Jane C. and Jeffrey D., “Transforming the public sector,” **Outlook journal**, no. 3 (October 2004): 76-78.

<sup>18</sup> L. Holbeche, **The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success**, (New York: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005), 36.

<sup>19</sup> Frank. Buytendijk, “Five keys to building high performance organization,” **Business performance management magazine** 4, 1 (February 2006): 1-20.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts & Practices**, 7<sup>th</sup> ed. (Belmont: Wadsworth, 2022), 23-25.

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

: Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks, "Transforming the public sector," **Outlook Journal**, no. 3 (October 2004): 76-78.

### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทสาคร โดยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารของ สทอลซ์ (Stoltz) ที่มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1. ความสามารถในการควบคุม (control) 2. ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (origin and ownership) 3. ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (reach) 4. ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (endurance)

สำหรับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตามแนวคิดของ ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1. มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (client - centered) 2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (outcome - oriented) 3. ความรับผิดชอบต่อ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (accountable) 4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5. การเปิดกว้างและร่วมมือ (open and collaborative) และ 6. ความกระตือรือร้น (passionate) ดังแผนภูมิที่ 2

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร( $X_{tot}$ )	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง( $Y_{tot}$ )
1. ความสามารถในการควบคุม ( $X_1$ )	1. มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $Y_1$ )
2. ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ )	2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ ( $Y_2$ )
3. ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $X_3$ )	3. ความรับผิดชอบต่อ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ )
4. ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ( $X_4$ )	4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น ( $Y_4$ )
	5. การเปิดกว้างและร่วมมือ ( $Y_5$ )
	6. ความกระตือรือร้น ( $Y_6$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตเชิงทฤษฎีของการวิจัย

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

: Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks, "Transforming the public sector," **Outlook Journal**, no. 3 (October 2004): 76-78.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการศึกษาดังนี้

**ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร** หมายถึง ความสามารถในตัวบุคคลต่อการเผชิญปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสามารถในการคิด ตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคหรือความยากลำบากที่ผ่านเข้ามา โดยความเพียรพยายาม อดทน ไม่ย่อท้อ มองปัญหา อุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย ไม่ใช่เรื่องที่ต้องจำนน ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการควบคุม ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา และความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา

**องค์กรสมรรถนะสูง** หมายถึง หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีบุคลากรและรูปแบบการปฏิบัติงานที่พร้อมให้เกิดผลงานกับองค์กรได้ มีความยึดมั่นอย่างเหนียวแน่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย มุ่งเน้นผลลัพธ์ ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น การเปิดกว้างและร่วมมือ และความกระตือรือร้น

**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร** หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลที่จัดการศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมี 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบนและอำเภอบ้านแพ้ว ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร รวมจำนวนทั้งสิ้น 102 แห่ง

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้ 4 ส่วน คือส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร ส่วนที่สองเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ส่วนที่สามเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และส่วนท้ายเป็นการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

#### ความหมายของคำว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

สทอลซ์ (Stoltz) ได้บัญญัติศัพท์ adversity quotient หรือ AQ ซึ่งมีคำแปลเป็นภาษาไทยที่หลากหลาย เช่น ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค, ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค, ความสามารถในการปรับตัวรับมือกับปัญหาต่างๆ, ความฉลาดในการฟันฝ่าวิกฤต, ความฉลาดในการรับมือกับปัญหา, ความฉลาดในการแก้ปัญหาและเผชิญกับอุปสรรค, ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา, ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยขอแปลคำศัพท์นี้ว่า “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค” โดยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นแนวคิดที่นำมาเผยแพร่ โดย สทอลซ์ (Stoltz) โดยมาจากความเชื่อที่ว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและชีวิต หลักการของทฤษฎีนี้ คือ การเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ด้วยการทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยไม่ท้อแท้หรือหยุดยั้งกลางทาง แม้จะเหนื่อยยากแค่ไหนก็อย่าล้มเลิกจนกว่าจะพบกับความสำเร็จ มีผู้ให้ความหมาย นิยามกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) หรือ AQ หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการต่างประเทศหรือในประเทศ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมมาบางส่วนดังนี้

สทอลซ์ (Stoltz) กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในเวลาที่ต้องเผชิญกับความยากลำบาก โดยผู้ที่มีระดับความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคในระดับสูงจะเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค



แม้จะแพ้แต่ก็สามารถลุกขึ้นมาสู้ได้ใหม่ ส่วนผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเผชิญกับปัญหาความยากลำบากก็จะยอมแพ้ได้โดยง่าย<sup>20</sup>

โควาน (Cowan) ได้อธิบายความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคว่าหมายถึง ความฉลาดทางร่างกาย จิตใจ และกำลังใจที่จะอยู่กับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนของชีวิตได้อย่างดี<sup>21</sup>

วิทยา นาควัชระ กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคเป็นความสามารถของบุคคลในการเอาชนะอุปสรรค โดยสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้อย่างคนที่มีความตั้งใจและมีความหวังอยู่เสมอ<sup>22</sup>

ศันสนีย์ ฉัตรคุปต์ กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือรูปแบบปฏิกิริยาตอบสนองหรือพฤติกรรมของคนๆ นั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคในชีวิต ซึ่งเป็นกลไกของสมองที่เกิดจากใยประสาทต่างๆ ที่ถูกสร้างขึ้น ผักผ่อนขึ้น ปัญหาที่กล่าวถึงนี้อาจเป็นปัญหาเล็กน้อยหรืออาจจะเป็นปัญหาปานกลางหรืออาจจะเป็นปัญหาที่ใหญ่โตมหึมาศาลก็เป็นไปได้ รูปแบบการตอบสนองนี้คือรูปแบบการจัดการกับปัญหา<sup>23</sup>

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือ เขาวนความอึด มีสติ ควบคุมความคิดและอารมณ์ ทำให้ฟื้นตัวจากอุปสรรคอย่างรวดเร็ว และสามารถหยุดความคิดที่จะทำให้เกิดความเครียดและท้อแท้<sup>24</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ให้กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยความมุ่งมั่น อดทนจน

<sup>20</sup> Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 6-7.

<sup>21</sup>C. C. Cowan, **Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership & Change.** (Oxford: Blackwell, 1996), 12.

<sup>22</sup>วิทยา นาควัชระ, **วิธีเลี้ยงลูกให้ เก่ง ดี และมีสุข IQ EQ MO AQ**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร: Goodbook, 2557), 91.

<sup>23</sup>ศันสนีย์ ฉัตรคุปต์, **เทคนิคสร้าง IQ EQ MQ: 3Q เพื่อความสำเร็จ** (กรุงเทพมหานคร: สร้างสรรค์ศักยภาพสมองศรีเอตีฟเบรน, 2544), 103.

<sup>24</sup>ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, **แนวทางการแก้ปัญหาวิกฤตด้วย AQ**, (กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 24.

สามารถฝ่าฟันและเอาชนะปัญหาได้ กล่าวคือ เป็นความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นความสำเร็จนั่นเอง<sup>25</sup>

อารี พันธุ์ณี กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) คือ บุคคลที่มีความอดทน จิตใจเข้มแข็งและมีเป้าหมายชัดเจนแน่นอน มีความเข้าใจโลก สามารถอดทนต่อความเหนื่อยยาก ลำบาก ความเจ็บปวด การรอคอย อดทนต่อความเบื่อหน่าย มุ่งมั่นฝ่าฟันให้ฟันอุปสรรคและแก้ปัญหาให้ได้ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคด้วยเจตคติในทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหาแนวทางแก้ไขปัญหา<sup>26</sup>

นุชนรา รัตนศิริระประภา ได้สังเคราะห์ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient : AQ) สามารถแบ่งความหมายได้เป็นสามมุมมอง คือ 1) หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่ตอบสนองต่ออุปสรรค ปัญหา ความทุกข์ยากหรือเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญในช่วงเวลาหนึ่ง 2) หมายถึงบุคลิกภาพภายในที่ทำให้คนหรือบุคคลนั้นใช้ความพยายามเปลี่ยนสถานการณ์ที่เป็นผลร้ายจนทำให้ชีวิตดีขึ้น และ 3) หมายถึง เครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อทำนายหรือพยากรณ์ว่า คนเราสามารถอดทนต่ออุปสรรคได้ดีเพียงใด กล่าวโดยสรุปว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient : AQ) หมายถึง ความพยายาม ความเข้าใจ การรับรู้ ความรู้สึกดี ปฏิกริยาและทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเผชิญปัญหา อุปสรรค ความยากลำบากในวิถีชีวิตประจำวัน และวิถีชีวิตการทำงานในองค์กร เป็นความสามารถทั้งภายในและภายนอกที่จะอดทนต่ออุปสรรค ก้าวผ่านอุปสรรคและสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของบุคคล โดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก และเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำนายได้ว่าจะประสบความสำเร็จในชีวิตได้หรือไม่<sup>27</sup>

จากความหมายของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) ที่ได้กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค หมายถึง ความสามารถในการเผชิญปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสามารถในการคิด ตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคหรือความยากลำบากที่ผ่าน

<sup>25</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาค้นคว้าความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์: ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 6-7.

<sup>26</sup>อารี พันธุ์ณี, จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน (กรุงเทพมหานคร: ไยไหม, 2546), 101-102.

<sup>27</sup>นุชนรา รัตนศิริระประภา, “ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน,” (รายงานวิจัย ทฤษฎีการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564): 23.

เข้ามา โดยความเพียรพยายาม อดทน ไม่ย่อท้อ มองปัญหา อุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย ไม่ใช่เรื่องที่ต้อง  
จำนน

### **แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานและความสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค**

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (adversity quotient) เป็นแนวความคิดของ สทอล์ช ในหนังสือที่มีชื่อว่า adversity quotient : Turning Obstacles into Opportunities ทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากงานวิจัย มากกว่า 600 ชิ้น จากมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและงานศึกษามากกว่า 500 ชิ้นทั่วโลก ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค มีกรอบแนวคิด เชิงปฏิบัติหลัก 2 ประการ คือ หลักการวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ และการนำมาประยุกต์ใช้ ในโลกแห่งความเป็นจริง องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ประกอบด้วย 3 สาขา อันได้แก่ ด้านจิตวิทยาปริชาน (cognitive psychology) ประสาทสรีรวิทยา (neurophysiology) และจิต-ประสาทภูมิคุ้มกัน (psycho-neuroimmunology)

#### **1. ด้านจิตวิทยาปริชาน (cognitive psychology)**

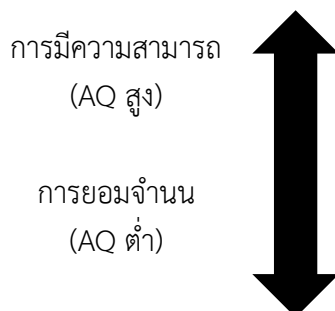
จิตวิทยาปริชาน เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการทางจิตภายใน ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นภายในสมอง รวมถึงการรับรู้ การคิด ความจำ ความสนใจ ภาษา การแก้ปัญหาและการเรียนรู้<sup>28</sup> จิตวิทยาปริชาน ประกอบด้วย แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม การจัดการชีวิต เป็นแนวคิดที่สำคัญในการทำความเข้าใจแรงจูงใจ ประสิทธิภาพและพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่

##### **1.1 การยอมจำนนอันเกิดจากการเรียนรู้ (learned helplessness)**

เป็นแนวคิดโดยอธิบายว่าทำไมบุคคลนั้นเมื่อเผชิญกับอุปสรรคปัญหาที่เข้ามาในชีวิต บุคคลนั้นจึงประพฤติน้อย่างสิ้นหวัง ไม่แยแส ยอมจำนนล้มเลิก หรือหยุดการกระทำไป โดยเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค เมื่อบุคคลถูกพัฒนาให้มีทักษะหรือความสามารถในตนเอง เพื่อจะปกป้องตนเองจากภาวะการยอมจำนน ไร้ความสามารถในการแก้ไขอุปสรรคปัญหา การเรียนรู้ดังกล่าวนี้จะยังประโยชน์ให้เกิดพลังที่จะต่อสู้เอาชนะต่ออุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น

---

<sup>28</sup> Kendra Cherry, **Cognitive psychology: The science of how we think**, Accessed February 20, 2022, Available from <https://www.verywellmind.com/cognitive-psychology-4157181>



แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับ AQ กับความสามารถในการแก้ไขอุปสรรค

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 57.

### 1.2 ทฤษฎีการอนุมานสาเหตุ (attribution theory) รูปแบบการอธิบายสาเหตุของเหตุการณ์ (explanatory style) และการมองโลกในแง่ดี (optimism)

ทั้งสามส่วนนี้มีความสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกัน เป็นแนวคิดที่อธิบายต่อการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ อันนำไปสู่ความสำเร็จ โดยพบว่าเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ดีหากบุคคลที่อนุมานเหตุผลว่าตนเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดเหตุเช่นนั้น (internal) เกิดขึ้นถาวร (permanent) และส่งผลต่อสถานการณ์อื่นๆ หลายด้านด้วย (pervasive) นั่นเป็นลักษณะของการมองโลกในแง่ร้าย แต่หากสำหรับบุคคลผู้ซึ่งมองโลกในแง่ดี จะมองว่า สาเหตุของสถานการณ์ไม่ดีที่เกิดขึ้นนั้นมาจากภายนอก (external) เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวไม่นาน (temporary) และมีผลจำกัดเท่านั้น (limited) ดังตารางที่ 2

การมองโลกในแง่ร้าย (pessimists)	ส่งผลถาวร (permanent)	ส่งผลหลายด้าน (pervasive)	เกิดจากปัจจัยภายใน (personal)
การมองโลกในแง่ดี (optimists)	เพียงชั่วคราวไม่นาน (temporary)	มีผลจำกัด (limited)	เกิดจากปัจจัยภายนอก (external)

ตารางที่ 2 การมองโลกในแง่ดีกับการมองโลกในแง่ร้าย ในการตอบสนองต่ออุปสรรคต่างๆ

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 60.

### 1.3 ความแกร่งหรือความอดทนต่ออุปสรรค (hardiness)

ความแกร่งเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งของการมีสุขภาพชีวิตโดยรวมได้ บุคคลใดที่มีความแกร่งและความอดทนต่ออุปสรรคจะมองวิกฤติให้เป็นโอกาส มีความเชื่อมั่นว่าตนสามารถจัดการหรือควบคุมต่อปัญหานั้นได้ อันนำไปสู่การพัฒนาความแข็งแกร่งอดทนและมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเพิ่มมากยิ่งขึ้น

### 1.4 การฟื้นพลังหรือการยืดหยุ่น (resilience)

ผู้ที่สามารถฟื้นพลังจะมีลักษณะเป็นผู้วางแผนเป็นนักแก้ปัญหาจะสามารถฟื้นคืนพลังจากอุปสรรคที่เผชิญอยู่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้ ความเข้มแข็งอดทนการรู้สึกท้อแท้และการควบคุมหรือจัดการอุปสรรคได้และเป็นตัวทำนาย ศักยภาพในการปฏิบัติงานและสุขภาพบุคคล และเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของนักสู้หรือผู้ที่มี AQ สูง

### 1.5 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy)

เป็นความเชื่อในความสามารถและศักยภาพของตนเองในการควบคุมชีวิตของตน และเผชิญกับอุปสรรค แบนดูรา (Bandura) อธิบายว่า คนที่รับรู้ความสามารถของตนเองจะสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลวได้ โดยหาวิธีการจัดการกับปัญหามากกว่ามีความกังวลกับปัญหานั้น

### 1.6 วิธีแห่งการควบคุม (locus of control)

บุคคลที่เชื่อว่าการควบคุมเกิดจาก คุณลักษณะภายในจะส่งผลให้มีพฤติกรรมที่จะต่อสู้กับอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่เลวร้ายได้มากกว่าบุคคลที่เชื่อว่าการควบคุมภายนอก แสดงให้เห็นความสัมพันธ์กันระหว่างการควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ของชีวิตกับแรงจูงใจและความสำเร็จ

## 2. ประสาทสรีรวิทยา (neurophysiology)

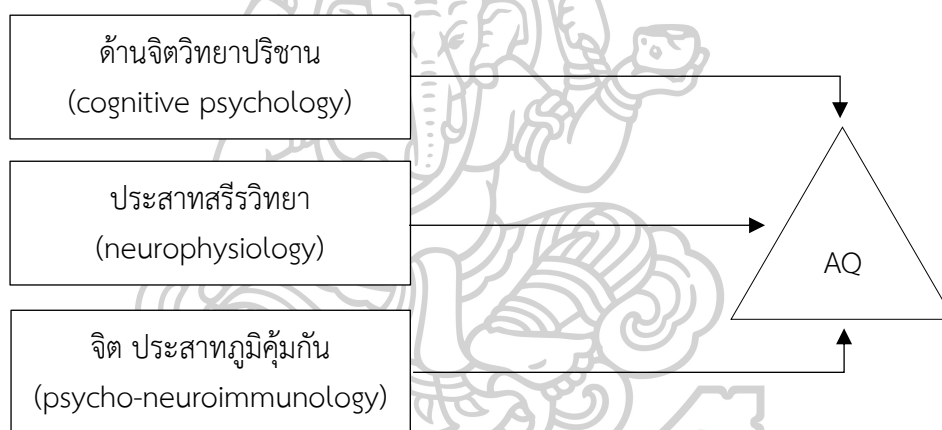
ประสาทสรีรวิทยา คือ การศึกษาเซลล์ประสาทเมื่อรับและส่งข้อมูล เป็นศาสตร์สาขาของสรีรวิทยาและประสาท โดยมุ่งเน้นในการทำงานของระบบประสาท ศึกษาการทำงานของเซลล์ประสาท การประมวลข้อมูล การส่งผ่านข้อมูลและความจุในการรวบรวม การจัดเก็บข้อมูลเป็นหลัก<sup>29</sup> สำหรับโครงสร้างของสมองที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน อันประกอบด้วยส่วนแรกคือ บริเวณซีรีบรัลคอร์เท็กซ์ ซึ่งควบคุมกิจกรรมที่รู้ตัว แต่หากบุคคลได้รับการฝึกฝนและเกิดการเรียนรู้ ผ่านกิจกรรมประสบการณ์ต่างๆ นั้น จะทำให้เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากได้ย้ายเข้ามาอยู่ในจิตใต้สำนึก บริเวณของสมองส่วนที่สองที่ทำงานโดยอัตโนมัติถูกเรียกว่า บาซัลแกงเกลีย กล่าวคือ สมองของคนเราสามารถสร้างเซลล์ใหม่ที่ติหรือนิสัยที่ดีได้ ดังนั้น ความ

<sup>29</sup>Van Huyssteen J. Wentzel, *Encyclopedia of science and religion*, 2nd ed. (New York: macmillan reference usa, 2003), 610.

มุ่งมันที่จะฟันฝ่าแก้ปัญหาอย่างจริงจังจะเสริมสร้างโครงสร้างสมองในส่วนของการแก้ปัญหาอุปสรรคให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น<sup>30</sup>

### 3. จิต ประสาทภูมิคุ้มกัน (psycho-neuroimmunology)

จิต ประสาทภูมิคุ้มกัน คือ การศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการทางด้านจิตใจและระบบประสาทและระบบภูมิคุ้มกันของร่างกายมนุษย์ โดยเป็นแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพและผลการปฏิบัติงานของมนุษย์ โดยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคมีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเอง ความเข้มแข็งจากจิตใจและการควบคุมตนเองจะส่งผลต่อภูมิคุ้มกันต้านทานโรคการฟื้นตัวจากการผ่าตัด และความเปราะบางต่อโรคที่คุกคามชีวิต การควบคุมมีความสำคัญต่อสุขภาพและอายุยืนยาว ภัยหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น<sup>31</sup>



แผนภูมิที่ 4 องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 83.

<sup>30</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์: ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 8.

<sup>31</sup>Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 84.

สทอล์ซ ยังกล่าวเปรียบเทียบบทบาทของ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ในชีวิตกับ ต้นไม้แห่งความสำเร็จ (the tree of success) โดยบุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคต่ำและขาดความพยายามในการจะต้านทานความยากลำบาก พวกเขาจะคงหยุดความเจริญในศักยภาพของตนเองเปรียบได้กับต้นไม้ที่แคระแกร็น ในทางกลับกันผู้มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคในปริมาณที่สูงเพียงพอ ก็จะเหมือนต้นไม้ที่สามารถเจริญเติบโตบนภูเขาสูงได้ซึ่งจะสามารถนำมาเปรียบเทียบเป็นแผนผังต้นไม้เพื่อจะได้แยกเป็นส่วนต่างๆ ตามแนวทางของความสำเร็จ ดังนี้

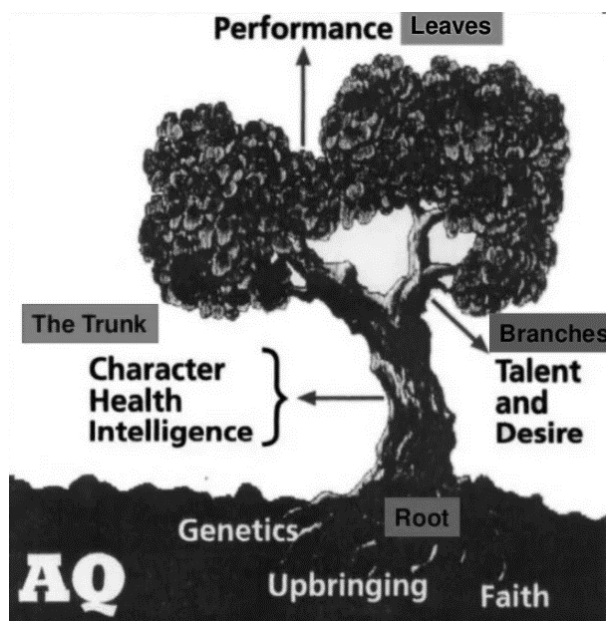
**ใบไม้:** ลักษณะที่ปรากฏให้เห็น การแสดงออก ใบ หมายถึง ลักษณะที่ปรากฏให้เห็น หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่แสดงออกปรากฏสู่สายตาบุคคลอื่น มีผลต่อการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ วัน เวลา การแต่งงาน หน้าที่การงาน เป็นต้น

**กิ่งก้าน:** ความสามารถและเป้าหมาย กิ่งก้าน หมายถึง ความสามารถและเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะเกิดขึ้นได้บุคคลนั้นต้องมีทักษะ ประสบการณ์ สมรรถภาพ มีความรู้ความสามารถและมีความมุ่งมั่นปรารถนา ซึ่งเป็นตัวอธิบายถึงแรงจูงใจที่ทำให้คนเรามีความกระตือรือร้น มีความอยากแรงขับและมีความทะเยอทะยาน ซึ่งทั้งความสามารถและเป้าหมาย คือ สิ่งที่จะต้องพร้อมทั้งสองอย่างเพื่อความสำเร็จ

**ลำต้น:** เขาวนปัญญา สุขภาพและลักษณะนิสัย ลำต้น หมายถึง เขาวนปัญญา สุขภาพและลักษณะนิสัย ซึ่งศาสตราจารย์คาร์ดเนอร์ศาสตราจารย์คณะจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาวาร์ด แสดงการวัด เขาวนปัญญา ของคนเราไว้ 7 ด้าน คือ คือ ความสามารถด้านภาษา ด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย ด้านมิติสัมพันธ์ ด้านตรรกะ-คณิตศาสตร์ ด้านดนตรี ด้านเข้าใจผู้อื่น และด้านการเข้าใจ ซึ่งความฉลาดของคนเราจะแตกต่างกันไปตามระดับ บางคนอาจจะเด่นด้านใดด้านหนึ่งและเขาวนปัญญาที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลจะมีผลต่ออาชีพที่เหมาะสม การเรียนและงานอดิเรก ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความสำเร็จอีกด้วย อีกทั้งอารมณ์ สุขภาพและลักษณะนิสัยนั้นส่งผลต่อประสบความสำเร็จเช่นกัน ของบุคคลเช่นกัน กล่าวคือ ถ้ามีความวิตกกังวลจนล้มป่วยหรือได้รับบาดเจ็บ อาจนำมาซึ่งความล้มเหลว บุคลิกลักษณะของบุคคลที่มีความเจริญและพัฒนา ต้องมีบุคลิกลักษณะที่มีความยุติธรรม มีเหตุผล ซื่อสัตย์ สุขภาพ สุขุมรอบคอบ กล้าหาญ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งบุคลิกลักษณะที่กล่าวมานี้เป็น สิ่งอันนำมาซึ่งความประสบความสำเร็จนั่นเอง

**ราก:** พันธุกรรม การอบรมในวัยเด็กและเชื่อ ราก หมายถึง พันธุกรรม การอบรมเลี้ยงดู และความเชื่อ พันธุกรรมจะเป็นตัวที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และระดับของความวิตกกังวลที่มีผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคลด้วย การเลี้ยงดูก็มีอิทธิพลต่อความฉลาด นิสัยการบริโภคการพัฒนาบุคลิกลักษณะและผลต่อทักษะ ความปรารถนา และการแสดงออก ความเชื่อ คือ สิ่งที่ทำให้เกิด

ความหวังและการแสดงออกทางจริยธรรม ตลอดจนการกระทำของบุคคลและการคิดค้นหาวิธีการในการพิสูจน์ความจริง<sup>32</sup> ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ต้นไม้แห่งความสำเร็จตามแนวคิดของสทอลซ์ (Stoltz)

ที่มา : Paul G. Stoltz, *Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities* (New York: John Wiley and Sons, 1997), 30.

### ความสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ความฉลาดของมนุษย์มีส่วนอย่างมากในชีวิตประจำวัน ตัวอย่างสถานการณ์ เช่น เมื่อมีการสัมภาษณ์ ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) จะมีส่วนช่วยให้ผ่านการทดสอบเพื่อให้คุณมีคุณสมบัติ จากนั้น ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของเราจะช่วยให้คุณติดต่อกับผู้สัมภาษณ์ ทำงานและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน จากนั้นเมื่อระบบเปลี่ยนไปหรือเมื่อคุณต้องเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน คุณต้องมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) เพื่อรองรับและเอาชนะปัญหา และปรับให้เข้ากับวิธีการใหม่ในการแสดงบทบาทของคุณความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคมักเกี่ยวข้องกับ ความมั่นคง ความแข็งแรงและความทนทาน การปรับปรุงความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลผลิต การแก้ปัญหา คุณภาพชีวิต แม้กระทั่งอายุยืนของคุณและสุขภาพโดยรวม

<sup>32</sup>เรื่องเดียวกัน, 29-34.

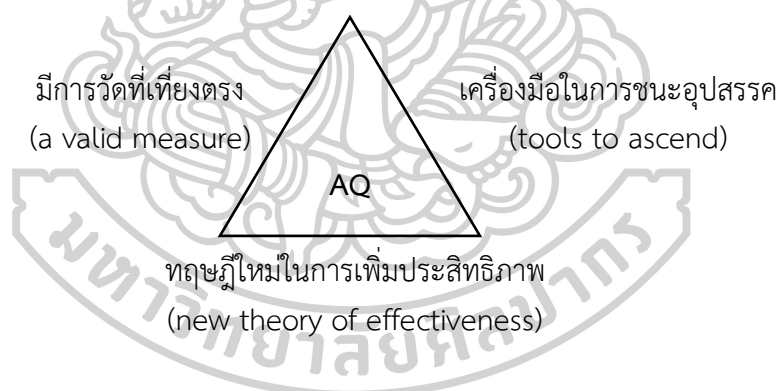


ตามแนวคิดทฤษฎีของ สทอลซ์ ได้เสนอว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง 2 ประการ คือ ประการแรกทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ และองค์ประกอบประการถัดมา คือ สามารถนำหลักการจากทฤษฎีเหล่านั้นมาใช้ได้จริง จากผลการศึกษาที่ผ่านมาทำให้เราเข้าใจมากขึ้นถึงตัวกำหนดความสำเร็จ ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งส่วนหนึ่งนั่นคือ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค นั่นเอง นอกจากนี้ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ยังเป็นเครื่องอนุมานได้ว่า บุคคลใดจะสามารถอดทนต่อปัญหาความยากลำบาก อุปสรรคและมีความบากบั่นในการก้าวพ้นต่อสิ่งเหล่านั้นได้ ยิ่งไปกว่านั้นความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ยังพยากรณ์ได้อีกว่าบุคคลใดจะเป็นผู้ชนะหรือพ่ายแพ้ต่ออุปสรรค นอกจากสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคยังมีความสำคัญอีก 3 ประการ ตาม สทอลซ์ กล่าวคือ ประการแรก ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีการวิจัย ต่อยอดจากความรู้เดิมในอดีต ทำให้เกิดความเข้าใจและขยายขอบเขตความรู้เรื่องความสำเร็จ ประการที่สอง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นดัชนีชี้วัดถึงการตอบสนองต่ออุปสรรคความยากลำบากที่เผชิญนั้นอย่างไร และทำให้เกิดความเข้าใจถึงรูปแบบการแก้ไขปัญหานั้นมาซึ่งการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ประการที่สาม ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคมาจากพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้เป็นเครื่องวัดว่าบุคคลแต่ละคนตอบสนองต่ออุปสรรคความยากลำบากอย่างไร โดยนำผลที่ได้จากวัดนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคลทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน<sup>33</sup> สทอลซ์ ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ผลของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) เกิดจากความสัมพันธ์ 4 อย่าง ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมอุปสรรค (control) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (origin and ownership) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (reach) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (endurance) ถ้าพวกเขาสามารถบรรลุผลจุดมุ่งหมายได้อย่างแน่นอนแล้ว พวกเขาจะมีสิ่งคล้อยหรือแรงบันดาลใจที่จะกระทำการต่าง ๆ การควบคุม ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลระดับความพยายาม ความทนทานต่อความยืดเยื้อของอุปสรรค ความล้มเหลวหรือความลำบากและรูปแบบความคิดของพวกเขา การช่วยเหลือด้วยตนเองมีผลต่อความตึงเครียดและความกดดันตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ขณะที่พวกเขาต่อสู้ทำให้เกิดสิ่งแวดล้อมและระดับของความสำเร็จที่พวกเขาตระหนัก การควบคุมการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลริเริ่มการปฏิบัติที่เพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้แนะนำว่า เมื่อบุคคลอยู่ในสถานการณ์ที่ท้าทาย และยุ่งยากใจจะมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคลดลง เมื่อบุคคลมีความพยายามในการต่อสู้กับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นบ่อยๆ

<sup>33</sup>Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 7.

หรือระยะเวลาใดๆ บุคคลนั้นจะมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เข้มแข็งขึ้นและอยากทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความล้มเมื่อเจอกับอุปสรรคจะเลิกทำอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นมนุษย์จึงควรต้องมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ได้เพื่อความอยู่รอดและควรรู้จักความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเพื่อทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพิ่มความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นเกิดการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างบุคลากรหรือนักปฏิบัติระดับสูงการขยายความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค ทำให้วัฒนธรรมขององค์กรแข็งแกร่งขึ้น พัฒนาผู้นำที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคระดับสูง ทีมปฏิบัติการที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคระดับสูง การปรับปรุงงานบริการลูกค้า สามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหาแก่บุคคลอื่น เกิดการปรับตัวของลูกจ้างใหม่ การสร้างอำนาจงาน การลดความตึงเครียด และความสับสนจากการปฏิบัติงานและการพัฒนาสุขภาพกายและการพัฒนาจิตใจด้วยการมองโลกในแง่ดี<sup>34</sup>

จากคุณสมบัติทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงการเชื่อมโยงของคุณสมบัติดังกล่าวได้ตามแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ความเชื่อมโยงของ AQ กับคุณสมบัติทั้ง 3 ประการตามแนวคิดของสทอลล์ช

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 8.

<sup>34</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์: ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 28.

แนวคิดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคนอกจากจะสามารถนำมาใช้กับบุคคลได้แล้ว 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)
7. กำลังงาน (energy)
8. ความหวัง (hope)
9. ความสุข ความกระปรี้กระเปร่าและความสนุกสนาน (happiness, vitality and joy)
10. สุขภาพอารมณ์ (emotional health)
11. สุขภาพกาย (physical health)
12. การยืนกราน เดินหน้าไม่ลดละ (persistence)
13. ความยืดหยุ่น (resilience)
14. การพัฒนา (improvement overtime)
15. เจตคติ (attitude)
16. ความอายุยืน (longevity)
17. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (response to change)<sup>35</sup>

การมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค นอกจากมีส่วนช่วยให้เราประสบความสำเร็จทั้งด้านการทำงาน การเรียน การใช้ชีวิตประจำวันแล้ว ยังมีประโยชน์ในเรื่องของการพัฒนาจิตใจให้เราเป็นคนมีมุมมองต่อชีวิตในแง่ที่ดี เพราะไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้น เราก็จะยิ้มสู้สามารถต่อสู้กับปัญหาเพื่อฟันฝ่าอุปสรรค และมองว่ามันเป็นแค่เรื่องเล็กน้อยที่เราจัดการได้เพราะเราจะมีใจเชื่อว่า “ไม่มี

---

<sup>35</sup>Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 9.

ปัญหาที่ใหญ่กว่าความพยายาม” นั่นเอง<sup>36</sup> ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคนั้นมีประโยชน์ต่อสังคมโลกอย่างยิ่งและอานิสงค์แห่งการคงไว้ซึ่งความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทำให้บุคคลนั้นมีความคล่องตัวอยู่เสมอ ไม่เหี่ยวเฉา การฝึกสมองอยู่ตลอดเวลาทำให้เซลล์สมองพัฒนาการเชื่อมโยงเซลล์ประสาท ตลอดเวลาทำให้มีความคิด ความจำที่ดีอยู่ตลอด ลักษณะถัดมาเป็นคนมองโลกในแง่ดีเสมอ ลักษณะสุดท้ายงานวิจัยด้านระบบจิตประสาทภูมิคุ้มกัน พบว่า วิธีการตอบสนองต่ออุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางตรงกับสุขภาพกายและสุขภาพจิต ผู้ที่มีจิตใจต่อสู้อย่างไม่ย่อท้อทำให้มีภูมิคุ้มกันต่อความเจ็บป่วยดีขึ้น<sup>37</sup>

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จในชีวิต โดยมีองค์ความรู้หลายด้านที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุมและการตอบสนองเหตุการณ์ (control & response) ซึ่งใช้ศาสตร์ความรู้ทางด้านจิตวิทยาปริชาน (cognitive psychology) เน้นการตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้วยทัศนคติเชิงบวกและการมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ – emotional quotient) ซึ่งมีผลกระทบต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานในมิติของการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

2. การเรียนรู้ การปรับพฤติกรรมและการกล่าวโทษ (origin) ผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูง จะเรียนรู้จากเหตุการณ์และเกิดการปรับพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาและจะไม่ตำหนิตนเองอย่างรุนแรง เป็นการตำหนิตนเองอย่างพอเหมาะพอควรเกิดเป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้ที่สำคัญ

3. ความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ (ownership) ผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูง จะรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของปัญหามากขึ้น ไม่สนใจถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นแต่เน้นการแก้ปัญหาเต็มที่ เต็มใจลงมือกระทำเต็มที่ และเต็มใจพัฒนาตนเองเต็มที่

4. การกำหนดขอบเขตของปัญหา (reach) ผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะมีสติไตร่ตรองปัญหาที่เกิดขึ้น เข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสมเหตุสมผล ไม่ขยายปัญหาให้ใหญ่โตหรือเรียกว่าไม่ทำเรื่องเล็กให้กลายเป็นเรื่องใหญ่

<sup>36</sup>แพง ชินพงค์, **ชีวิตดีได้ด้วย AQ**, เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/qol/detail/9610000087728>

<sup>37</sup>สุรสิทธิ์ เอี่ยมวรรธน์, “ผลของ 3Q ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดปทุมธานี,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2558), 31.

5. ความอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (endurance) ผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูง จะสื่อสารกับตนเองในทางบวกและเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระทำใหม่ๆ ได้<sup>38</sup>

นอกจากนี้ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรอีกด้วยดังเช่นที่ มัมฟอร์ด และ คณะ (Mumford and others) ได้ศึกษาพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำที่เรียกว่า “Skill-based model of leadership” เพื่อศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำโดยยึดหลักการแก้ไขปัญหขององค์กร เพื่อหาเหตุผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยพบว่ารูปแบบทักษะภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1). สมรรถนะ (competencies) 2). คุณลักษณะส่วนบุคคล (individual attributes) 3). ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ (leadership outcome) 4). ประสบการณ์ทางอาชีพ (career experiences) และ 5). อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (environmental influences) โดยองค์ประกอบในส่วน สมรรถนะ (competencies) ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา อันหมายถึง ความสามารถในการกำหนดปัญหา/ระบุปัญหาในองค์กร รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา แสวงหาทางเลือกในการแก้ไขก่อนลงมือแก้ปัญหาตามแผนที่เลือกไว้อย่างเป็นระบบ<sup>39</sup> อันเป็นส่วนสำคัญของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ของผู้บริหาร ที่จำต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญห อุปสรรค เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยิ่ง

#### การแบ่งประเภทบุคคลตามแนวคิดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ทฤษฎีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของสทอลล์ กล่าวว่า คนที่ประสบความสำเร็จคือคนที่ไม่จวนต่ออุปสรรค แต่กลับกันคือทำประโยชน์ให้เกิดจากอุปสรรคนั้นๆ ต่างหาก โดย สทอลล์ แบ่งคนในแต่ละองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม โดยเปรียบเทียบกับรูปแบบนักไต่เขา 3 ประเภท ได้แก่ กลุ่มปีนเขา (the climber), กลุ่มพวกนักแคมป์ (the camper) และ กลุ่มถอนตัว (the quitter)

<sup>38</sup> พระสมุห์วัลลภ วลฺโลโก, “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคตามแนวพุทธจิตวิทยาของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนชุมชนวัดไทรมา้า จังหวัดนนทบุรี” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561), 21.

<sup>39</sup> มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป, 2561), 40-41. อ้างจาก M.D. Mumford and others, “Leadership skills: conclusions and future directions,” *Leadership Quarterly* 11, 1 (2000): 155-170.

### 1. กลุ่มปีนเขา (the climber)

กลุ่มผู้ที่มีความมุ่งมั่น เพียรพยายามที่จะก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ชอบความท้าทาย แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรคใดๆ ก็ตาม มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อชีวิตในอนาคต มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล จัดเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้ไม่ยอมล้มเลิกง่ายๆ ถึงแม้จะตกอยู่ในสภาพการณ์ที่เลวร้ายก็ตาม กลุ่มคนดังกล่าวจะมุ่งมั่นปรารถนาต่อการพัฒนา ตนเอง กลุ่มหรือองค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง เปรียบเสมือนกลุ่มบุคคลผู้ซึ่งมีความเพียรพยายามที่จะปีนขึ้นไปให้ถึงยอดเขาไม่ว่าจะเผชิญกับอุปสรรคหรือความอับโชคใดก็ตาม<sup>40</sup>

หากเทียบกับปิรามิดของความต้องการของ Abraham Maslow (In his Hierarchy of Needs Theory) กลุ่มบุคคลพวกนี้จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคขึ้นไปจนถึงขั้นสูงสุด<sup>41</sup>

### 2. กลุ่มพวกนักแคมป์ (the camper)

กลุ่มนักแคมป์จะมีแตกต่างจากกลุ่มถอนตัว (the quitter) เพราะตรงที่อย่างน้อยเขาเริ่มต้นที่จะปีนเขา เพียงแต่เมื่อเดินทางไกลไประยะหนึ่งแล้วจะหยุด เพราะมีความคิดที่ว่า “เรามาได้ไกลที่สุดที่เราจะสามารถทำได้แล้ว” ความมุ่งมั่นดังกล่าวนี้เอง ทำให้คนกลุ่มนี้เข้าใจผิดคิดว่านี่คือความสำเร็จแล้ว แต่ความเป็นจริงแล้วเป็นเพียงความสำเร็จที่อยู่ในวงจำกัดเท่านั้น ซึ่งเทียบได้กับเวลาคนที่ปีนเขาจะมีจุดพักสำหรับนักปีนเขาและพวกผู้พักแรมก็คือกลุ่มพวกที่จะเลือกอยู่บริเวณตรงนั้นไม่ยอมปีนขึ้นไปสัมผัสกับอากาศเย็นสดชื่นที่ยอดเขา หากพิจารณาอย่างถ่องแท้จะพบว่าพวกผู้พักแรมตั้งแคมป์จะเป็นกลุ่มพวกที่ไม่สามารถรักษาความสำเร็จที่แท้จริงเอาไว้ได้ เพราะเขายังเดินไม่ถึงยอดเขาอันเป็นเป้าหมายที่แท้จริง

เป็นผู้ที่เดินทางไปได้ครึ่งทางหรือ พบอุปสรรคแล้วหยุดเดินกลางทาง ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในวงจำกัด คนประเภทนี้มักจะเป็นประชากรส่วนใหญ่ของสังคมอาจเป็นผู้ที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต แต่เมื่อเผชิญกับการทดสอบหรือความท้าทายใหม่กลับขาดความกล้าหาญและความมุ่งมั่นที่จะเผชิญหน้าและเอาชนะอุปสรรคและใช้ชีวิตที่เหลืออย่างเรียบง่าย

### 3. กลุ่มถอนตัว (the quitter)

กลุ่มถอนตัวเป็นพวกปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงการปีนเขา กลุ่มผู้ถอนตัวจะขาดวิสัยทัศน์และไม่มีศรัทธาต่ออนาคต เห็นความสำคัญเพียงเล็กน้อยของการลงทุนเวลาเงินและแรงใจในการพัฒนา

<sup>40</sup>Paul G. Stoltz, *Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities* (New York: John Wiley and Sons, 1997), 15.

<sup>41</sup> พระสมุห์วัลลภ วัลลโภ, “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคตามแนวพุทธจิตวิทยาของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนชุมชนวัดไทรมา้า จังหวัดนนทบุรี”, 19.

ตนเอง ไม่กล้าเสี่ยง แทนจะไม่มีความคิดสร้างสรรค์เปรียบได้กับบุคคลที่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ เมื่อเกิดปัญหาหรือมีอุปสรรคผ่านเข้ามาในชีวิตประจำวันและปัญหาจากการทำงาน เป็นพวกเฉื่อยชาปิดกั้นตัวเอง ไม่กล้าที่จะเสี่ยง ขาดความคิดสร้างสรรค์ เรียบง่าย ชอบความสบาย และไม่ชอบสร้างความสัมพันธ์ มักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ยากลำบากเป็นกลุ่มที่ลงแรงน้อยที่สุดในการทำงาน จึงถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่ขวางความเจริญขององค์กร<sup>42</sup> คนบางคนที่มีกพอใจที่จะอยู่ในพื้นที่ที่ตนรู้สึกปลอดภัย (safe zone) คือคิดเพียงแค่ว่าอยู่ไปวัน ๆ ไม่สร้างปัญหาหรือความเดือดร้อนให้ใครก็พอแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ในภาวะการณ์แข่งขันยุคปัจจุบันคงทำให้เราคิดเช่นนั้นไม่ได้อีกต่อไป เพราะยุคนี้เป็นยุคที่ใครสร้างผลงานได้มากกว่าก็จะมีโอกาสอยู่รอดและเป็นผู้ถูกเลือกได้มากกว่า และมีชีวิตที่ประสบความสำเร็จได้มากกว่า ซึ่งเราสามารถที่จะเลือกไปถึงจุดนั้นได้ด้วยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค<sup>43</sup>

เมื่อได้พิจารณาลักษณะของบุคคลที่ 3 ประเภทแล้ว มีแนวโน้มว่า ทุกองค์การย่อมต้องการให้บุคลากรในองค์กร เป็นบุคคลประเภทกลุ่มพวกนักปีนเขา (the climber) เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีความตั้งใจ มีความทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่จะเข้ามา ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เมื่อประสบกับปัญหาและอุปสรรคแล้วก็พยายามหาทางแก้ปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร



<sup>42</sup>Paul G. Stoltz, *Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities* (New York: John Wiley and Sons, 1997), 13-15.

<sup>43</sup> Surekha M., "Adversity quotient," *The Hindu* (3 October 2001)

ประเด็น	ผู้มี AQ ในระดับต่ำ (quitters)	ผู้มี AQ ในระดับกลาง (campers)	ผู้มี AQ ในระดับสูง (climbers)
1. วิถีชีวิต	ชีวิตเรียบง่าย ไม่กระตือรือร้น	กระตือรือร้นบ้าง แต่ ชอบอยู่เฉยๆ	กระตือรือร้น ใช้ชีวิตท้าทาย
2. การงาน	ไม่มีความทะเยอทะยาน ขี้เกียจ	มีความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นไม่ แน่นอน	มีการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา มีความ มุ่งมั่นสูง แสวงหาความสำเร็จ
3. ความสัมพันธ์	โดดเดี่ยว เก็บตัว	ไม่ทำตัวโดดเด่น	มนุษยสัมพันธ์ดี
4. ปฏิกริยาต่อ การเปลี่ยนแปลง	พยายามหลบหลีกความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุก วิถีทาง	หลีกเลี่ยงการ เปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ	ปรับตัวได้ทุก สถานการณ์ ชอบความ เปลี่ยนแปลง
5. ลักษณะภาษา	หลีกเลี่ยงการสนทนา	ประนีประนอม	ตัดสิน แสดงความ คิดเห็นเสมอ
6. ความมุ่งมั่น ในชีวิต	ปัจจัยพื้นฐาน	ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ	การชนะและประสบ ความสำเร็จ
7. การแก้ไข อุปสรรค	ยอมแพ้อย่างง่ายดาย	มีข้อจำกัด ทำในระดับ เพียงพอ	สร้างสิ่งใหม่ๆให้ตนเอง และองค์กรของตนอย่าง ต่อเนื่อง

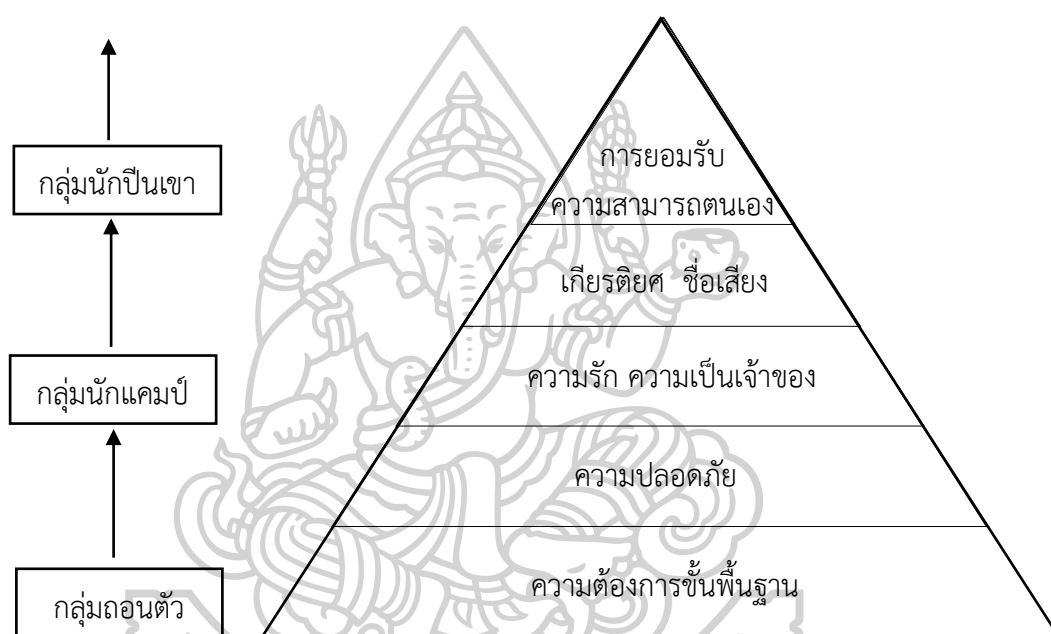
ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ของบุคคลกับประเด็นพิจารณา

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 15–27.

สทอลซ์ ได้นำลักษณะบุคคลทั้ง 3 ประเภทมาเทียบกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ที่เชื่อว่ามนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเพื่อแสวงหาสิ่งที่สามารถบำบัดความต้องการของตนเองฉะนั้นความต้องการจึงเป็นเหตุของแรงจูงใจโดยเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลิกลักษณะของกลุ่มบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม ของ สทอลซ์ จะพบว่ากลุ่มพวกถอนตัวจะเป็นผู้ที่ยึดติดกับความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 คือ ความต้องการพื้นฐาน ทางสรีระ และขั้นที่ 2 คือ



ความปลอดภัยทั้งทางกายและความต้องการความมั่นคงทางด้านจิตใจ กลุ่มพวกนักแคมป์ จะเป็นผู้ที่มีความกล้ามากกว่ากลุ่มพวกถอนตัว แต่ยังคงยึดติดกับความสุข ความสบาย ซึ่งจะอยู่ในช่วงความต้องการ ขั้นที่ 3 คือความรัก ความเป็นเจ้าของ อันเป็นความต้องการทางด้านสังคม และความต้องการ ขั้นที่ 4 คือ เกียรติยศและชื่อเสียง ส่วนกลุ่มนักปีนเขา จะเป็นกลุ่มคนที่สามารถบรรลุศักยภาพของตนเองขั้นสูงสุด สู่ความต้องการขั้นที่ 5 คือ การยอมรับความสามารถของตนเอง ความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองได้ ดังแผนภาพที่ 7



แผนภูมิที่ 7 การเปรียบเทียบลักษณะบุคคล 3 กลุ่ม กับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

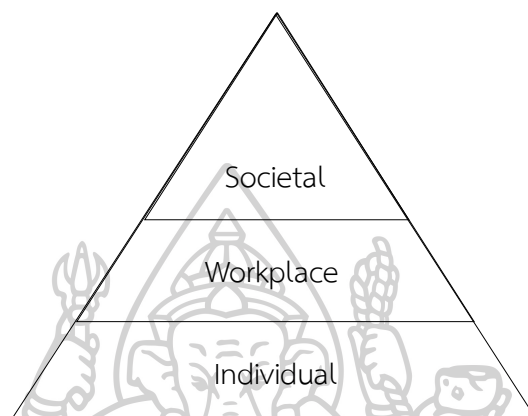
ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities**

(New York: John Wiley and Sons, 1997), 17.

### ประเภทของอุปสรรคความยากลำบากในชีวิต

อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ที่บุคคลต้องเผชิญ จะมีความยากลำบากแตกต่างกันออกไป สทอลล์ซ ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งระดับของอุปสรรคเป็น 3 ประการ เทียบเคียงระดับอุปสรรคต่างๆ เป็นดั่งเช่นลักษณะรูปทรงของพีระมิดที่มีลักษณะด้านฐานรากที่กว้างสู่ยอดแหลม โดยอุปสรรคต่างๆ ที่บุคคลต้องเผชิญเป็นผลมาจากอุปสรรคทางสังคม อุปสรรคทางอาชีพและอุปสรรคในระดับบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขอุปสรรคต้องเริ่มต้นที่อุปสรรคในระดับบุคคลที่เปรียบเหมือนฐานราก

พืระมิตอันจะนำไปสู่ปัญหาอื่นๆ อันเสมือนส่วนยอดแหลมของพืระมิตในชั้นถัดขึ้นไป เพื่อให้ส่งผลกระทบบย้อนกลับขึ้นไปในระดับอาชีพการงานและระดับสังคมในภาพรวม ดังนั้นอุปสรรคในทางอาชีพและอุปสรรคทางสังคมก็จะเป็นวิฤตติที่ขัดขวางเรา แต่การจะเปลี่ยนแปลงอุปสรรคเหล่านั้นบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคในระดับสูง ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ระดับของอุปสรรคและวิฤตติในชีวิต

**ที่มา** : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 39.

1. อุปสรรคทางสังคม (social adversity) คือ ความทุกข์ที่เกิดขึ้นระดับสังคมที่เราอยู่ เป็นความทุกข์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกตัวเรา ไม่สามารถควบคุมการเกิดขึ้นได้เอง มีความเสื่อมถอยของศีลธรรมในสังคม ปัญหาอาชญากรรม สภาพเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา เป็นอาทิ ที่ส่งผลกระทบต่อคนในสังคม

2. อุปสรรคทางอาชีพ (workplace adversity) เป็นอุปสรรคที่เกิดจากความไม่มั่นคงในการทำงาน ความไม่มั่นคงขององค์กรที่อยู่ อาจเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความอยู่รอด อาจนำมาซึ่งผลกระทบต่อคนทำงาน

3. อุปสรรคในระดับบุคคล (individual adversity) เป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดผลกระทบมาถึงบุคคล โดยสืบเนื่องตามลำดับจากอุปสรรคทางสังคมและอุปสรรคทางอาชีพ<sup>44</sup>

<sup>44</sup>Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 38-43.

## องค์ประกอบและลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

สตอลซ์ (Stoltz) กล่าวถึง องค์ประกอบของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคว่ามีอยู่ 4 ส่วนประกอบ ซึ่งใช้ในการประเมินระดับของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ซึ่งถูกเรียกว่า CO<sub>2</sub>RE ซึ่งมาจากอักษรนำหน้าคำของมิติด้านต่างๆ ดังนี้

### 1. ความสามารถในการควบคุม (C = control)

หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการควบคุมปัญหา และสามารถข้ามผ่านปัญหาอุปสรรคไปได้

เป็นความสามารถในการควบคุมเริ่มต้นที่การรับรู้ว่ามีสิ่งต่างๆ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะประเมินถึงพลังของการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมว่ามากแค่ไหน ความสามารถในการควบคุมอุปสรรค มีผลโดยตรงกับการเสริมกำลังใจและการชักจูงมีอิทธิพลต่อมิติทุกมิติใน CO<sub>2</sub>RE คนที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงกับคนที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคต่ำมีความแตกต่างในมิติด้านความสามารถการควบคุมผู้ซึ่งมีระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะรับรู้ได้ถึงความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตได้มากกว่าผู้ที่มีระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคต่ำ ผู้ที่มีระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะมีแนวโน้มเป็นผู้ที่มีความพยายามในการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จตามปรารถนา มีความแข็งแรง พ้นพลังได้เร็วและตัดสินใจอย่างกล้าหาญ ส่วนผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคต่ำ มักทำตามความเชื่อของตนเอง เช่น เชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถ มิติด้านนี้ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นด้านหนึ่งที่สำคัญที่สุดที่แยกออกมาและเพิ่มขึ้นจากทฤษฎี การมองโลกในแง่ดีของเซลีแมน เนื่องจากทฤษฎีการมองโลกในแง่ดีของ เซลีแมน ไม่ได้กล่าวเกี่ยวกับผลกระทบจากการรับรู้ความสามารถในการควบคุม เมื่อต้องตอบสนองกับปัญหาและอุปสรรคแต่กล่าวว่าการควบคุมทำให้เกิดการมีอำนาจแก่ตนเองและการมีอิทธิพลโดยตรง ดังนั้นผู้ที่มีระดับความสามารถในการควบคุมสูงจะทนทานต่อความยากลำบากต่างๆ และยังคงรักษาความมั่นคง และกระทำการที่รวดเร็วในการหาหนทางไขปัญหา ในขณะที่ผู้ที่มีระดับความสามารถในการควบคุมต่ำ จะรับรู้ว่ามีปัญหาและอุปสรรค เพียงเล็กน้อยก็สามารถทำลายความรู้สึกที่มีพลังอำนาจและเพิกเฉยต่อปัญหาจะมีชีวิตที่เชื่อโชดชะตาหรือเคราะห์กรรม มักเป็นผู้ไม่ดิ้นรน ใช้ชีวิตไปวันๆ และอาจล้มเลิกความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาไปในที่สุด ผู้ที่มีมิติด้านการควบคุมสูงได้แก่ คนที่สามารถเข้าใจปัญหาความยากลำบากมีความคิด ในเชิงรุกต่อปัญหา (proactive approach) และพยายามหาทางออกในการแก้ปัญหาเพื่อทำให้ตนเองผ่านอุปสรรคและความยากลำบากได้ในระดับสูง เชื่อว่าไม่มีอะไรที่เราไม่สามารถควบคุมได้แต่เราไม่พยายามควบคุมมัน

### 2. ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (O<sub>2</sub> = origin and ownership)

หมายถึง การรับรู้ หรือวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยอื่น ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหา

อุปสรรคได้ โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมของตนเองเป็นอันดับแรก มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบ ในสถานการณ์ต่างๆ ตามหน้าที่ของตน ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

ในการวิเคราะห์ค้นหาถึงสาเหตุ (ใคร อะไร ที่ไหน) โดยการพิจารณานั้นเริ่มจากจากตน ก่อน และตระหนักว่าปัญหาเป็นความรับผิดชอบของตนต้องหาทางแก้ไขให้ พิจารณาปัญหาจาก ตนเองและปัจจัยภายนอก มีการตำหนิตนเองอย่างพอดีสมเหตุสมผลและนำข้อผิดพลาดที่ได้รับมาใช้ เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ การกล่าวโทษนำไปสู่การสำนึกผิด ดังที่ สทอลล์ กล่าวไว้ว่า การรู้สึก ผิดเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจ ถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมจะสามารถรักษาความเสียหายที่มีต่อสัมพันธภาพ ที่สำคัญได้ ผู้ที่มีมิติในด้านนี้สูงจะยินดีรับผิดชอบในผลของสิ่งที่ตนกระทำ ไม่ผลักความรับผิดชอบ ผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ด้านมิตินี้สูง จะเป็นผู้ที่มีแนวคิดในการค้นหาสาเหตุของปัญหาและ อุปสรรค ที่เกิดขึ้นว่า มาจากสาเหตุใด โดยจะวิเคราะห์ทั้งจากตนเองและจากปัจจัยภายนอก การ วิเคราะห์และตำหนิหรือโทษตนเองว่าเป็นสาเหตุของปัญหา จะทำให้เรียนรู้จากเหตุการณ์ เพื่อ ปรับปรุงตนเองซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง การพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นเป็นการ มองโลกในแง่ดี ในส่วนของผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ด้านมิตินี้ต่ำมักมีลักษณะที่การที่คิดว่าตนเป็นเจ้าของปัญหาแต่เพียงผู้เดียว คิดว่าทุกอย่างที่เลวร้ายเป็นความผิดของตน เมื่อความรู้สึกนี้ สะสมเป็นเวลานานจะทำให้เกิดความเสียใจ อ่อนเพลีย หหมดกำลังใจ ท้อถอย ซึมเศร้าและยอมแพ้ไป ในที่สุด ชอบตำหนิหรือโทษตนเองอย่างไม่สมเหตุสมผล การที่ตำหนิตนเองมากเกินไปจะทำให้เสีย กำลังใจและเป็นไปในทางทำลาย ซึ่งทำลายทั้งพลังงาน ความหวัง ระบบภูมิคุ้มกันและยอมแพ้ไปใน ที่สุด จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังแผนภูมิที่ 9



### ระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูง

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ยังคงรักษาการมองเห็นที่จริงทุกด้าน
- พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- สดชื่นและมองโลกในแง่ดี

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- มุ่งไปที่การแก้ปัญหา
- ความสามารถในการควบคุมสูง
- มีความรับผิดชอบ

การสำนึกผิดที่เหมาะสม  
เรียนรู้จากความผิดพลาด

มีความรับผิดชอบสูง

Origin

Ownership

การกล่าวโทษมากเกินไป  
การไม่ยอมเป็นเจ้าของปัญหา

ไม่ยอมเป็นเจ้าของปัญหา

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ขวัญและกำลังใจถูกทำลาย
- ความคิดเกี่ยวกับตนเองต่ำ
- สัมพันธภาพที่ตึงเครียด
- รู้สึกถึงการไม่มีอำนาจ
- ระบบภูมิคุ้มกันที่ถูกทำลาย
- มีความกดดัน

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น

- ล้มเหลวที่จะกระทำ
- การล้มเลิก
- การขี้ขี้
- ขาดการพัฒนา
- ผลการปฏิบัติงานลดลง
- โกรธเคืองผู้อื่น

### ระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคต่ำ

แผนภูมิที่ 9 ลักษณะการเรียนรู้และความรับผิดชอบในมิติที่ 2 ของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

ที่มา : Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 115.

### 3. ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (R = reach)

หมายถึง ความสามารถในการประเมินระดับและขอบเขตของปัญหา ตีกรอบปัญหาให้อยู่ในวงจำกัด โดยมีให้ปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตในด้านอื่นๆ รับรู้ได้ถึงระยะเวลาของปัญหา อุปสรรคที่จะเข้ามาในชีวิต

ผู้ที่มีมิติด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหาสูง ได้แก่ คนที่สามารถควบคุมอารมณ์ ด้านลบและสามารถจำกัดความเสียหายให้อยู่ภายในขอบเขต เป็นผู้ที่พร้อมรับกับอุปสรรคความ ยากลำบาก ทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหวไม่จมอยู่กับความทุกข์ที่มากับความยากลำบาก ควบคุม ผลกระทบและความเสียหายของปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ เกิดขึ้นจะเป็นผู้ที่พร้อมรับความยากลำบากทุกสถานการณ์ ไม่หวั่นไหว ไม่คิดมากหรือจมอยู่กับความ ทุกข์แต่คิดว่าปัญหาด้วยความฉลาด ตื่นตระหนกน้อย จัดการกับความยุ่งยากของชีวิตได้ดี ในขณะที่ผู้ ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคด้านนี้ต่ำ จะมองว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นสิ่งทำลายชีวิตเป็น บุคคลที่ยอมให้ปัญหาที่มีนั้นส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินชีวิต ทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ในขณะที่เมื่อเกิดความสุขจะมองว่าเป็นเพียงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโชคชะตา

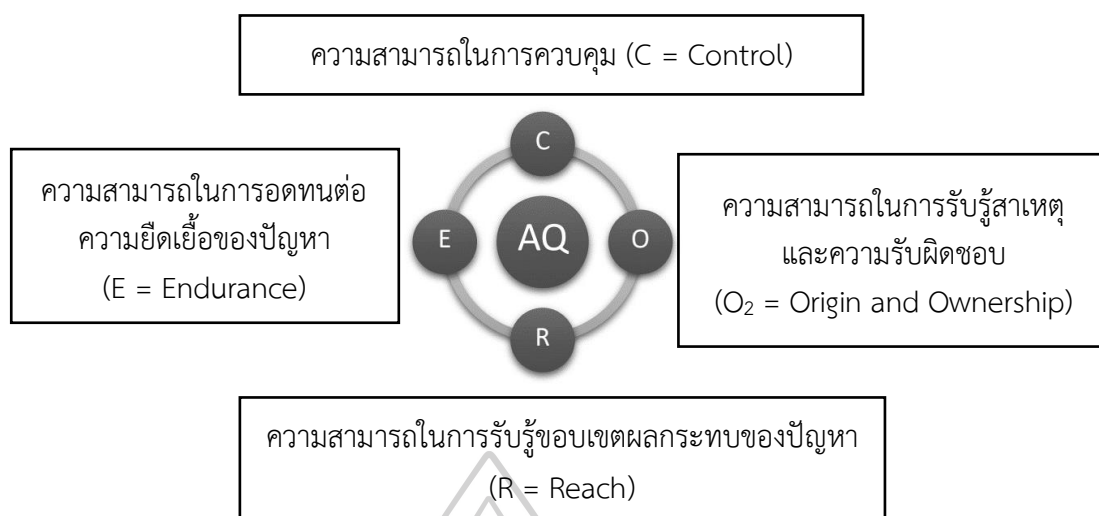
#### 4. ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (E = endurance)

หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนหรือการคงอยู่ของปัญหา อุปสรรค มีความสามารถในการ จัดการกับความยืดเยื้อของอุปสรรค รวมถึงมีวิธีการได้อย่างเหมาะสม

ผู้ที่มีมิติด้านความอดทนสูง ได้แก่ ผู้ที่รับรู้ว่าคุณอุปสรรคจะอยู่เพียงในระยะเวลาชั่วคราว เท่านั้นและสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกฝนทักษะและความรู้คิด ความสามารถ มีความพยายามที่จะ หาทางเอาชนะอุปสรรคความยากลำบากในชีวิตให้หมดไปโดยเร็ว ในขณะที่บุคคลที่มีมิติด้านนี้ต่ำจะ เป็นคนที่สิ้นหวังในชีวิตคิดว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่สามารถขจัดออกไปได้และจะไม่พยายามหาทาง แก้ไขยอมรับว่าสิ่งที่เกิดขึ้นหรือจะชวนอยู่นั้นยังเป็นอุปสรรคของตนต่อไป โดยผู้ที่มีความฉลาดในการ แก้ไขอุปสรรคมิติด้านนี้สูง จะมองเห็นว่าปัญหาอุปสรรค สิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่คงทนถาวรผ่านไป ได้ อย่างรวดเร็ว และไม่น่าจะเกิดขึ้นอีก ในขณะที่เดียวกันก็มองเห็นว่าความสำเร็จเป็นสิ่งที่คงทนถาวร ซึ่ง สิ่งนี้จะช่วยให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี ลงมือกระทำการเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเองเป็นคนมีสุขภาพดี ในขณะที่ผู้ที่มี AQ มิติด้านนี้ต่ำนั้นจะเป็นผู้ที่ยอมรับสภาพของอุปสรรคว่า คือ สิ่งที่ยาวนานถาวรและ สาเหตุของมันก็เป็นสิ่งที่คงอยู่ตลอดไป ส่วนเหตุการณ์ เรื่องราวดีๆ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว ซึ่งเป็นบุคคลที่สร้างความรู้สึกไร้ความสามารถและสูญเสียความหวัง ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานทำให้เกิด ความล้มเหลว ผิดวันประกันพรุ่งไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรได้

องค์ประกอบทั้ง 4 มิติที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคนี้ นำไปสู่สรุป ที่ได้ความว่า บุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงจะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีระดับการรับรู้ถึง 1) ความสามารถในการควบคุมอุปสรรค (control) 2) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความ รับผิดชอบ (origin and ownership) 3) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (reach) 4) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (endurance)<sup>45</sup> ดังแผนภูมิที่ 10

<sup>45</sup>เรื่องเดียวกัน, 106-125.



แผนภูมิที่ 10 องค์ประกอบทั้ง 4 มิติของความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค

**ที่มา** : พระสมุห์วัลลภ วลฺโลภ, “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคตามแนวพุทธจิตวิทยาของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนชุมชนวัดไทรม้า จังหวัดนนทบุรี”, 22.

### ลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูง

มันชรา ธรรมบุศย์และวินัส ภักดิ์รา ได้สรุปคำกล่าวของสทอลล์ช เกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูง ไว้ดังนี้ มีการตั้งเป้าหมาย หรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า (aim) แล้วพยายามมุ่งหมายที่ตั้งไว้มีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูง เป็นผู้ที่มีหัวใจเด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง (strong - minded) คือ ไม่หวาดหวั่นต่อภัยอันตรายและไม่คิดว่าตนเกิดมาโชคร้าย คนที่มีลักษณะเช่นนี้จะมีลักษณะอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอทำการเด็ดขาดเคารพบนอบแก่ผู้ที่เป็นใหญ่กว่า มีเมตตากรุณาต่อผู้น้อย ไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย มองโลกในแง่ดีมีอารมณ์มั่นคงมีความคิดเป็นของตนเองและสามารถสร้างตนให้ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self – confidence) คือ เชื่อว่าตนเองจะสามารถกระทำในสิ่งที่มุ่งหวังได้สำเร็จ เรียนรู้งานได้เร็ว เป็นนักแก้ปัญหาที่ดีมีความรับผิดชอบไม่กลัวที่จะทำอะไรผิดพลาดแต่จะถือเอาบทเรียนที่ผิดพลาดมาสอนตนเองให้ทำสิ่งที่ถูกต้องต่อไป ตลอดจนมีพลังอำนาจของความคิดและพลังจิตที่แรงกล้า (will – power) คือ เป็นเครื่องนำให้บรรลุผลที่ต้องการคนที่ก้าวขึ้นสู่อำนาจที่ใหญ่หลวงนั้นจะต้องเป็นคนที่มีการแสแห่งดวงจิตที่แรงพอที่จะส่งหัวใจคนอื่นลงได้

นอกจากนี้ สทอลล์ช ยังพูดถึงบุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงนั้นว่ามีการรับรู้และจัดการกับสิ่งท้าทายได้มีแนวโน้มที่จะจัดอุปสรรคหรือจัดการกับสถานการณ์ที่เลวร้าย เช่น ระบุได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้กำหนดขอบเขตจำกัดขอบเขตของปัญหานั้นๆ แสดงความรับผิดชอบและแสดงความเป็นเจ้าของในปัญหา รับรู้ได้ว่าปัญหาเป็นเพียงอุปสรรคชั่วคราว ซึ่งต้องการแก้ไข

อย่างถูกวิธี คนประเภทนี้จะไม่โทษคนอื่น ถ้าพบความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ แต่จะรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งยังไม่นำความล้มเหลวหรือสิ่งที่ผิดพลาดมาทำร้ายตัวเอง คนกลุ่มนี้ตระหนักรู้ว่าปัญหามีสาเหตุมาจากอะไร มีความเชื่อว่าปัญหาที่ประสบอยู่นั้นมีขอบเขต มีระยะเวลา และสามารถจะถูกจัดการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มยอมรับการกระทำของตนเอง คนกลุ่มนี้ยังมุ่งผลที่การกระทำ ควบคุมแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งที่ยากลำบากหรือสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลับมาเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคไม่เพียงแต่เริ่มในรายบุคคลเท่านั้น ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสามารถที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน (teams) สัมพันธภาพระหว่างกัน (relationship) วัฒนธรรม (cultures) สังคม (socials) การค้นพบความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค นอกจากจะเสริมประสิทธิภาพดังกล่าวแล้ว ยังสามารถจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งส่งเสริมประสิทธิภาพความเป็นผู้นำด้วย<sup>46</sup>

### การพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค และความสัมพันธระหว่าง AQ เทียบกับ IQ และ EQ

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นส่วนสำคัญหนึ่งที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต เราทุกคนสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคนั้นเพิ่มขึ้นได้ ดังนั้นจึงมีผู้สนใจที่จะศึกษาและได้เสนอแนะวิธีในการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ดังเช่น สทอลซ์ ได้เสนอแนะหนทางอันนำมาซึ่งการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคที่เรียกว่า "The LEAD Sequence" ดังนี้

**L = listen to your adversity response** เป็นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านการฟัง การได้ยิน การรับรู้ ตลอดจนวิธีการตอบโต้ปัญหาอุปสรรคของตนเองว่าเป็นอย่างไร มีมิติ (CO<sub>2</sub>RE) ใดต่ำหรือสูง

**E = explore all origins and your ownership of the result** เป็นการสำรวจว่าสิ่งใดคือสาเหตุและผลที่ตามมาของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระบุให้ชัดเจนอย่างเฉพาะเจาะจงว่า ตนเองต้องกระทำการสิ่งใดเพื่อให้สถานการณ์นั้นดีขึ้นและมีส่วนใดที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตนและสิ่งใดที่อยู่นอกข่ายความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจของตน

**A = analyze the evidence** คือ การวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัด โดยค้นหาหลักฐานหรือภาวะแวดล้อมมาพิจารณาอย่างลึกซึ้งว่าสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมจริงๆ แล้วมีอะไรบ้าง ตลอดจนอุปสรรคจะเข้ามาสู่ส่วนอื่นของชีวิตอีกหรือไม่ ทำอย่างไรที่จะไม่ทำให้ปัญหาอยู่ในชีวิตนานจนเกินควร พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงแนวทางการเป็นไปได้ในการแก้ไขและเพิ่มศักยภาพแห่งตน

<sup>46</sup>เรื่องเดียวกัน, 97.



**D = do something** เป็นการเลือกแนวทางและลงมือดำเนินการเพื่อให้อุปสรรคอยู่กับเราอย่างสั้นที่สุด ด้วยการค้นหาข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติมตลอดทั้งวิธีที่จะสามารถควบคุมไม่ให้อุปสรรคเข้ามา มีบทบาทกระทบต่อชีวิต<sup>47</sup>

เกียร์รี่ (Geary) ยังได้เสนอวิธีในการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค 10 วิธี ประกอบด้วยดังนี้ วิธีที่ 1. ตั้งปฏิภาณและมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนว่าชีวิตจะต้องดีขึ้น คิดว่าความสำเร็จมีความหมายเพียงใดต่อตนเองและจะบรรลุความสำเร็จนั้นได้อย่างไร มีใครที่สามารถช่วยให้เราประสบความสำเร็จ วาดภาพชีวิตในอนาคตดีและหมั่นย้ำกับตนเองเสมอว่าต้องประสบความสำเร็จ วิธีที่ 2. มีความคิดสร้างสรรค์ คิดเสมอว่าจะกลับเปลี่ยนอุปสรรคที่กำลังเผชิญให้กลับมา มีประโยชน์ต่อตนเองได้อย่างไร วิธีที่ 3. กล้าเสี่ยง วิธีที่ 4. อยู่ล้อมรอบกับคนที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) สูง วิธีที่ 5. เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการช่วยพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) ให้เพิ่มขึ้น วิธีที่ 6. กำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางต่อความสำเร็จ เช่น การพูดถึงตนเองในทางลบ วิธีที่ 7. ให้อภัยตัวเองโดยไม่ปฏิเสธที่จะเสี่ยงในการลงมือทำต่อไป วิธีที่ 8. มองความล้มเหลวเป็นเสมือนความสำเร็จ ถือว่าความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งหรือบันไดของความสำเร็จ วิธีที่ 9. เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและวิธีที่ 10. สร้างอารมณ์ขันให้เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน<sup>48</sup>

บุคคลที่มีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคสูงนั้นมีการรับรู้และจัดการกับสิ่งท้าทายได้มีแนวโน้มที่จะขจัดอุปสรรค หรือจัดการกับสถานการณ์ที่เลวร้าย เช่น ระบุได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้กำหนดขอบเขตจำกัดขอบเขตของปัญหานั้นๆ แสดงความรับผิดชอบ และแสดงความเป็นเจ้าของในปัญหา ระบุว่าปัญหาเป็นเพียงอุปสรรคชั่วคราว ซึ่งต้องการแก้ไขอย่างถูกวิธีคนประเภทนี้จะไม่โทษคนอื่น ถ้าพบความล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ แต่จะรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งยังไม่นำความล้มเหลวหรือสิ่งที่ผิดพลาดมาทำร้ายตัวเอง คนกลุ่มนี้ตระหนักรู้ว่าปัญหาที่มีสาเหตุมาจากอะไร มีความเชื่อว่าปัญหาที่ประสบอยู่นั้นมีขอบเขต มีระยะเวลา และสามารถจะถูกจัดการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มยอมรับการกระทำของตนเองคนกลุ่มนี้ยังมุ่งผลที่การกระทำควบคุมแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งที่ยากลำบากหรือสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลับมาเป็นประโยชน์ต่อตนเอง<sup>49</sup>

<sup>47</sup>เรื่องเดียวกัน, 106-125.

<sup>48</sup>B. Geary, **Personnel psychology** (New York: Basic Book, 2000), 68.

<sup>49</sup>Paul G. Stoltz, **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities** (New York: John Wiley and Sons, 1997), 97.

### ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ เทียบกับ IQ และ EQ

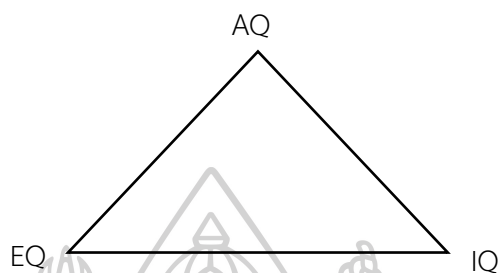
มีหลายคนอาจสงสัยว่า ทำไมคนที่ฉลาดล้ำเลิศจึงมีศักยภาพน้อยกว่าหรือประสบความสำเร็จน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นซึ่งมีปัญญาและโอกาสน้อยกว่าแต่สามารถประสบความสำเร็จ ในชีวิตได้มากกว่า ซึ่งมักเป็นคำถามอยู่เสมอว่าสิ่งใดที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในชีวิต แนวคิดที่ยิ่งใหญ่และให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จในชีวิตได้มากกว่าความฉลาดทางปัญญามีอยู่หลายแนวคิด เช่น เมเยอร์และซาโลเวย์ (Mayer & Salovey) บาร์ออน (Bar-On) โกลแมน (Goleman) และคูเปอร์และซาวาฟ (Cooper and Sawaf) อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากเขาว์อารมณ์ของตนได้เต็มที่ เพราะบางคนล้มเลิกความตั้งใจและยุติการกระทำทั้ง ๆ ที่มีศักยภาพและทักษะมากพอนั้นเป็นเพราะเขาขาดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค ดังนั้นเขาว์ปัญญาและเขาว์อารมณ์ จึงยังไม่สามารถทำนายความสำเร็จได้<sup>50</sup> ส่วน วิทยา นาควัชระ กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมามีทั้งข้อดีและข้อบกพร่องในตัวเองที่ทำให้มีความสุขหรือทุกข์ การที่คนเราจะประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับ 1. พันธุกรรม 2. การเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็ก 3. สิ่งแวดล้อม ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ได้หล่อหลอมให้เกิดเป็นบุคลิกภาพที่ดีหรือไม่ดี เกิดเป็นนิสัยที่จะทำให้ชีวิตเจริญ หรือเกิดเป็นนิสัยที่จะทำให้ชีวิตเสื่อมถอยลง ปัจจัยบางอย่างก็เชื่อว่าจะได้รับอิทธิพลมาจากกรรมพันธุ์ เช่น เขาว์ปัญญา (IQ) ถ้าใครมี IQ สูงก็ถือว่าฉลาดเป็นสิ่งที่ดี ปัจจัยบางอย่างก็เชื่อว่าการพัฒนาของสมองซีกขวาทำให้เกิดเขาว์อารมณ์ (EQ) ถ้าใครมีมากก็จะทำให้มีเจตคติที่ดีต่อชีวิต อารมณ์ดี ปรับตัวได้ดี เห็นอกเห็นใจคนอื่นมีความสุข ซึ่งเชื่อว่าจะมาจากการอบรมเลี้ยงดูเป็นส่วนใหญ่ ปัจจัยบางอย่างมาจากการหล่อหลอมพฤติกรรม มีการเลียนแบบตัวอย่างที่ดี มีวินัยในชีวิตที่ดี ทำให้เกิดความฉลาดทางคุณธรรม (MQ) ซึ่งเป็นเรื่องของการอบรมเลี้ยงดูเช่นเดียวกัน ส่วน AQ นั้นเชื่อกันว่า จะทำให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรคได้มากขึ้น เป็นความอดทน บึกบึน มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรคได้มากผลงานก็มีมาก ความสำเร็จในชีวิตรวมทั้งความสุขก็จะมีมากขึ้น<sup>51</sup>

สทอลซ์ ได้เสนอแนวความคิดว่าความสำเร็จนั้นต้องมาจากองค์ประกอบ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ IQ, EQ และ AQ ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จคนที่มีเขาว์ปัญญาดี (IQ) จะแก้ปัญหาได้ดี ต้องรู้จักบริหารอารมณ์ (EQ) ให้สงบ มีสติ มีความมั่นคงซึ่งจะช่วยให้เกิดปัญญาแหลมคมในการแก้ไขปัญหา

<sup>50</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์: ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 24.

<sup>51</sup>วิทยา นาควัชระ, วิธีเลี้ยงลูกให้ เก่ง ดี และมีสุข IQ EQ MO AQ, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร: Goodbook, 2557), 43.

มากขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อคนต้องเผชิญกับปัญหาที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น จำต้องต้องไม่หวั่นไหว มีความคิดที่มั่นคง เชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถควบคุมจัดการสถานการณ์ได้ โดยมีเชื่อว่าที่ว่าปัญหานั้น มากเกิดจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัญหาคงจะไม่ยืดเยื้อ เกิดขึ้นไม่นานและต้อง แก้ไขได้ในที่สุด ซึ่งนั่นเป็นลักษณะแห่งความสามารถด้าน AQ นั่นเอง<sup>52</sup>



แผนภูมิที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่าง AQ IQ และ EQ

ที่มา : Paul G. Stoltz, *Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities* (New York: John Wiley and Sons, 1997), 12.

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค คือ ความสามารถในตัวบุคคลต่อการเผชิญปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสามารถในการคิด ตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคหรือความยากลำบากที่ผ่านเข้ามา โดยความเพียรพยายาม อดทน ไม่ย่อท้อ มองปัญหา อุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย ไม่ใช่เรื่องที่ต้องจำนน โดยตามแนวคิด สทอลล์ ที่มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการควบคุม (control) 2) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (origin and ownership) 3) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (reach) และ 4) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (endurance)

<sup>52</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์: ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 24-26.

## องค์กรสมรรถนะสูง

### ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

ศัพท์บัญญัติ high performance organization หรือ HPO มีคำแปลเป็นภาษาไทยที่หลากหลาย ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง, องค์กรที่มีสมรรถนะสูง, องค์กรขีดสมรรถนะสูง, องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, องค์กรแห่งความเป็นเลิศ, องค์กรที่มีประสิทธิภาพงานสูง เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยขอแปลคำศัพท์นี้ว่า “องค์กรสมรรถนะสูง” นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะเป็นการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรม ทั้งพฤติกรรมมนุษย์ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ของคน ผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยนักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายและแง่มุมการอธิบายถึงลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงทั้งที่คล้ายและแตกต่างกัน เนื่องด้วยประสบการณ์และฐานคติของนักวิชาการและนักบริหารเหล่านั้น ทำให้ยังไม่มีข้อตกลงร่วมกันในการให้คำจำกัดความถึงคำที่ใช้ในความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง โดยผู้วิจัยได้รวบรวมมาบางส่วนดังนี้

เดอวาล (De Waal) องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว ในลักษณะการบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรอย่างยิ่งอย่างแท้จริง<sup>53</sup>

เวคชีโอ และแอปเพลบัม (Vecchio and Appelbaum) กล่าวถึง องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการให้อำนาจบุคลากร (empowerment) และมีความรับผิดชอบ (accountability) ในระดับที่เหมาะสม องค์กรจะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้โดยบุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันด้วยความผูกพัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมี

<sup>53</sup> André A. De Waal, “The Characteristics of High Performance Organization,” **Business strategy Series** 8, 3 (2007), 179-185.

สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนการทำงานด้วยจิตวิญญาณความเป็นกลุ่มเชิงบวก<sup>54</sup>

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กร เป็นองค์กรที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดด้วยการสร้างความเข้มแข็งของความสามารถภายในและจัดวางคนเป็นครั้งแรก<sup>55</sup>

บายเทนดิจค์ (Buytendijk) ร่วมกับกลุ่มบริษัทวิจัยการ์ดเนอร์ (Gardner Group) เพื่อหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง เน้นในเรื่อง การจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (corporate performance management: CPM) ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี<sup>56</sup>

โบรคาว และ มัลลินส์ (Brokaw and Mullins) กล่าวถึง องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐ หมายถึง องค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุภารกิจ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดสะท้อนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ ตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การสร้างและยกระดับความหวังขององค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นบรรลุผลลัพธ์มากกว่าเน้นกิจกรรม<sup>57</sup>

บลันชาร์ด (Blanchard) ได้ให้นิยามขององค์กรสมรรถนะสูงว่า คือ องค์กรที่สามารถสร้างผลงานโดดเด่นติดต่อกันมายาวนาน พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup>R.P. Vecchio, and S.H. Appelbaum, **Managing Organization Behavior** Dryden, 1995, 42.

<sup>55</sup>John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 436-440.

<sup>56</sup>Frank Buytendijk, "Five keys to building high performance organization," **business performance management magazine**, (February 2006): 1-20.

<sup>57</sup>G.S. Brokaw and J. M. Mullins, "In pursuit of higher performance-part I," **The public manager** 35, 4 (Winter 2006-2007): 28-33.

<sup>58</sup>Blanchard Ken, **Leading At A Higher Level : Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations** (New jersey : Blanchard Management Corporation , 2010), 10-11.

บริษัทที่ปรึกษา มัลคู (Maluku consulting) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน (peers) ในความเป็นเลิศด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูงถือเป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินการ<sup>59</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง<sup>60</sup>

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งยวดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพ มีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ศักยภาพบุคลากรอย่างเต็มที่<sup>61</sup>

พสุ เตชะรินทร์ กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง ว่าเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถ กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ<sup>62</sup>

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด มหาชน (ปตท.) ได้ให้นิยามคำว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า<sup>63</sup>

<sup>59</sup>Mulku Consulting and Outsourcing, **Providing financial and business management services for non-profits**, Accessed February 12, 2022, Available form [http:// www.maluku.net](http://www.maluku.net).

<sup>60</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, **การพัฒนาระบบข้าราชการไทย พ.ศ. 2551- พ.ศ.2555** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2552), 34-37.

<sup>61</sup>ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** (กรุงเทพมหานคร: ดี.เค.ปริ้นติ้ง เวิลด์, 2551), 42.

<sup>62</sup>พสุ เตชะรินทร์, **“องค์การแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ,”** ผู้จัดการรายสัปดาห์, no.1064 (2550): 20.

<sup>63</sup> กระทรวงพลังงาน, **องค์กรสมรรถนะสูง**, เข้าถึงเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>

จากความหมายของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวมาข้างต้น อาจประมวลสรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีบุคลากรและรูปแบบการปฏิบัติงานที่พร้อมให้เกิดผลงานกับองค์กรได้ มีความยืดหยุ่นอย่างเหนียวแน่น ต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

### **ความเป็นมาขององค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO)**

โลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน ในรูปแบบของโลกไร้พรมแดน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ภาครัฐและเอกชนจึงมีการปรับองค์กรเพื่อให้อยู่รอดและทันต่อการเปลี่ยนแปลง หลังจากการปฏิรูประบบราชการไทยตั้งแต่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยสิ้นเชิง เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างมาก โดยได้นำเอาแนวคิดการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ในองค์กรของรัฐซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (new public management: NPM) พร้อมทั้งมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานโดยมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อผลักดันให้หน่วยงานภายในองค์กรของรัฐ มีการพัฒนาการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรของรัฐก้าวสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO) นั่นเอง

สำหรับประเทศไทย โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ร่วมมือกันจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award: PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### **แนวคิดและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO)**

จากการศึกษาคุณลักษณะของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้จากค้นคว้า พบว่ามีผู้ให้แนวคิดและกล่าวถึงองค์ประกอบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

#### **แนวคิดของ มิลเลอร์ (Miller)**

มิลเลอร์ วิเคราะห์บทบาทขององค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรเป็นเลิศ ระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายให้กับบุคคลหรือทีม มีทีมงานเป็นเลิศ คือรู้จักลูกค้าของตนเองเป็นอย่างดี จะรู้ว่าจะพัฒนางานอย่างไร สามารถประเมินผลงานตนเองได้ มีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ปัญหาผู้บริหาร

ให้อิสระในการบริหารกับทีมงาน การมุ่งสู่ทีมงานเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร หลักการสำคัญหรือคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 2 ประการ ได้แก่ ประการแรกมีคุณความดีทางธุรกิจ (business virtues) หมายถึงคุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมการผลิต คุณภาพการให้บริการ เป็นต้น ประการต่อมาคือมีคุณค่าต่อสังคม (societal values) หมายถึงคุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม เป็นต้นการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นั้นต้องปรับมุมมองจากเดิมมาสู่มุมมองใหม่ โดย มิลเลอร์ อธิบายด้วยการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงแล้ว คุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลง ดังนี้

#### 1. เปลี่ยนจากองค์กรที่มีการควบคุมสูงเป็นมีความไว้วางใจสูง (high control to high trust)

ความเชื่อถือไว้วางใจ จะทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการเสริมอำนาจ จึงทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

#### 2. เปลี่ยนจากการมุ่งผลิต เป็นการมุ่งสร้างความรู้ (focus on making "things" to making "knowledge")

สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่มีคุณภาพ ในปัจจุบันคุณค่าสร้างขึ้นจาก "ผลิตภาพในการผลิต" และ "นวัตกรรม" ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก "ความรู้"

#### 3. เปลี่ยนจากการตัดสินใจโดยบุคคล เป็นการตัดสินใจโดยทีม (individual decisions making to team decisions making)

คุณค่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีม ก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่ากับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

#### 4. เปลี่ยนจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team-based reward)

ขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานทำร่วมกันเป็นทีม จะเป็นเหตุสร้างความสำเร็จของบุคลากรในองค์กร ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน



**5. เปลี่ยนรูปแบบองค์กรจากแนวตั้งเป็นองค์กรแนวนอน (vertical to horizontal organization)** องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย การจัดองค์กรแบบแนวนอนมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ แต่ละทีมงานจะมีการควบคุมกำกับภายในทีมตนเอง (self-regulation) และในขณะเดียวกันจะผูกมัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ

**6. เปลี่ยนจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (fixed structure to dynamic structure)**

เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

**7. เปลี่ยนจากองค์กรแบบปิด ไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับ (companies with walls to companies without walls)**

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ ไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นเป็นการขัดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและซัพพลายเออร์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

**8. เปลี่ยนจากการปกปิดข้อมูลเป็นความลับเป็นการเปิดเผยข้อมูล (financial secrecy to open-book management)**

การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ รวมทั้งสถานะทางการเงิน ให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและรับผิดชอบผลงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รวมถึงเป็นการตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ

**9. เปลี่ยนจากการตำหนิที่บุคคลไปเป็นการพิจารณากระบวนการ (blame the person to blame the process)**

ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนปัจจัยสำคัญของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่าย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน บุคลากรรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทั้งด้าน

การเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>64</sup>

### แนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn)

เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น กล่าวว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ได้รับ การออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรให้ความสำคัญ ของบุคลากรและทุนทางปัญญาเป็นพื้นฐาน สะท้อนให้เห็นได้จากโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการ และวัฒนธรรมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำนวัตกรรม มีความเป็นพลวัต มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีทีมงานบริหารตนเอง ทำงานข้ามสายงาน ให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึง การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ องค์กรสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบ 5 ประการ (the five components of high performance organization) ได้แก่

#### 1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement)

บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจในงานของตน ทำให้มีความตระหนักในผลประโยชน์ที่ เพิ่มขึ้น

#### 2. ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams)

ได้รับอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตัวเองที่รับผิดชอบ เช่น การวางแผน วิธีการทำงาน และการประเมินผล เป็นการสร้างความพึงพอใจให้เกิดความผูกพันกับผลงาน

#### 3. บูรณาการเทคโนโลยีกับการผลิต (integrated production technology)

ช่วยให้มีความยืดหยุ่นในการผลิตและบริการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานและ ระบบข้อมูลสารสนเทศหรือบริหารการผลิต การควบคุมการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือ บริการและการประสานกับธุรกิจอื่น

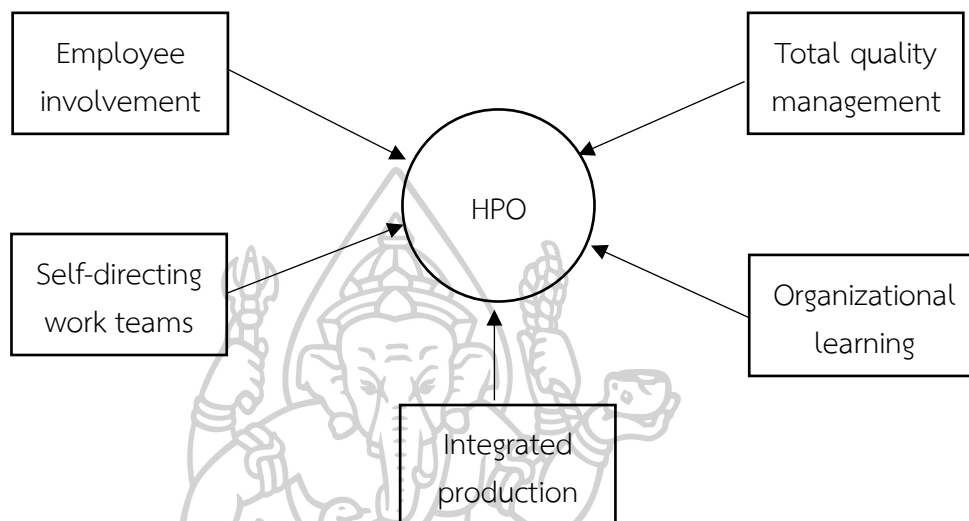
#### 4. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning)

เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวด้วยการรวบรวมข้อมูล เพื่อการ เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในอนาคตการเรียนรู้ขององค์กร เป็นเครื่องมือที่มีค่าต่อการ พัฒนาประสิทธิภาพองค์กร ด้วยการประสานกระบวนการปรับตัวในการเรียนรู้ และเรียนรู้เชิงรุก ที่ เจตนาและมีการไตร่ตรองล่วงหน้า

<sup>64</sup> L.M. Miller, **The high - performance organization - an assessment of virtues and values**, Accessed February 22, 2022 Available from <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20>

### 5. การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management)

เป็นความมุ่งมั่นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรตลอดจนบุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่การมีคุณภาพสูง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและลูกค้าพอใจ รวมถึงคุณภาพการวางแผน ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และเน้นการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง<sup>65</sup> ดังแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 องค์กรประกอบ 5 ประการขององค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิด เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn)

ที่มา : John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 79.

### แนวคิด ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks)

ลินเดอร์ และบรูคส์ ได้กล่าวถึงความพยายามขององค์กรภาครัฐในปัจจุบันที่พยายามยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยคิดค้นนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง รูปแบบและวิธีการในการให้บริการ การตัดภารกิจบางอย่างออกไปให้เอกชนดำเนินการ นอกจากนี้ ยังมีการสร้างพันธะสัญญาต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตามในบางกรณี แรงบีบบังคับจากภายนอก เช่น การบริหารจัดการใหม่ หรือลำดับของกฎระเบียบเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ขณะเดียวกันภาวะถูกบังคับจากภายใน เช่น ช่องว่างด้านทักษะของเจ้าหน้าที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่ใช้เวลานานและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม ทำให้เป้าหมายการ

<sup>65</sup>John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Organizational behavior**, 9th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2007), 7.

ปฏิบัติอ่อนแอหลง แต่ยังมีผู้บริการภาครัฐบางคนที่เอาชนะอุปสรรคและสามารถสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมได้ เพิ่มคุณค่าของบริการและแปลงสภาพองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีการวิเคราะห์ประสบการณ์ บริษัทที่ปรึกษาได้สร้างกรอบงานที่ทำให้ผู้บริหารภาครัฐเข้าใจและนำหลักการและศักยภาพที่สนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปสู่การปฏิบัติได้ซึ่งได้เสนอคุณลักษณะที่เป็นหลักการสำคัญนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงของภาครัฐ 6 ประการ ดังนี้

### 1. มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (client - centered)

หมายถึง องค์กรที่มีการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดเป้าหมาย พันธกิจ อย่างชัดเจน โดยสนองตอบตรงต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

### 2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (outcome - oriented)

หมายถึง มีการออกแบบกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม ดำเนินการเพื่อเกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3. ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (accountable)

หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างผลลัพธ์และมีต้นทุนในการบรรลุผลลัพธ์ที่ชัดเจน ได้รับการยอมรับในบทบาทการให้บริการ ความไว้วางใจจากสาธารณะ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบชี้แจงได้ถึงเรื่องงบประมาณ มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงบประมาณที่ใช้ไป มีการจัดทำข้อมูลด้านงบประมาณให้องค์กรเพื่อนำไปสู่การใช้งบประมาณที่มีคุณค่าของงบประมาณในอนาคต

### 4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible)

หมายถึง มีการสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคขององค์กร ตลอดจนมีการส่งเสริม สนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม

### 5. การเปิดกว้างและร่วมมือ (open and collaborative)

หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและรับรู้ว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับองค์กรหรือภาคส่วนอื่นๆ ทั้งที่เป็นภาครัฐเองหรือเอกชนก็ตาม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับชุมชน และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานทั้งในส่วนองค์กรเองและภาคส่วนอื่นๆ

### 6. ความกระตือรือร้น (passionate)

หมายถึง องค์กรมีเป้าหมาย หรือแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ ไม่ย่อท้อ ผู้นำมีการแสดงบทบาทสำคัญในการ

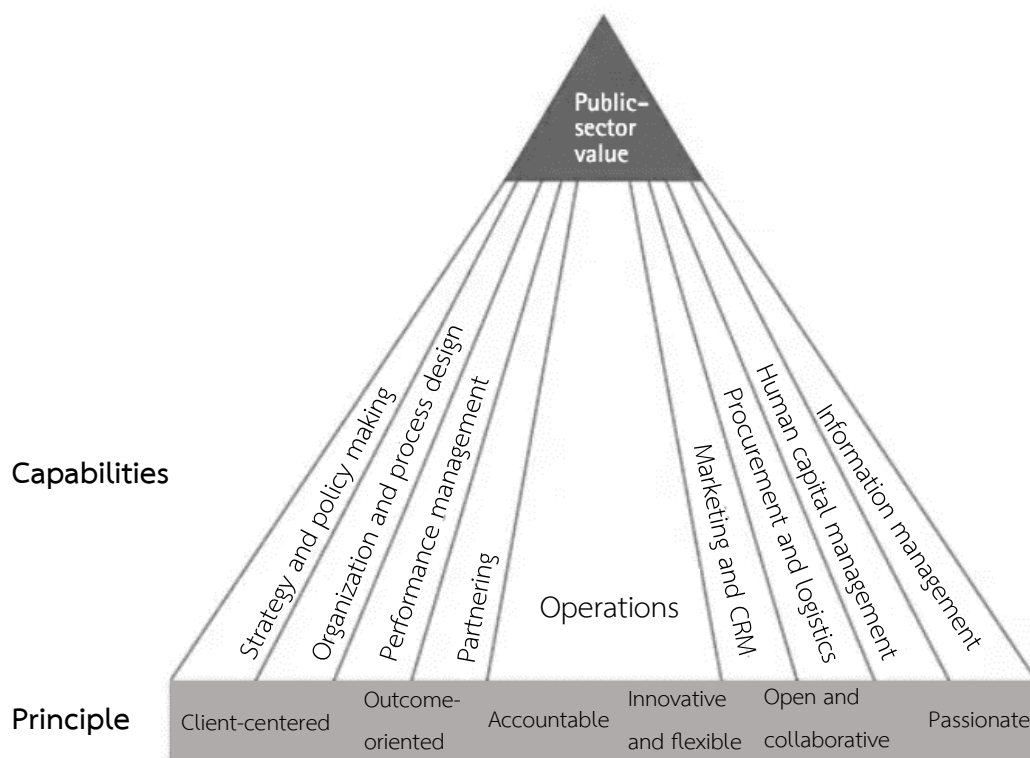
กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงาน มีการนำพันธะสัญญา ข้อตกลงของการปฏิบัติงานมาเป็นตัวขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ ลินเดอร์ และบรุคส์ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ 1) มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 3) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น 5) การเปิดกว้างและร่วมมือ 6) ความกระตือรือร้น จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)<sup>66</sup>



<sup>66</sup>Jane C. and Jeffrey D., “Transforming the public sector,” *Outlook journal*, no. 3 (October 2004): 76-78.



แผนภูมิที่ 13 องค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐที่มีความสามารถ 9 ประการตามองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 6 ประการ

ที่มา : Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks, "Transforming the public sector," *Outlook journal*, no. 3 (October 2004):79.

#### แนวคิดของ ฮอลเบเช่ (Holbeche)

ฮอลเบเช่ สังเคราะห์ความรู้และผลการศึกษาที่เกี่ยวกับผลผลิตและภาวะผู้นำ จากการวิจัยของ Roffey Parks ที่ทำการศึกษามากกว่า 700 องค์กร ในปี ค.ศ.1996 สกัดหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างเชิงบวกต่อผลผลิต จุดยืนของบุคลากร การสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นเรื่อง ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องขับเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็วเข้าสู่รูปแบบการปฏิบัติที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ พัฒนาผลผลิต นวัตกรรม บริการรวดเร็ว และคุ้มค่า โดยการประสานพลังสูงสุดเพื่อสามารถกระทำการเหนือกว่าขอบเขตความสามารถที่มีอยู่ด้วยการปรับโครงสร้างและการปฏิบัติ มีความยึดมั่นอย่างมั่นคงต่อความเป็นเลิศ (relentless commitment to excellence) มุ่งความสำเร็จในระยะสั้นพร้อมกับปฏิบัติการสร้างรากฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความสำเร็จในระยะยาว บุคลากรมีความตั้งใจยึดหยุ่น จัดวางกำลังคนที่มีความสามารถสูงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้า มอง

ตลาดเชิงรุกและตอบสนอง พร้อมกับรับผิดชอบสิ่งที่กระทำ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการ สนับสนุนและให้คุณค่าในเรื่องการลงมือปฏิบัติความสำเร็จในความยั่งยืนของผลงานระดับสูง เกี่ยวข้องกับ วิธีการจัดการบุคลากร การขึ้นนำและพัฒนา ยกระดับคุณภาพของภาวะผู้นำทุกภาคส่วน ตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุการมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรม ด้วยแนวคิดและวัฒนธรรม (shared mindset and culture) 3 ประการ คือ

1. การทำสิ่งที่ถูกต้อง (right things) มุ่งเน้นคุณภาพ และ สร้างนวัตกรรม
2. ประนีประนอมความแตกต่าง ของความขัดแย้งในเรื่องความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ระหว่างความต้องการของลูกค้า และให้คุณค่าความต้องการของบุคลากร
3. มีเป้าหมายคือ รักษาความสำเร็จระยะยาว (aim for sustainable success over the long-term) สร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ (grow leadership)

องค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

#### 1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability)

องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มาจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของบุคลากรทุกคน สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้ไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรมชาติ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มองค์กรต้องเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

#### 2. การสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม (creating knowledge-rich context for innovation)

เป็นการพัฒนาวิธีการทำงานและการจัดการ ที่ต้องทำความเข้าใจกับความคิด พร้อมไปกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เชื่อความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานในองค์กร องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดี (share good practice) ร่วมกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

#### 3. การสร้างองค์กรไร้พรมแดน (creating a boundary-less organization)

ลักษณะองค์กรแบบเปิดกว้าง จะทำให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายงานแบบเก่า สร้างกลไกการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น สามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

#### 4. กระตุ้นบุคลากรให้บรรลุผลงานระดับสูง (stimulating people to achieve high performance)

บรรยากาศขององค์กร มีความสำคัญในการสร้างผลงานสูง ผลการวิจัย พบว่าบรรยากาศการทำงานในองค์กร มักไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ จากงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพสูงเพียงพอต่อการทำงาน อุปสรรคที่สำคัญ เช่น ภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

#### 5. เป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work)

การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงาน องค์กรต้องดูแลพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

#### 6. เป็นองค์กรที่เน้นคุณค่าเป็นฐาน (becoming a value - based organization)

คือ สร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากร การจะสร้างความไว้วางใจนั้น องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม<sup>67</sup>

#### แนวคิดของ ไลท์ (Light)

ไลท์ สั่งเคราะห์องค์ความรู้จากผลงานวิจัยบริษัทแรนด์ (RAND) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะองค์กรและชีวิตองค์กร (organizational life) ร่วมกับทีมวิจัย นำเสนอเสาหลัก 4 ประการขององค์กรแข็งแกร่ง โดยบ่งชี้แนวโน้มว่าอนาคตมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น หากองค์กรปรับตัวตอบโต้กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ไม่ดี แสดงว่า องค์กรมีความอ่อนแอเกิดความไม่มั่นคงจากปัจจัยที่ทำให้องค์กรอ่อนแอ 4 ประการ คือ 1) ความละเลย (ignorance) 2) ความไม่ยืดหยุ่น (inflexibility) 3) ความไม่แตกต่าง (indifference) และ 4) ความไม่คงที่ (inconsistency) การสร้างความแข็งแกร่ง (robustness) ให้เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรต้องค้นหาวิธีการแก้ไขความอ่อนแอเหล่านั้น โดยให้ความหมาย องค์กรที่แข็งแกร่ง (robust organization) หมายถึง องค์กรที่เลือกแผนที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้เป็นลำดับ วางแนวป้องกันความอ่อนแอและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกำหนดอนาคตที่ต้องการ องค์กรจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและมีความหลากหลายได้ สิ่งแรกองค์กร

<sup>67</sup> L. Holbeche, *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*, (New York: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005), 36.



จะต้องรับรู้และเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับไปสู่อนาคตที่เป็นไปได้ (senses a change in probabilities across the range of possible future) เป็นองค์การที่แข็งแกร่ง คือ ตื่นรู้ (alert) ต่อการเปลี่ยนแปลง คล่องตัว (agile) ในการปรับกระบวนการปรับตัว (adapt) ในการดำเนินการปฏิบัติและสร้างผลผลิต และยึดความสอดคล้อง (align) กับเป้าหมายองค์กร โลกที่ศึกษาว่าองค์กรสมรรถนะสูงมุ่งประเด็นไปที่การจัดความอ่อนแอขององค์กร ทั้ง 4 ประการ ดังที่กล่าว จากเอกสารงานวิจัยของบริษัทแรนด์ สํารวจความเห็นจากนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ค้นหาปัจจัยและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพสูง (high performance) พบคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการแก้ไขความอ่อนแอขององค์กร 4 ด้าน พบ 7 ตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลในการทำนายความมีประสิทธิภาพขององค์กรแข็งแกร่ง ภายใต้หลักการ 4 ด้าน ที่เรียกว่าเป็น 4 เสาหลัก (4 Pillars) คือ 1) การตื่นรู้ (alertness) 2) ความคล่องตัว (agility) 3) การปรับตัว (adaptability) และ 4) ความสอดคล้อง (alignment)

ตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลในการทำนายความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่

1. กลยุทธ์ (strategy) ต้องมีความชัดเจนในการกำหนดภารกิจ (sharpen the mission) และ การวัดผลลัพธ์ (measure result)
2. โครงสร้างภายใน (internal structure) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานประจำ (delegate authority for routine decision) และลงทุนกับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ (invest in new ideas) ตัวบ่งชี้ผู้นำ (leadership) ต้องกระตุ้น ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย (foster open communication)
3. เรื่องทรัพยากร (resource) บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ (increase access to information)
4. สร้างแรงจูงใจ (incentive) ด้วยการกำหนดผลตอบแทนตามผลงาน (set strong incentives for performance)

**องค์ประกอบของเสาหลัก 4 ประการขององค์กรที่มีความแข็งแกร่ง (the four pillars of robustness)**

### 1. การตื่นรู้ (alertness)

หมายถึง ความใส่ใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกรอบๆ ตัว เหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณบอกถึงการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรก คือ การเปลี่ยนแปลงความน่าเชื่อถือ (validity) ของข้อสันนิษฐาน หมายถึง ข้อสันนิษฐานนั้นเริ่มจะใช้ไม่ได้ อีกประการ คือ การเปลี่ยนแปลงในความอ่อนแอ นั่นคือ มีความเสี่ยงมากขึ้น การตื่นรู้เกี่ยวข้องมากกว่าเทคนิค การวางแผน ควบคุมไปกับความผูกพันในการติดตามว่าองค์กรทำอะไรในทุกๆ จุดของเวลา

## 2. ความคล่องตัว (agility)

หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ (funding opportunity and exploit audience share) องค์กรอาจกำหนดจุดสัญญาณบอกเหตุ (signpost) และค้นหาสัญญาณเตือนความล้มเหลว ที่ต้องลงมือปฏิบัติการป้องกัน (act) ความคล่องตัวสำคัญสำหรับทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องสามารถตอบโต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีภาวะคุกคามใหม่ๆ

## 3. การปรับตัว (adaptability)

ต้องใช้เทคนิควิธีในการทำความกระจ่างทุกแง่มุมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตอบโต้กับภาวะกดดันจากภายนอก การปรับตัว ไม่ใช่การปรับปรุงใหม่ (innovative) เป็นความสามารถในการปรับกลยุทธ์และกลวิธีอย่างรวดเร็ว ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม บางครั้งการปรับตัวต้องการเทคนิคการทำความเข้าใจ (breakthrough) ในบางประการ บางครั้งอาจเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพิ่มการตอบสนองต่อแรงกดดันในระดับปฏิบัติการ การปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย ที่บางอย่างทำนายได้ ในระดับกลยุทธ์ การปรับตัว หมายถึง รูปแบบธุรกิจโดยภาพรวมขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวในระดับโลก (shift with state-of the-world unrest) ไม่ว่าจะในระดับปฏิบัติการ หรือ ระดับกลยุทธ์ การปรับตัวต้องการความสามารถขององค์กรในการตอบโต้

## 4. ความสอดคล้อง (alignment)

หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร เกี่ยวกับทิศทางการรับและการส่งข้อมูลผ่านบุคคลหรือที่เป็นอยู่จริงข้างหน้านั้นคือ ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นใหม่ ในทุกขั้นตอนตลอดเส้นทาง

ทั้งสี่เสาหลัก มีความจำเป็นสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่คงที่สัญญาณจากการรับรู้ความต้องการการปรับเปลี่ยน (adjust) ความคล่องแคล่วว่องไว ใช้สำหรับความเร็วในการปรับเปลี่ยนการปรับตัว โดยหากกลยุทธ์และวิธีการใหม่ๆ เพื่อตั้งแนวป้องกันสิ่งคุกคามที่ทำให้เกิดความไม่มั่นคงและวิถีทางกำหนด (shape) ความหวังเพื่ออนาคตและความสอดคล้องจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร (as a whole) โดยองค์กรที่แข็งแกร่งจะนำ 4 เสาหลักไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ แนวทางแรก คิดเชิงอนาคต (think in futures (plural tense) เป็นการเตรียมตัวกับอนาคตที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างขอบเขตสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ยอมรับสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำหายด้วยการตั้งข้อสันนิษฐานอนาคตที่ต้องเผชิญ การยอมรับความแข็งแกร่ง ปรับแผน หลีกเลียงแนวโน้มสิ่งที่ไม่ต้องการที่จะเกิดขึ้นและลดความอ่อนแอ ทั้งทางตรงทางอ้อมและผลลัพธ์ในสิ่งที่ทำ นั่นคือ มีความตื่นรู้สูง (highly alert) แนวทางถัดมา จัดการเพื่อสร้างความรุ่งเรือง (organize for lightening) ด้วยการสรรหาบุคลากร (recruit) ที่มีความยืดหยุ่นสูง

ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความคล่องตัวด้วยบทเรียนจากอดีต เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความหลากหลาย (cultivating corporateness) กำหนดเป้าหมายที่เหนือความคาดหมายให้อำนาจในการปฏิบัติ ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เหล่านี้คือมีความคล่องตัวสูง (highly agility) แนวทางที่สามท้าทายภูมิปัญญา (challenge prevailing wisdom) สร้างอิสระทั้งในการเรียนรู้และการจินตนาการ รวมผู้เชี่ยวชาญด้วยการสร้างทีมและเครือข่ายทำงาน ปรับความไม่สมดุลของบัตรคะแนน (unbalance scorecards) ด้วยการวัดในอนาคต ใช้การวัดที่หลากหลายเพื่อหลีกเลี่ยงความพอใจและหลอกลวง รมัตระวังสิ่งที่จะวัดและใช้การหยั่งรู้ (intuition) เข้มงวดในการสั่งการและควบคุมเพื่อความแน่ใจว่าการลงทุนจะได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด เหล่านี้คือ การปรับตัวสูง (highly adaptive) แนวทางสุดท้ายชี้เข้าสู่ภารกิจ (lead to mission) พัฒนาและเตรียมผู้นำของตนเอง การนำองค์กรด้วยภาพของอนาคต สื่อสารผ่านภาพและเรื่องราว ศึกษาและประเมินคู่แข่งอย่างถี่ถ้วน ไม่ใส่ใจประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ นั่นคือ การกระชับยึดมั่นกับความสอดคล้อง (tightly aligned)<sup>68</sup>

#### แนวคิดของ บายเทนด์จิก (Buytendijk)

บายเทนด์จิก ร่วมกับกลุ่มบริษัทการ์เดนเนอร์ (Gardner Group) ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทอุตสาหกรรมเอกชน เน้นมุมมองด้าน "การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร" (corporate performance management : CPM) พบว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่เข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น รักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้ สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายนอกได้ดีกว่าองค์กรอื่น องค์กรดังกล่าวจะมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ (the five keys to building a high-performance organization) ได้แก่

1. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (setting ambitious targets and consistently and continuously achieve those objectives)

องค์กรสมรรถนะสูง จะมีพันธกิจเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพงาน มีกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยงพันธกิจองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์รายบุคคล การทำให้พันธกิจเกิดผลในทางปฏิบัติจะต้องทำ

<sup>68</sup> P.C. Light, *The four performance pillars of high performance, how robust organizations achieve extraordinary results* (New York: McGraw-Hill, 2005),

ร่วมไปกับการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน (CPM) ด้วยการกำหนดการวัดผลให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

## 2. มีค่านิยมร่วม (pinpoint shared values)

องค์กรสมรรถนะสูง จะมีค่านิยมภายในของผู้บริหารและพนักงานสอดคล้องกับขององค์กร และสอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า หากบุคลากรในองค์กรมีค่านิยมไม่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรไม่นานก็จะจากองค์กรไป และถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการต่อต้าน และถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า ก็ยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

## 3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และดำเนินการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (have a strategic focus and alignment)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกแปลงสู่แผนในระดับสูง ส่งผ่านตัวบ่งชี้มาถึงวงจรการบริหารงานประจำวันและวงจรการบริหารที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ด้วยการสื่อสารเป้าหมายไปถึงผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ ให้สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว

## 4. มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (agility to adapt to changing circumstances quickly)

ความคล่องตัวเป็นหัวใจสำคัญ (agility is key) เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดรวดเร็วเกินกว่าจะวางแผนกลยุทธ์ได้ทัน องค์กรสมรรถนะสูง สามารถระบุงการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองได้สูงสุด หรือทำได้ดีกว่าในการกำหนดก้าวการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมของตน

## 5. มีการเชื่อมต่อนูรูปแบบธุรกิจทั่วทั้งองค์กร (shared business model throughout the organization)

หมายถึง มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) เชื่อมโยงโดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management หรือ การจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Corporate Performance Management : CPM)<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Frank Buytendijk, “Five keys to building high performance organization,” *business performance management magazine*, (February 2006): 1-20.

## แนวคิดของ แจมร็อก, วิกเกอร์ส, โอเวอร์โบลท์ และ มอร์ริสัน (Jamrog, Vickers, Overbolt and Morrison)

แจมร็อก และคณะ ศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลวิจัยองค์กรธุรกิจ เพื่อหาคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (high-performing company) ของสมาคมการจัดการแห่งอเมริกา (American Management Association : AMA) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต (i4cp) สํารวจองค์กรสมรรถนะสูงในปี 2007 จากกลุ่มตัวอย่าง 1,369 คน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการบรรลุผลสำเร็จใน 4 ด้าน ได้แก่ การเติบโตของรายได้, ส่วนแบ่งการตลาด, การทำกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า นำข้อมูลมาหาความสัมพันธ์ของการตอบของประสิทธิภาพด้านการตลาดกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำ การเน้นลูกค้าและปัจจัยอื่นๆ พบว่าองค์กรสมรรถนะสูง (higher-performing organizations) จะเหนือกว่าองค์กรอื่นทั่วไป ในเรื่องต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ มีความคงที่ ชัดเจน และผ่านการคิดมาอย่างดี มีปรัชญาองค์กรซ่อนอยู่ภายใน
2. ให้บริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า เพื่อบรรลุคุณค่าลูกค้าในระดับโลก คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในอนาคตระยะยาว และให้บริการเหนือความคาดหวัง ข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาใช้พัฒนาสินค้าและบริการใหม่
3. ผู้นำ มีความชัดเจน เป็นธรรม และเป็นผู้มีความสามารถ สนับสนุนคนที่ดีที่สุดทำงาน บอกความคาดหวังต่อประสิทธิภาพงานชัดเจน ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
4. การวัดประสิทธิภาพผลงานมีความชัดเจน ฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับงานสนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยดี และถือความต้องการของลูกค้าอยู่ในลำดับสูงสุด
5. เป็นสถานที่น่าทำงาน เน้นความพร้อมรับความท้าทาย และมุ่งมั่นสร้างนวัตกรรม
6. พนักงานใช้ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาลูกค้าเฉพาะราย

แจมร็อก และคณะ พัฒนาเป็นรูปแบบความมีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ลักษณะสำคัญ (a model of performance that centers on five major characteristics of organizations) ได้แก่

### 1. วิธีการทางกลยุทธ์ (strategic approach)

ดูความคงที่ชัดเจนและคิดมาอย่างดี (consistent, clear, and well thought out) วิธีการทางกลยุทธ์ที่คงที่ ช่วยพิจารณาความสำเร็จจากการมองว่า การปฏิบัติตามที่พูด (walks the talk) คืออย่างไร องค์กรสมรรถนะสูง จะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถบรรลุผลได้ มีปรัชญาที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมบุคลากร มีผู้นำและพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และปรัชญาองค์กร

## 2. วิธีการด้านลูกค้า (customer approaches)

วิธีการที่องค์กรดูแลลูกค้าด้วยการมองไปข้างหน้าและให้บริการที่เหนือกว่า (going above and beyond) องค์กรสมรรถนะสูง มีวิธีชัดเจนในการได้ลูกค้าใหม่ ดูแลและรักษาลูกค้า ปัจจุบันให้คงอยู่ รวมถึงจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในที่จำเป็นในการให้บริการลูกค้า

## 3. วิธีการด้านผู้นำ (leadership approaches)

เน้นผลงานความเชื่อและความสามารถ (performance, beliefs, and talent) ด้านผู้นำอธิบายถึง กลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้มีพฤติกรรมสร้างความสำเร็จให้องค์กร องค์กรสมรรถนะสูงจะมีความชัดเจนว่าพฤติกรรมใดที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อสร้างความสำเร็จตามกลยุทธ์หน่วยงานและองค์กรการบริหารและผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจความสามารถของบุคลากร และชี้แนวทางการปฏิบัติงาน

## 4. กระบวนการและโครงสร้าง (processes and structure)

ประเมินจากวิธีการที่องค์กรจัดเรียงกระบวนการทำงาน นโยบาย และวิธีสนับสนุน ให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จองค์กรสมรรถนะสูง มีกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ การไหลของงานและภาระงานที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ ใช้การประเมินงานที่หลากหลาย ประเมินแบบไขว้ในแต่ละแผนกและทั้งองค์กร

## 5. คุณค่าและความเชื่อ (values and beliefs)

การมองในแง่ดี มีคุณธรรม พร้อมกับความท้าทาย (upbeat, ethical, and ready for challenges) คุณค่าและความเชื่อเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เกิดความสำเร็จในกลยุทธ์และภารกิจ องค์กรสมรรถนะสูง กำหนดคุณค่าและความเชื่อที่มาจากภายใน ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและเป็นที่เข้าใจของบุคลากรส่วนใหญ่ คุณค่าและความเชื่อนี้ฝังลึกในองค์กรและคงอยู่ให้เห็นได้ในวิธีการขององค์กร และผู้นำ

ปัจจัยทั้ง 5 นี้เป็นแรงผลักดันหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แต่ละปัจจัยมีปฏิสัมพันธ์ต่อการสร้างระบบโดยรวม องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นพลวัต ที่แต่ละส่วนพึ่งพากัน จากผลการวิจัยขององค์กรสมรรถนะสูงของ AMA/i4cp ทีมผู้วิเคราะห์ สรุปสั้นๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (a short list of characteristics of high performance organizations) ดังนี้ มีกิจกรรมเดินตรวจตราแบบ “walk the talk” ทั่วองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เข้าใจลูกค้ารับรู้สิ่งที่ลูกค้าต้องการและมุ่งตอบสนองความต้องการนั้น จัดการในแต่ละพื้นที่ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาและสนับสนุน ชี้แนะและส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลได้ตามที่ต้องการเพื่อการนำไปใช้ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วยการออกแบบขั้นตอนกระบวนการเพื่อผลักดันให้ทุกคนทำงานร่วมกันและมีความชัดเจนในการวัดผลลัพธ์และดูแลบุคลากร

เป็นอย่างดีเพื่อให้บุคลากรดูแลองค์กรดี มีความชัดเจนในเรื่องคุณค่าและความคาดหวัง แสดงพฤติกรรมที่มีมาตรฐานจริยธรรมสูงจะเห็นให้เห็นว่าการบรรลุผลการดำเนินงานระดับสูงขององค์กร เป็นกระบวนการหลายมิติ คุณค่าขององค์กรและปรัชญาต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพการทำงานและวิธีการด้านผู้นำ ความสอดคล้องประสานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถปฏิบัติที่ดีเยี่ยม กลยุทธ์ต้องมาจากการคิดอย่างดี และองค์กรควรมุ่งมั่นที่จะทำให้จะเกินความคาดหวังของลูกค้า<sup>70</sup>

### แนวคิดของ บลังชาร์ด (Blanchard)

บลังชาร์ด ศึกษาวิเคราะห์จากงานวิจัยของ คาริว และคณะ (Carew and others) เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน บุคลากรมีความพึงพอใจสูงและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ซึ่งการจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ จะต้องเริ่มจากการตั้งเป้าหมายให้บรรลุใน 3 แนวทางหลัก (three bottom lines) คือ 1. เป็นทางเลือกของลูกค้า (provider of choice) 2. เป็นทางเลือกในการทำงาน (employer of choice) และ 3. เป็นทางเลือกในการลงทุน (investment of choice) การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า "The HPO SCORES" Model" ย่อมาจาก S = Shared information and open communication, C = Compelling vision, O = Ongoing learning, R = Relentless focus on customer results, E = Energizing systems and structures และ S = Shared power and high involvement

#### 1. การแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผย (shared information and open communication)

องค์กรสมรรถนะสูงจะมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร และเมื่อเกิดความไว้วางใจต่อกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคลากรก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลมีข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยน สร้างความยืดหยุ่นในองค์กร

#### 2. มีวิสัยทัศน์คมชัด ค่านิยมคัมภีร์ (compelling vision : purpose and values)

<sup>70</sup>Jay J. Jamrog and others, "High-performance organizations: finding the elements of excellence," *People & strategy* 31, 1 (2008): 29-38.

วิสัยทัศน์ขององค์กรสมรรถนะสูงจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุ ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ตื่นเต้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

### 3. นำไปสู่การเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง (ongoing learning)

องค์กรสมรรถนะสูงจะมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา และถ่ายทอดความรู้ จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ประเด็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ นั้นจะต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล

### 4. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (relentless focus on customer results)

องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ รู้ว่าใครคือลูกค้าขององค์กรทำความเข้าใจลูกค้าและการวัดผลลัพธ์ด้านลูกค้าให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า ใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

### 5. สร้างพลังระบบการทำงานและโครงสร้าง (energizing systems and structures)

ระบบ โครงสร้าง กระบวนการการทำงานในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การที่จะรู้ว่าโครงสร้าง ระบบและกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์หรือไม่ พิจารณาว่าโครงสร้าง ระบบและกระบวนการในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

### 6. กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมสูง (shared power and high involvement)

ในองค์กรสมรรถนะสูง อำนาจและการตัดสินใจจะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่มีอยู่เฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วม (participation) ความร่วมมือ (collaboration) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) การมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นวิถีการดำเนินชีวิต และเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกมีคุณค่าและความคิดเห็นของตนเป็นที่ยอมรับแล้ว บุคลากรก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจจากส่วนกลางและอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันและมีความชัดเจน ปฏิบัติด้วยพันธสัญญาอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง



## แนวคิดของ บริษัทที่ปรึกษา มัลคู (Malku Consulting & Outsourcing)

บริษัทที่ปรึกษา มัลคู ศึกษาข้อมูลจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์กรสมรรถนะสูง ที่ได้รับการตรวจสอบว่ามีแนวปฏิบัติที่ดี และมีองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ระหว่างปี 1995 ถึง 2010 รายงานข้อมูลเชิงความเห็นจากการศึกษาว่า ผู้ศึกษาแต่ละคน เน้นลักษณะที่แตกต่างกัน เมื่อนำมาประมวลลักษณะและองค์ประกอบต่างๆ สามารถจัดประเภทได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ความเป็นผู้นำในการริเริ่ม วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบองค์กร และการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูงอาจมีลักษณะเทียบเคียงและใช้หลักการกลยุทธ์และการดำเนินงานคล้ายกัน แต่จะมีการผสมผสานวิธีการและหลักการ เหล่านั้นลักษณะและองค์ประกอบ องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

### 1. การเป็นผู้นำในการริเริ่ม (leadership initiatives)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญในองค์กรสมรรถนะสูงหากไม่มีผู้นำ องค์กรขาดสิ่งยึดเหนี่ยว และหากไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้นำมีบทบาทในเรื่องสำคัญ ดังนี้ พันธกิจและวิสัยทัศน์ (mission and vision) ความรับผิดชอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ คือ การพัฒนาพันธกิจและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งมั่น และสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เรื่อง ยุทธศาสตร์ (strategy) การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนำวิสัยทัศน์และภารกิจสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญเท่าเทียมกันในการได้ประโยชน์จากการแข่งขัน ส่วนหนึ่งในการพัฒนาคือความสอดคล้องของความสามารถหลักกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์จะต้องมั่นคง ชัดเจนทั่วถึงและมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เรื่อง การประสานผู้มีส่วนได้เสีย (alignment among stakeholders) เป็นการประสานผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ผู้มีส่วนได้เสียภายใน รวมถึง ความสอดคล้องของพนักงานและความสามารถของทีมกับเป้าหมายองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหรือผู้ถือหุ้น เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change management) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจว่าจะอะไรที่จะเปลี่ยนแปลงและจะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง กลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับและรับฟังพนักงาน การประชุมร่วมกับผู้มีอำนาจในการแก้ไขการต่อต้าน การให้ถือหุ้นภายใน เป็นบางส่วนของ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่อง การสื่อสาร (communication) ควรมีการพัฒนาช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งผ่านข้อมูลในทิศทางทั้งลงและขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ส่งควรเหมาะกับช่องทางการสื่อสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ไม่ใช่เพียงแค่เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับผู้ส่งเท่านั้น เรื่อง ลักษณะผู้นำ (leader characteristics) ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษาในหนังสือ Good to Great โดย จิม คอลลินส์ (Jim Collins) พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของ

บริษัท และพบว่าผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความทะเยอทะยาน (humility and ambition) คือ สิ่งสำคัญสำหรับบริษัทที่ดีที่ก้าวไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างผู้นำของบริษัท "good-to-great" และ บริษัททั่วไป คือ ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน และการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ผู้นำระดับสูง ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ ภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย

## 2. วัฒนธรรมองค์กร (organization culture)

แรงจูงใจพนักงานเป็นพื้นฐานในการบรรลุประสิทธิภาพสูง แรงจูงใจมีทั้งภายในและภายนอก แรงจูงใจไม่ได้พิจารณาเพียงจากวัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียว แต่เป็นการทำงานด้วยวัฒนธรรมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจูงใจพนักงานที่จะเอื้อต่อการพัฒนา ได้แก่ การทำงานร่วมกันได้ดี (working well together) องค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกันสนับสนุนกัน และให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน มีแนวโน้มที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากพลังงานและทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกใช้ในการลดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาการต้านทาน ต่อมาคือเรื่อง ความไว้วางใจ (trust) ภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ เมื่อเคารพและฟังสิ่งที่พนักงานสื่อสารด้วย เป็นสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมของการตัดสินใจทางจริยธรรม จะสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ถัดมาเรื่องการใช้ความเสี่ยงทางปัญญา (intelligent risk taking) เมื่อมีไว้วางใจ พนักงานจะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงทางปัญญาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ความเสี่ยงทางปัญญาและมองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้ เรื่องนวัตกรรม (innovation) เพื่อให้คงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการนวัตกรรม คือ การเติมพลังด้วยความเสี่ยงทางปัญญา และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความหลากหลาย และเอาชนะข้อจำกัด เรื่องความหลากหลายในที่ทำงาน (work place diversity) ความหลากหลายในสถานที่ทำงาน ช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับบุคคล ประสิทธิภาพ และความสามารถ ระยะเวลาที่มีความหลากหลายของทีมงาน อาจมีความขัดแย้งกันมากกว่าที่เข้ากันได้ดีแต่เมื่อการทำงานผ่านความขัดแย้ง จะสามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและนำไปสู่ผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว เรื่องค่านิยมร่วม (shared values) ค่านิยมขององค์กรควรจะเป็นที่รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติร่วมกันโดยพนักงาน นอกจากนี้ ค่านิยมร่วมควรจะนำไปใช้ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเช่น ลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยป้อน เรื่อง การรับรู้วัตถุประสงค์ (sense of purpose) ความความมั่นคงต่อวัตถุประสงค์ เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อพนักงานมีค่านิยมร่วมอันเป็นเบื้องหลังของวัตถุประสงค์ขององค์กร พวกเขา มีแรงจูงใจภายในที่สำคัญ คือการเน้นความสำคัญในงาน เรื่อง ความสนุก (fun) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้สนุก ช่วยบรรเทาความเครียดและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วย

ปรับปรุงประสิทธิภาพงาน เรื่อง ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (work-life balance) ทุกคนต้องการเว้นจากงานเป็นระยะๆ การทำความเข้าใจว่าพนักงานมีสิทธิที่จะมีชีวิตนอกเหนือจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของการยอมรับและเคารพความเป็นบุคคล การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุลในชีวิตกับการทำงานจะเพิ่มโอกาสในการสร้างแรงจูงใจพนักงานและประสิทธิผลของงานทั้งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อกัน และบางอย่างเป็นสิ่งที่จะต้องมียาก่อน ในการบูรณาการคุณภาพเข้ากับองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง

### 3. ทรัพยากรมนุษย์ (human resource)

องค์กรสมรรถนะสูงตระหนักว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจสูง มีความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน การดูแลที่ดี การจ้างงานและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ จ้างงานเพื่อทุนทางปัญญา (hiring for intellectual capital) องค์กรสมรรถนะสูง ใช้เวลาและความพยายามในการเลือกพนักงานที่จะเป็นทุนทางปัญญาแก่องค์กร ทุนทางปัญญาไม่เพียงเกี่ยวกับความฉลาด ยังรวมถึงความมีระเบียบวินัย ที่เป็นความรับผิดชอบระดับบุคคล และแรงจูงใจภายใน รวมถึงลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม (right character traits) มีความรู้และทักษะในการทำงานนอกจากนี้ ต้องมีความพึงพอใจกับเงินเดือน สิ่งแวดล้อมการทำงานและส่วนประกอบอื่นๆ ตามบริบทของสถานที่ทำงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) พนักงานได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำและการตัดสินใจตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ องค์กรสมรรถนะสูงเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานด้วยการให้ปฏิบัติด้วยตนเอง (self-actualized) ใช้ประโยชน์จากการออกแบบงาน เน้นการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย งานที่มีความแตกต่าง งานที่สำคัญ งานที่มีอิสระและการให้ข้อมูลย้อนกลับของงาน โดยวิธีการรวมลักษณะของพนักงานและการออกแบบงาน สร้างแรงจูงใจการทำงานจากภายใน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง อีกทั้งการมีทีมงานกำกับตัวเอง (self-directing work teams) องค์กรสมรรถนะสูงเน้นการทำงานเป็นทีมสูง องค์กรที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในและสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สามารถสร้างทีมงานที่มีการกำกับตัวเอง พนักงานที่มีแรงจูงใจเหล่านั้นจะเติบโตในทีมงานที่กำกับตนเอง ทีมประสิทธิภาพสูง มีการกระจายภาวะผู้นำ ในเรื่องความรับผิดชอบทำงานให้บรรลุความสำเร็จขั้นตอนที่มีความสำคัญในการสร้างทีมงานประสิทธิภาพสูง คือ การสื่อสารที่มีมาตรฐาน เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกมีทักษะที่ถูกต้องและหาแนวทางในการสร้างความสำเร็จในช่วงต้น ทีมประสิทธิภาพสูงต้องมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมและไม่เหมาะสมกับทุกองค์กร หรืออีกเรื่องหนึ่งคือ ความคาดหวังชัดเจน (clear) ผู้นำของ องค์กรสมรรถนะสูง วัดผลงานและเป้าหมายชัดเจน พนักงานรู้สิ่งที่คาดหวังของพวกเขาและสิ่งทีพวกเขาต้องทำเพื่อส่วนรวมในพันธกิจขององค์กร มีการทบทวนผลงานของพนักงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินการทำงานของพนักงานและให้ข้อเสนอแนะมีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมาย การจูงใจและการสร้างความสอดคล้องของเป้าหมายการปฏิบัติกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งควรได้รับการตรวจสอบและ

พูดคุยเป็นประจำ มีระบบตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ (effective incentive systems) ความเป็นธรรมของนโยบายค่าตอบแทน และการสนับสนุนบนพื้นฐานความสามารถเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาขวัญกำลังใจและแรงจูงใจพนักงาน และมีการจัดการความรู้ (knowledge management) การให้ความรู้ที่ถูกต้อง แก่คนที่ถูก ในเวลาที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างกระบวนการให้มีพลวัตมากขึ้น (more dynamic processes) และเป็นการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยควรมีกระบวนการที่เป็นทางการและมีชีวิต สำหรับการแบ่งปันข้อมูลอย่างมีความหมาย บทเรียนที่ได้เรียนรู้ในองค์กร ควรมีข้อมูลทั้งที่ปรากฏชัดเจนและโดยนัย อันรวมถึงทักษะการแก้ปัญหาการพัฒนากระบวนการเหล่านี้ สำคัญมากขึ้นสำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างแนวราบ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ อาจกระจายทั่วองค์กรทั้งในส่วนของการบริหารและการผลิต พนักงานมีความรับผิดชอบในการให้บริการภายในและผลลัพธ์ภายนอกขององค์กร สร้างสรรค์และลงมือปฏิบัติในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในทุกๆ ชั้น องค์กรที่ไม่เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ของตน และจัดให้มีระบบการพัฒนาพนักงาน จะประสบปัญหาในการบรรลุประสิทธิภาพสูงและรักษาเสถียรภาพแรงงานให้คงที่

#### 4. การออกแบบองค์กร (organizational designs)

องค์กรสมรรถนะสูง ออกแบบองค์กรสำหรับประสิทธิภาพการไหลของงานและความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ส่วนแรกโครงสร้างพื้นฐาน (basic structure) องค์กรสมรรถนะสูง มีแนวโน้มออกแบบโครงสร้างองค์กรโดยยึดกระบวนการ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ (กระจายอำนาจ) ส่งผลให้เน้นการเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้หน่วยงานตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและการเปลี่ยนแปลงของตลาดเร็ว โครงสร้างแนวนอน จะต้องลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งระหว่างหน่วย บางหน่วยงานใช้วิธีผสมผสานแบบไฮบริด (hybrid approach) ส่วนที่สองความสามารถหลัก (core competencies) องค์กรสมรรถนะสูงวางกลยุทธ์จากฐานของการจัดโครงสร้างองค์กรและความสามารถหลัก Collins เชื่อว่าการเปลี่ยนจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ องค์กรต้องยกระดับจากความสามารถหลัก เน้นการทำสิ่งที่องค์กรปรารถนาเพื่อให้ดีที่สุดในโลก

#### 5. การดำเนินงาน (operations)

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและรักษาความมีประสิทธิภาพสูงโดยอย่างแรก ผสานเทคโนโลยี (integrated technologies) โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับคนในระบบทางสังคมด้านเทคนิค สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สูงลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานและปรับปรุงความสมบูรณ์ของข้อมูล คุณค่าเทคโนโลยีต่อองค์กร เป็นเพียงแค่ตัวเร่งโมเมนตัม ไม่ใช่ตัวสร้างองค์กรจะต้องไม่จมความสนใจอยู่กับเทคโนโลยี แต่

ใช้ความระมัดระวังในการเลือกเทคโนโลยีที่จะเหมาะสมกับความสามารถหลักและเป้าหมาย อย่างถัดมา มาตรฐานของกระบวนการและข้อมูล (standardized processes and data) องค์กรสมรรถนะสูง มีกระบวนการและข้อมูลที่ได้มาตรฐาน ที่ช่วยให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเรื่อง คุณภาพการผลิต (quality production) องค์กรสมรรถนะสูง เน้นโปรแกรมการจัดการคุณภาพด้วยตนเองที่ส่งเสริมให้พนักงานดำเนินการควบคุมคุณภาพของตัวเอง ลูกค้าภายใน จะต้องมีความพึงพอใจก่อนที่จะทำให้ลูกค้าภายนอกได้รับความพึงพอใจ อย่างสุดท้าย ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า (customer needs and satisfaction) องค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นที่จะให้คุณค่าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูง เป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของ องค์กรสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำอย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่ องค์กรสมรรถนะสูงใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการคุณภาพและปริมาณของการผลิตโดย ผู้นำการริเริ่ม , วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากรมนุษย์, การออกแบบองค์กร และการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้าง ประสิทธิภาพที่ยั่งยืนด้วยตัวเอง ต้องได้รับการออกแบบเป็นระบบบูรณาการวิวัฒนาการตามช่วงเวลา ผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<sup>71</sup>

### แนวคิดของ เดอวาล (De Waal)

เดอวาล ศึกษาวิเคราะห์เชิงอภิมาน (meta-analysis) ค้นหาความหมายและลักษณะ ขององค์กรสมรรถนะสูง จากรายงานการศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศและความมี ประสิทธิภาพสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในทุกอุตสาหกรรมทั่วโลกระหว่างปี ค.ศ.1990 ถึง 2007 จำนวน 290 ชิ้นงาน กำหนดปัจจัย 4 ประการเบื้องต้น ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนใน องค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ผู้นำองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกทำการศึกษา 2 ระยะ โดย

ระยะแรก ศึกษาวิเคราะห์จากรายงานวิจัยที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดสกัด องค์กรประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงตามกรอบแนวคิดและให้คะแนนน้ำหนัก แต่ละ คุณลักษณะ จากการลงความเห็นร่วมกันของคณะผู้วิจัย สรุป นิยามความหมายทั่วไปขององค์กร สมรรถนะสูง ว่า คือ "องค์กรที่บรรลุผลด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ดีกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลา อย่างน้อย 5 - 10 ปี " และกำหนดกรอบแนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง เบื้องต้น ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านรูปแบบองค์กร (organizational design

<sup>71</sup> Mulku Consulting and Outsourcing, **Providing financial and business management services for non-profits**, Accessed February 12, 2022, Available form [http:// www.malku.net](http://www.malku.net).

characteristics) คุณลักษณะด้านกลยุทธ์ (strategy characteristics) คุณลักษณะด้านกระบวนการ (process characteristics) คุณลักษณะด้านเทคโนโลยี (technology characteristics) คุณลักษณะผู้นำ (leadership characteristics) คุณลักษณะและบทบาทส่วนบุคคล (individuals & roles characteristics) คุณลักษณะด้านวัฒนธรรม (culture characteristics) และ คุณลักษณะที่เน้นปัจจัยภายนอก (external orientation characteristics)

ระยะที่สอง นำ 8 คุณลักษณะจากการสังเคราะห์เชิงปริมาณที่ได้ มาจัดทำแบบสอบถามทำการสำรวจ องค์กรทั่วโลกกว่า 3,000 แห่ง ทั้งองค์กรหวังผลกำไร ไม่หวังผลกำไรและองค์กรด้านการปกครอง นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยทางสถิติ (factor analysis) พบ 35 คุณลักษณะที่บ่งชี้ว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง เดอวาลจัดกลุ่มคุณลักษณะดังกล่าวเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (5 Factors of High Performance Organizations) ได้แก่

### 1. คุณภาพการจัดการสูง (high management quality)

คุณภาพการจัดการสูง เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุดในองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหารและการบริหาร ในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความไว้วางใจจากสมาชิกขององค์กร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกขององค์กร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้แนะสมาชิกขององค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน สรุปคือ การจัดการมีคุณภาพสูง และมีภาวะผู้นำที่สอนงานและมีคุณธรรม ร่วมกับการตัดสินใจรวดเร็ว

### 2. การเปิดกว้างควบคู่กับการปฏิบัติ (openness coupled with action oriented)

การเปิดกว้างควบคู่กับการปฏิบัติ หมายถึง การมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในองค์กร รวมถึงมีความชัดเจนในการอุทิศ ทุ่มเทการปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะคือ เห็นคุณค่าของความคิดเห็นในการสนทนากับพนักงาน สมาชิกใช้เวลาในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดจากการทดลองปฏิบัติถือเป็นโอกาสและการเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการทำงาน สรุปคือ วัฒนธรรมขององค์กรสมรรถนะสูง ยึดถือให้ทุกคนเจรจาและกระทำอย่างมีเป้าหมายสู่ความสำเร็จในผลงานที่ดีกว่า

### 3. ความผูกพันระยะยาว (long term commitment/oriented)

ความผูกพันระยะยาวเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคมในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กรเจริญก้าวหน้าจากความร่วมมือกับคู่ค้าและหรือลูกค้า บริหารความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์องค์กรกับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร สรุปคือ การเน้นความผูกพันระยะยาวขององค์กรสมรรถนะสูง ประยุกต์ใช้กับลูกค้าและหุ้นส่วนรวมถึงบุคลากร การจัดการสิ่งสนับสนุนด้วยการมองจากภายในออกไป (inside out)

### 4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (focus continuous improvement and renewal)

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษาองค์กรให้มีความเจริญด้วยการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการองค์กรดำเนินการง่ายมีความสอดคล้องกัน มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง สรุปคือ รู้คุณลักษณะที่แตกต่างของตัวเองในตลาดและให้บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการ บริการและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

### 5. บุคลากรมีคุณภาพสูง (high workforce quality)

บุคลากรมีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยที่เกื้อกูลปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกื้อกูลการจัดการทีม แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าพัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกื้อกูลกัน สรุปคือ บุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกื้อกูลกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น (intended result)

ตามที่กล่าวมาปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะประกอบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกัน หากพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลให้ปัจจัยที่เหลือพัฒนาด้วย และปัจจัยทั้ง 5 สำคัญเท่าเทียมกัน เดอวาลเปรียบเทียบปัจจัยทั้งห้า เสมือนใบพัดกังหัน ที่เมื่อมีลมปะทะกังหันจะหมุนคล่องตัว หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องให้ความสำคัญกับทั้งห้าปัจจัย

และหากใบพัดอันใดอันหนึ่งเสีย หมายถึง การหมุนของกังหันไม่คล่องตัว เช่นเดียวกับการละเลยการปรับปรุงปัจจัยใดก็ตามในห้าปัจจัย จะส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของทั้งองค์กร และการจะพัฒนาปัจจัยใดก่อน ขึ้นอยู่กับประเภทองค์กรและสถานการณ์แวดล้อมขององค์กรนั้นๆ โดยพบว่า องค์กรธุรกิจที่แสวงกำไร ควรเน้นพัฒนาทั้ง 5 ปัจจัยพร้อมๆ กัน ขณะที่องค์กรภาครัฐ ควรเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นระยะยาว และคุณภาพการบริหารจัดการก่อน จากการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาในองค์กรภาครัฐทั่วโลก เดอวาล พบว่า หน่วยงานภาครัฐทั่วโลก มีคะแนน ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ต่ำกว่าองค์กรภาคเอกชนที่เด่นๆ อย่างมีนัยสำคัญและประเด็นที่องค์กรภาครัฐต้องทำเพื่อพัฒนาคะแนนความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) มี 6 ประการ ได้แก่ กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารภาครัฐที่ดีเยี่ยม สร้างความเข้มแข็งด้านความกล้าหาญในการบริหารจัดการ พัฒนา/สร้างความเข้มแข็งของความเชี่ยวชาญหลักขององค์กร ปรับปรุงกระบวนการจัดการประสิทธิภาพงานขององค์กรนัยสำคัญ ปรับปรุงการจัดการกระบวนการภายในขององค์กร และการพัฒนาคุณภาพบุคลากร<sup>72</sup>

#### แนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์

นิสตารค์ เวชยานนท์ ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานองค์กรสมรรถนะสูงที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้นควรมีองค์ประกอบ คือ

1. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง
2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด
5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป้าหมายของบุคคล

<sup>72</sup> De Waal, André A. *What makes high performance organization* (Glasgow: bell & Bain, 2012). 36.



6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง<sup>73</sup>

### แนวคิดของ เดอวาล และ จิรประภา (De Waal and Chiraprapha)

กรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของเดอวาลมีการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ในการวินิจฉัยสถานภาพความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั่วโลก เช่น ธนาคารในประเทศเนเธอร์แลนด์ ธนาคารในประเทศเวียดนาม ใช้ศึกษาในองค์กรด้านการศึกษาเช่น มหาวิทยาลัยในประเทศแทนซาเนีย วิทยาลัยโพลีเทคนิคในประเทศแทนซาเนีย มหาวิทยาลัยในอเมริกาใต้ เป็นต้น และ ติดตามผลการศึกษาระยะยาวในการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล จากการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับ องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีเกณฑ์คัดเลือก คือ การถูกนำมาใช้อ้างอิงในศึกษาอื่น และระดับการนำไปใช้ โดยสรุปเลือกงานวิจัยเดอวาลว่าเป็นการศึกษาสิ่งที่อยู่เบื้องหลังความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ดีที่สุด มีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสมรรถนะสูงและสมรรถนะต่ำหาข้อสรุปความแตกต่าง และมีการนำไปใช้ทั่วโลก

สำหรับในประเทศไทย มีศึกษาความเหมาะสมของกรอบแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงของ เดอวาล โดยนำมาใช้เก็บข้อมูล ในที่ประชุมสัมมนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน ปี 2012 จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและพนักงานจากองค์กรธุรกิจ และภาครัฐ 8 องค์กร และ อาจารย์และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยไทย (นิด้า) นำมาคำนวณทางสถิติและนำข้อมูลที่ได้เข้าเสวนากลุ่มเพื่อความชัดเจนในผลลัพธ์แต่ละประเด็น ผลการศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรไทย และองค์กรในเอเชีย (เทียบกับค่าเฉลี่ยในฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม) ใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่สุดคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (long-term orientation) แต่องค์กรไทยยังไม่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง มีข้อสังเกตจากที่ประชุมใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นแรก ปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนา (improve improvement process) แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกด้านขององค์กรและทุกคนในองค์กรต้องถือเป็นหน้าที่ หลายองค์กร มักใช้การจัดการประสิทธิภาพงาน (performance mangement) ไม่ใช่เพื่อพัฒนาองค์กร (ปรับปรุงต่อเนื่อง) แต่มักใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี สร้างความกังวล หวาดกลัว ทำให้สกัดกั้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดระยะสั้น ประเด็นถัดมา คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีมากขึ้น จากข้อคำถามการให้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีคะแนนต่ำ แม้องค์กรจะเห็นว่า กลยุทธ์การจัดการกระบวนการเป็นเครื่องมือ

<sup>73</sup> นิสตารค์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: กราฟิโกซิส เต็มส์, 2553), 22-25.

สำคัญ แต่ไม่ใส่ใจกับกระบวนการย่อยในเรื่อง การสื่อสารกลยุทธ์ การทำความเข้าใจ รวมถึงการวางแผนช่องทางสื่อสารทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารไทย ควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องการสนทนาและการเป็นพี่เลี้ยง (dialoguing and mentoring) โดยทำร่วมไปกับการประเมินผลงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ ประเด็นสุดท้าย การเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้นด้วยการช่วยสอนงานให้บุคลากรบรรลุผลงานที่เหนือกว่าปกติ และดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน เนื่องจากผู้บริหารไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ด้านความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงกับบริบทไทย พบว่าเป็นเทคนิคที่มีคุณค่าสามารถใช้พัฒนาองค์กรในเส้นทางสร้างความยั่งยืนได้<sup>74</sup>

โดยสรุป องค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ หน่วยงานที่มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีบุคลากรและรูปแบบการปฏิบัติงานที่พร้อมให้เกิดผลงานกับองค์กรได้ มีความยืดหยุ่นอย่างเหนียวแน่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (client - centered) 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (outcome - oriented) 3) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (accountable) 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) การเปิดกว้างและร่วมมือ (open and collaborative) และ 6) ความกระตือรือร้น (passionate)

---

<sup>74</sup> André A. De Waal and C.T. Akaraborworn, "Is the high performance organization: framework suitable for Thai organizations? ". **Measuring business excellence** 17, 4 (2014): 76-87.

## ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ชื่อย่อ สพป.สค. มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า The Samutsakhon Primary Educational Service Area Office มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ 2/3 หมู่ 8 ถนนเศรษฐกิจ 1 ตำบลท่าทราย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 มีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 102 แห่ง จำแนกเป็น อำเภอเมืองสมุทรสาคร จำนวน 54 แห่ง อำเภอกระทุ่มแบน จำนวน 19 แห่ง และอำเภอบ้านแพ้ว 29 แห่ง หมายเลขโทรศัพท์ 034-412050 หมายเลขโทรสาร 034-427130

### อาณาเขตติดต่อ

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครมีเขตความรับผิดชอบ ครอบคลุมทั้งจังหวัด ประกอบด้วย 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน และอำเภอบ้านแพ้ว มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดจังหวัดนครปฐม
ทิศตะวันออก	ติดกรุงเทพมหานครและจังหวัดสมุทรปราการ
ทิศตะวันตก	ติดจังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดราชบุรี
ทิศใต้	ติดอ่าวไทย

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ภายใต้สภาพพื้นที่เป็นฐาน

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพ และทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21
2. ส่งเสริมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
3. ส่งเสริมสถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับให้มีความปลอดภัย
4. สนับสนุนโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมอย่างมีคุณภาพ

5. ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล

6. พัฒนาระบบบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหมาะสมกับสภาพพื้นที่

### ค่านิยม

รักบริการ รักความโปร่งใส รักความเป็นไทย สร้างความพึงพอใจผู้รับบริการ

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีสมรรถนะตามศักยภาพ มีขีดความสามารถในการแข่งขันและมีสมรรถนะตาม หลักสูตรและทักษะที่จำเป็นต่ออนาคตในศตวรรษที่ 21

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นผู้เชี่ยวชาญและ นวัตกรรม

3. สถานศึกษาและระบบการบริหารจัดการศึกษามีความปลอดภัย และสามารถจัดการศึกษา เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาส เข้าถึงการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สหุทธสาครบริหารและขับเคลื่อนการจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล การบูรณาการและการมีส่วนร่วม

### ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สหุทธสาครเป็นหน่วยงานกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมและประสานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กรและบุคคลต่างๆ ที่จัดการ การศึกษาภาคบังคับและขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา โดยดำเนินการ จัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษา เพื่อวางรากฐานชีวิตและเตรียมเด็ก อายุ 3-6 ปี ให้มีความพร้อม ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมกันในสังคม

2. ระดับการศึกษาภาคบังคับ (เด็กอายุย่างปีที่ 7-16)

2.1 ระดับประถมศึกษา เพื่อวางรากฐานให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน ใช้เวลาเรียน 6 ปี

2.2 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนใน ด้านต่างๆ ให้รู้ความต้องการ ความสนใจ ความถนัดด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถ ในการประกอบกรงานและอาชีพตามวัย ใช้เวลาเรียน 3 ปี

3. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามุ่งส่งเสริมผู้เรียนตามความถนัดความสนใจเพื่อเป็นพื้นฐาน สำหรับการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคม ใช้เวลาเรียน 3 ปี

### อำนาจหน้าที่

ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2541 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจ หน้าที่ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อ 6 กำหนดให้ระบุอำนาจหน้าที่โดยให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### จุดเน้นการพัฒนา

##### จุดเน้นที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา

1. อ่าน คิดเลข เขียน เรียนภาษา ต้องได้
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ต้องดี
3. เทคโนโลยี นวัตกรรม ต้องเด่น
4. เรื่องประวัติศาสตร์ ต้องดัง

##### จุดเน้นที่ 2 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในองค์กร

1. พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 ขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีเครือข่ายอาสาสมัครทางการศึกษา
3. ทุกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการสถานศึกษาปลอดภัย

##### จุดเน้นที่ 3 สนับสนุนโอกาสทางการศึกษาและเสมอภาคทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

1. มีระบบการป้องกันและติดตามนักเรียนตกหล่นและหลุดออกจากระบบ
2. มีเครือข่ายความร่วมมือในการเฝ้าระวัง รักษาและการบริหารจัดการ

##### จุดเน้นที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรแนวใหม่

1. มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. มีระบบประกันความโปร่งใสและคุณธรรมที่มีคุณภาพ

**ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 102  
 แห่ง ดังนี้ จำแนกตามอำเภอ ดังนี้

**รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
 อำเภอเมืองสมุทรสาคร (จำนวน 54 แห่ง) ได้แก่**

1. โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร
2. โรงเรียนวัดคลองครุ
3. โรงเรียนบ้านท่าทราย
4. โรงเรียนวัดศรีเมือง
5. โรงเรียนบ้านยกกระบัตร
6. โรงเรียนวัดบางปิ้ง (บริษัทเกลือไทยสงเคราะห์)
7. โรงเรียนเทพนรินทร์
8. โรงเรียนบ้านบางปิ้ง
9. โรงเรียนเอกชัย
10. โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก
11. โรงเรียนวัดสามัคคีศรัทธาราม
12. โรงเรียนวัดศรีสุทธาราม
13. โรงเรียนสมุทรมณีรัตน์
14. โรงเรียนวัดชีผ้าขาว
15. โรงเรียนวัดใหญ่จอมปราสาท
16. โรงเรียนหลวงแพทย์โกศลอุปถัมภ์
17. โรงเรียนวัดบางปลา
18. โรงเรียนวัดพันธุวงศ์
19. โรงเรียนวัดศิริมงคล
20. โรงเรียนวัดเกาะ (สำลีราษฎร์อุปถัมภ์)
21. โรงเรียนวัดโพธิ์แจ้
22. โรงเรียนบ้านหนองหาดใหญ่
23. โรงเรียนบางน้ำจืด
24. โรงเรียนวัดราษฎร์รังสรรค์
25. โรงเรียนสหกรณ์กสิกรรมชายทะเล
26. โรงเรียนบ้านโคก

รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

27. โรงเรียนวัดบ้านไร่ (ประชานุกูล)
28. โรงเรียนสหกรณ์นิคมเกลือ
29. โรงเรียนวัดโสภณาราม (ปลั่งร่วมราษฎร์บำรุง)
30. โรงเรียนบ้านสันตปา
31. โรงเรียนวัดโคกขาม (นรสิงห์อนุสรณ์)
32. โรงเรียนบ้านชายทะเลโคกขามมิตรภาพที่ 95
33. โรงเรียนวัดปัจจันตาราม (ขยายโอกาส)
34. โรงเรียนวัดราษฎร์ธรรมาราม
35. โรงเรียนบ้านนาโคก (นาเกลือสัมพันธ์)
36. โรงเรียนวัดบางพลี
37. โรงเรียนวัดบางน้ำวน
38. โรงเรียนบ้านคลองซื่อ
39. โรงเรียนวัดนาขวาง
40. โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า
41. โรงเรียนวัดวิสุทธิาราม
42. โรงเรียนวัดบางกระเจ้า
43. โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ
44. โรงเรียนวัดบางซุด
45. โรงเรียนวัดปากบ่อ (เหลื่องราษฎร์บำรุง)
46. โรงเรียนวัดน่วมกานนท์
47. โรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม
48. โรงเรียนเมืองสมุทรสาคร
49. โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ (บ้านบ่อราษฎร์บำรุง)
50. โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม
51. โรงเรียนวัดกาหลง (พึงสุนทรอุทิศ)
52. โรงเรียนวัดเกตุมดีศรีวราราม
53. โรงเรียนวัดกระซ้าขาว (หอมทองราษฎร์บำรุง)
54. โรงเรียนบ้านอ้อมโรงทับ



รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
อำเภอบ้านแพ้ว (จำนวน 29 แห่ง) ได้แก่

1. โรงเรียนบ้านดอนไผ่ (อุดม-สอางค์อุ้นสุวรรณ)
2. โรงเรียนวัดหนองสองห้อง (สายชนูปถัมภ์)
3. โรงเรียนหลวงสินธุ์ราษฎร์รังสฤษดิ์
4. โรงเรียนวัดธรรมโชติ
5. โรงเรียนวัดหนองบัว
6. โรงเรียนวัดดอนโฆสิตาราม
7. โรงเรียนท่าบแพ้ว
8. โรงเรียนวัดยกระบัตร์
9. โรงเรียนวัดหลักสองราษฎร์บำรุง
10. โรงเรียนบ้านคลองตัน
11. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 9 (วัดใหม่ราษฎร์นุกูล)
12. โรงเรียนวัดเจ็ดริ้ว
13. โรงเรียนบ้านรางสายบัว
14. โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500)
15. โรงเรียนวัดชัยมงคล
16. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธากะยาราม
17. โรงเรียนวัดสวนส้ม (ขึ้นสินอนุสรณ์)
18. โรงเรียนบ้านดำเนินสะดวก (กิมลี มณีฉาย)
19. โรงเรียนบ้านคลองสำโรง
20. โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา (วัดสุนทรสถิต)
21. โรงเรียนวัดธัญญารามราษฎร์บำรุง
22. โรงเรียนบ้านคลองหลวง
23. โรงเรียนบ้านเจริญสุข
24. โรงเรียนวัดโรงเข้
25. โรงเรียนบ้านโรงเข้
26. โรงเรียนบ้านวังจระเข้
27. โรงเรียนวัดกระโจมทอง
28. โรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง
29. โรงเรียนวัดธรรมเจดีย์ศรีพิพัฒน์

รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
อำเภอกระทุ่มแบน (จำนวน 19 แห่ง) ได้แก่

1. โรงเรียนวัดนางสาว
2. โรงเรียนวัดท่าเสา
3. โรงเรียนบ้านท้องคุ้ง
4. โรงเรียนบ้านปลายคลองน้อย
5. โรงเรียนวัดอ่างทอง (อ่างทองพิทยาคาร)
6. โรงเรียนวัดบางยาง (บางยางพิทยาคาร)
7. โรงเรียนวัดท่ากระบือ (ท่ากระบือพิทยาคาร)
8. โรงเรียนวัดหนองนกไข่
9. โรงเรียนบ้านคลองแค
10. โรงเรียนวัดอ้อมน้อย (มิตรครูราษฎร์รังสรรค์)
11. โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง
12. โรงเรียนบ้านสวนหลวง
13. โรงเรียนวัดใหม่หนองพะอง
14. โรงเรียนบ้านดอนไถ่ดี
15. โรงเรียนวัดสุวรรณรัตนาราม
16. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง
17. โรงเรียนบ้านคลองกระทุ่มแบน
18. โรงเรียนวังนกไข่
19. โรงเรียนบ้านแคราย (เกษตรพันธ์พิทยาคาร)<sup>75</sup>

<sup>75</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, “รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร,” 2564.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

สุรพงศ์ นามนัย ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า 1. ครูผู้สอนของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>76</sup>

เพ็ญพิชชา โคตรชาติ ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามลำดับ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมและประเมินผลกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนด้านการนำองค์กร<sup>77</sup>

สรารุช ตรีโรจน์พร ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<sup>76</sup> สุรพงศ์ นามนัย, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2554), บทคัดย่อ.

<sup>77</sup> เพ็ญพิชชา โคตรชาติ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2556), ง.

ตอนบน ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับสูง จำแนกตามเพศโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 20 ปีจะมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสูง<sup>78</sup>

พิชชุดา น่วมหนองบุญ ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมังคลาภิเษก ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมังคลาภิเษก ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1. แรงผลักดันที่ส่งเสริมความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค 2. ความสำเร็จทางวิชาการ 3. การรับรู้ความสามารถของตน 4. การฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรค 5. การเรียนรู้ 6. การมองโลกในแง่ดี 7. นวัตกรรม และ 8. การกำกับตนเอง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ รัชมังคลาภิเษก ด้านปัจจัยภายใน ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน, การฟื้นตัวจากการเผชิญอุปสรรค, การเรียนรู้, การมองโลกในแง่ดี, และการกำกับตนเองด้านปัจจัยภายนอก ได้แก่ แรงผลักดันที่ส่งเสริมความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค, ความสำเร็จทางวิชาการ, และนวัตกรรมองค์ประกอบปัจจัยด้านปัจจัยภายในและด้านปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์กันสูง และมีทิศทางไปในทิศทางเดียวกัน<sup>79</sup>

อภิรักษ์ สุจริตจันทร์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1. เพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2. ภาวะผู้นำตามหลัก ทศพิธราชธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทิศทางเดียวกันอยู่ใน ระดับปานกลางและ

<sup>78</sup> สราวุธ ตรีโรจน์พร, ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนปี2559, เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565, เข้าถึงได้จาก[http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_6537327095.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_6537327095.pdf).

<sup>79</sup> พิชชุดา น่วมหนองบุญ, "องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชมังคลาภิเษก" (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

3. ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>80</sup>

จิราภรณ์ เข้มทอง ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการศึกษาพบว่า 1. องค์การสมรรถนะสูงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>81</sup>

อมรรพรรณ เวชกามา ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 34 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนตามแนวคิดของ สทอลล์ช และบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของฟอกซ์และคณะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ด้านการอดทนต่อการยืดหยุ่นของปัญหา ด้านการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ด้านการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ และด้านการควบคุม 2. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการปรับปรุง สถานศึกษา ด้านความเคารพนับถือ ด้านความเอื้ออาทร ด้านโอกาสใน

<sup>80</sup> อภิรักษ์ สุจริตจันทร์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” (ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559), 134.

<sup>81</sup> จิราภรณ์ เข้มทอง, “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20,” **วารสารบัณฑิตวิจัย journal of graduate research** 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 97-113.

การทำงาน ด้านการเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และด้านความไว้วางใจ 3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>82</sup>

บัณฑิตา สิทธิพงศากุล ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติและ ด้านการทําทายกระบวนกร 2. องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร รองลงมาคือด้านการให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้านระบบ โครงสร้าง และกระบวนการการทำงานสนับสนุนวิสัยทัศน์และด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม และ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ และ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูงและลักษณะคล้ายตามกัน<sup>83</sup>

เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะ

<sup>82</sup> อมรรวรรณ เวชกามา, “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), บทคัดย่อ.

<sup>83</sup> บัณฑิตา สิทธิพงศากุล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), บทคัดย่อ.

ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) 2. ความเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และ 3. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธรจากตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร มีตัวแปรที่ทดสอบแล้วมีความสามารถในการพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>84</sup>

สุกัญญา พรมอารักษ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรมด้านการสร้างแรงจูงใจและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์โดยตัวแปรทั้ง 5 รวมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ร้อยละ 72.60 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>85</sup>

สมพงษ์ เชือกพรหม ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียน เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านกลยุทธ์องค์การด้านการจัดการความรู้ ด้านระบบโครงสร้างองค์การ และด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ตามลำดับ<sup>86</sup>

พรรณราย จันทราชา, เก็จกนก เอื้อวงศ์ และอาจารย์ คุ้มธนไพศาล ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการเผชิญปัญหาและพันธุอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การสุขภาพดีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผล

<sup>84</sup> เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร,” **วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น** 6, 1 (มกราคม – มีนาคม 2565): 98-106.

<sup>85</sup> สุกัญญา พรมอารักษ์, “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1,” **วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์** 6, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2565): 160-176.

<sup>86</sup> สมพงษ์ เชือกพรหม, “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี,” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19, 86 (กรกฎาคม - กันยายน 2565): 123-139.

การศึกษาพบว่า 1. ความฉลาดในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ การรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา การรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบและการควบคุมสถานการณ์ 2. การเป็นองค์การสุขภาพดีของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงานแบบเปิด ส่วนด้านอยู่ในระดับมาก คือ ภาวะผู้นำฉันทเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการปรับตัว การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรที่ดีและการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ความฉลาดในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การสุขภาพดีของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>87</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

คานิวเอล (Canivel) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค รูปแบบการบริหาร ประสิทธิภาพ และหลักปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการควบคุม ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา และด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ตามลำดับ<sup>88</sup>

แนเปียร์ (Napire) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตที่ 2 อำเภอคามารีเนส ชูร์ ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความ

<sup>87</sup> พรรณราย จันทราชา, เก็จกนก เอื้อวงศ์ และอาจารย์ คุวัธนไพศาล, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การสุขภาพดีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่,” **วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม** 10, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2566): 61-76.

<sup>88</sup> Lea Daradal. Canivel, "Principal's Adversity quotient : styles, performance and practices" (Master's thesis, Master of Arts in Education University of Philippines, 2010), 69.



รับผิดชอบ ด้านความสามารถในการควบคุม ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา และด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ตามลำดับ<sup>89</sup>

บาโรอา (Baroa) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา และด้านความสามารถในการควบคุม ตามลำดับ ส่วนความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการควบคุม ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา และด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ตามลำดับ<sup>90</sup>

โอคอร์จี และ เอเปตุกุ (Okorji and Epetuku) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในเดลต้า ไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษารูปแบบการบริหารแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) มีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้อยตามกัน อยู่ในระดับพอใช้ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษารูปแบบการบริหารแบบเปลี่ยนแปลง (transformational) มีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้อยตามกัน อยู่ในระดับพอใช้ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษารูปแบบประชาธิปไตย (democratic) มีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้อยตามกัน อยู่ในระดับต่ำ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษารูปแบบเผด็จการ (autocratic) มีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้อยตามกัน อยู่ในระดับต่ำ และ ความฉลาดในการ

---

<sup>89</sup>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's thesis, Faculty of arts, University of Northeastern Philippines, 2013), 90.

<sup>90</sup>Enjette D. Baroa, "Adversity quotient and leadership skills of school administrators : basis for leadership enhancement program" (master's thesis, Master of Arts in Education, Philippine Normal University Visayas, 2015), 49.

แก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษารูปแบบการบริหารแบบแลกเปลี่ยน (transactional) มีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้ายตามกัน อยู่ในระดับต่ำ<sup>91</sup>

Jimenez ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาภาครัฐ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาภาครัฐ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.88$ ) ด้านความสามารถในการควบคุมกับด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 3.72$ ) และด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาภาครัฐ มีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้ายตามกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5<sup>92</sup>

Manino ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค การพัฒนาทางวิชาชีพ และบทบาทของผู้บริหารศึกษาในการสร้างระดับตัวตนของครูในเชิงบวก ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการควบคุม ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ความรับผิดชอบ ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ตามลำดับ<sup>93</sup>

Mojico ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับค่านิยมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเกษอน

---

<sup>91</sup>Perpetua N. Okorji and Epetuku Fabian, "Relationship between principals' adversity quotient and leadership styles in secondary schools in Delta state, Nigeria," *International journal of scientific and research publications* 9, 7 (July 2019): 938-945.

<sup>92</sup>Edward Castro Jimenez, "Adversity and emotional quotients of public elementary school heads amidst the COVID-19," *International journal of didactical studies* 2, 2 (2021): 1-10.

<sup>93</sup>Mitzhe Gae P. Mamino, "Adversity quotient, professional development and the role of the school heads in building the level of positive teacher's identity" (Ph.D. dissertation, Major in Educational Management, Laguna state polytechnic university, 2021), 109.

ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับค่านิยมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเกษอน มีความสัมพันธ์กันลักษณะคล้ายตามกัน<sup>94</sup>

ดิอาซ และ พิดอร์ (Diaz and Pidor) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดาเบาที่ 11 ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตของปัญหา และด้านความสามารถในการควบคุม ตามลำดับ<sup>95</sup>

เฮอว์มาวัน , มูฮามัดดี และ อินดราตี (Hermawan, Muhammadi, and Indrati) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างแบบจำลองและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยใช้การศึกษาเชิงประจักษ์ตามแนวทาง POP-HRM (การสร้างแบบจำลองและการเพิ่มประสิทธิภาพ การปรับปรุงทรัพยากรการจัดการ) ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตโบกอร์ ประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นรับผิดชอบขององค์กร ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบรับใช้ และ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพเชิงรุก<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup>Vivencio M. Mojico, "Correlating adversity quotient and commitment to organizational values of elementary school heads in the division of Quezon: basis for an enhancement program," *Ascendens Asia journal of multidisciplinary research conference proceedings* 4, 1 (October 2021): 50-52.

<sup>95</sup>Rhey Mark H. Diaz and Sylvia J. Pidor, "Organizational citizenship behavior, adversity quotient and management competence of school heads in region XI: a convergent design," *American journal of multidisciplinary research and innovation (AJMRI)* 1, 5 (October 2022): 1-13.

<sup>96</sup>Andi Hermawan, A. Muwahid Muhammadi, and Brilliantina Indrati, "modeling and optimization of service investigation services: empirical study using Pop-Hrm approach at head of private smk school in Bogor district, Indonesia," *International journal of business and social science research* 9, 4 (September 2023): 15-28.

## สรุป

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นได้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา (adversity quotient) มีความสำคัญยิ่งและมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยตามแนวคิด สทอลล์ซ (Stoltz) ที่มีหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. ความสามารถในการควบคุม (control) 2. ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (origin and ownership) 3. ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (reach) 4. ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (endurance) โดยการใช้ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในตัวผู้บริหาร อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรคือสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาถูกยกระดับขึ้นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามมานั้นเอง โดยองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิด ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder and Brooks) ได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (client - centered) 2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (outcome - oriented) 3. ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (accountable) 4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5. การเปิดกว้างและร่วมมือ (open and collaborative) 6. ความกระตือรือร้น (passionate)



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) เพื่อทราบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน เพื่อให้การวิจัยเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้แนวทางการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้สำเร็จตามกำหนดงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษารรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินงานตามโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือและนำไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในการวิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

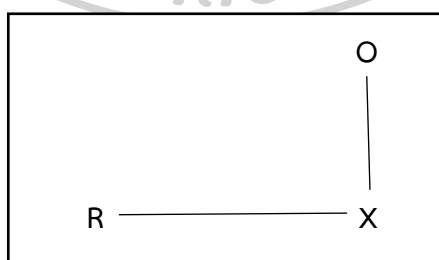
ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิจัย เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่างนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

แผนแบบของการวิจัยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวและตรวจสอบสภาพตามที่เป็นจริงโดยไม่มีกาทดลอง (the one shot, nonexperimental, case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 14 แผนแบบของการวิจัย

### ประชากร

ประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 102 แห่ง โดยจำแนกเป็น สถานศึกษาในอำเภอเมืองสมุทรสาคร 54 แห่ง อำเภอกระทุ่มแบน 19 แห่ง และอำเภอบ้านแพ้ว 29 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเปิดตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>97</sup> ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 86 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามอำเภอ ซึ่งจำแนกเป็น สถานศึกษาในอำเภอเมืองสมุทรสาคร 46 แห่ง อำเภอกระทุ่มแบน 16 แห่ง และอำเภอบ้านแพ้ว 24 แห่ง

### ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละสถานศึกษาจำนวน 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 172 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

สถานศึกษา สังกัด สพป. สมุทรสาคร	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ครู	รวม
เมือง	54	46	46	46	92
กระทุ่มแบน	19	16	16	16	32
บ้านแพ้ว	29	24	24	24	48
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>102</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>172</b>

<sup>97</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining sample size for research activities," *Educational and psychological measurement* 30 (1970): 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของ สทอลล์ช (Stoltz) ที่มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการควบคุม (Control :  $X_1$ ) หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการควบคุมปัญหา และสามารถข้ามผ่านปัญหาอุปสรรคไปได้

2. ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership :  $X_2$ ) หมายถึง การรับรู้ หรือวิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยอื่น ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาอุปสรรคได้ โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมของตนเองเป็นอันดับแรก มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบในสถานการณ์ต่างๆ ตามหน้าที่ของตน ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

3. ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach :  $X_3$ ) หมายถึง ความสามารถในการประเมินระดับและขอบเขตของปัญหา ตีกรอบปัญหาให้อยู่ในวงจำกัด โดยมีให้ปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตในด้านอื่นๆ รับรู้ได้ถึงระยะเวลาของปัญหา อุปสรรคที่จะเข้ามาในชีวิต

4. ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (Endurance :  $X_4$ ) หมายถึง การรับรู้ถึงความคงทนหรือการคงอยู่ของปัญหา อุปสรรค มีความสามารถในการจัดการกับความยืดเยื้อของอุปสรรค รวมถึงมีวิธีการจัดการได้อย่างเหมาะสม

2.2 ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิด ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks) ซึ่งได้นำเสนอองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client – Centered :  $Y_1$ ) หมายถึง องค์กรที่มีการวิเคราะห์ ทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดเป้าหมาย พันธกิจ อย่างชัดเจน โดยสนองตอบตรงต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome – Oriented :  $Y_2$ ) หมายถึง มีการออกแบบกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม ดำเนินการเพื่อเกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้



3. ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (Accountable : Y<sub>3</sub>) หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างผลลัพธ์และมีต้นทุนในการบรรลุผลลัพธ์ที่ชัดเจน ได้รับการยอมรับในบทบาทการให้บริการ ความไว้วางใจจากสาธารณะ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบชี้แจงได้ถึงเรื่องงบประมาณ มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงบประมาณที่ใช้ไป มีการจัดทำข้อมูลด้านงบประมาณให้องค์กรเพื่อนำไปสู่การใช้งบประมาณที่มีคุณค่าของงบประมาณในอนาคต

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible : Y<sub>4</sub>) หมายถึง มีการสร้างรูปแบบการปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคขององค์กร ตลอดจนมีการส่งเสริม สนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับรูปแบบหรือวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม

5. การเปิดกว้างและร่วมมือ (Open and Collaborative : Y<sub>5</sub>) หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและรับรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสามารถในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับองค์กรหรือภาคส่วนอื่นๆ ทั้งที่เป็นภาครัฐเองหรือเอกชนก็ตาม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับชุมชนและสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานทั้งในส่วนองค์กรเองและภาคส่วนอื่นๆ

6. ความกระตือรือร้น (Passionate : Y<sub>6</sub>) หมายถึง องค์กรมีเป้าหมาย หรือแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ ไม่ย่อท้อ ผู้นำมีการแสดงบทบาทสำคัญในการกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงาน มีการนำพันธะสัญญา ข้อตกลงของการปฏิบัติงานมาเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้รายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของสตอลซ์ (Stoltz) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัว ดังนี้ 1) ความสามารถในการควบคุม (Control) 2) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership) 3) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach) และ 4) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (Endurance)

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครตามแนวคิดของ ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks)

ซึ่งมี 6 ตัวแปรย่อย ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client - Centered) 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome - Oriented) 3) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (Accountable) 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) 5) การเปิดกว้างและร่วมมือ (Open and Collaborative) และ 6) ความกระตือรือร้น (Passionate)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะคำถามเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย แล้วนำมาจัดทำ โครงสร้างของเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบคลุมเนื้อหาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษา

ที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มพฤติกรรม (content validity) เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC = index of item objective congruence) โดยผลวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0

**ขั้นตอนที่ 3** นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 แห่งๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบสอบถามมาคำนวณเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (rebiability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีการของครอนบัค (Cronbach)<sup>98</sup> โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร (X) เท่ากับ .837 ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร (Y) เท่ากับ .960 และทั้งหมดเท่ากับ .963

**ขั้นตอนที่ 5** จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงคณะศึกษาศาสตร์ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ (Google form) และด้วยตนเอง
3. ดำเนินการเก็บแบบสอบถามทางออนไลน์ (Google form) และด้วยตนเอง ตั้งแต่ต้นเดือนกรกฎาคม 2565 ถึงเดือน สิงหาคม 2565 และได้แบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์คืนจากสถานศึกษาจำนวน 86 แห่ง จำนวน 172 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นคืนแล้วผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

<sup>98</sup> Lee J. Cronbach, *Essential of psychological testing*, 3rd ed. (New York: Herper & Row Publishers, 1987), 161.

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่ (frequency:  $f$ ) และค่าร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารและความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตของน้ำหนักที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)<sup>99</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับน้อย

---

<sup>99</sup> John W. Best, **Research in education**, 4th ed. (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1981), 182.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารหรือความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) โดยมีเกณฑ์การแปลผลตามแนวคิดของ บุญใจ ศรีสถิตนรากร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.29 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 1.00 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง<sup>100</sup>



<sup>100</sup> บุญใจ ศรีสถิตนรากร, ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย, 2553), 377.

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) เพื่อทราบความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 102 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ สทอลซ์ (Stoltz) ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ตามแนวคิดของ ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequencies:  $f$ ) ค่าร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 86 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 172 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 172 ฉบับ จากสถานศึกษา 86 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้รับแบบสอบถามคืน 172 ฉบับ จากสถานศึกษา 86 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 จำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (frequencies:  $f$ ) และ ค่าร้อยละ (percentage: %) ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	66	38.37
2) หญิง	106	61.63
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
1) 20 - 30 ปี	25	14.53
2) 31 - 40 ปี	53	30.81
3) 41 - 50 ปี	64	37.22
4) 51 - 60 ปี	30	17.44
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
1) ปริญญาตรี	56	32.56
2) ปริญญาโท	113	65.70
3) ปริญญาเอก	3	1.74
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	86	50.00
2) ครู	86	50.00
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
1) 1 - 10 ปี	108	62.79
2) 11 - 20 ปี	46	26.74
3) 21 - 30 ปี	14	8.14
4) 30 ปีขึ้นไป	4	2.33
<b>รวม</b>	<b>172</b>	<b>100.00</b>



จากตารางที่ 5 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 61.63 และ ส่วนเพศชาย จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 38.37

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 37.21 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 30.81 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44 และ อายุระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.53

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ระดับปริญญาโท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 65.70 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.56 และ ปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.74

ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ ครู จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 - 10 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 62.79 รองลงมา คือ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 20 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.74 ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 21 - 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 8.14 และ ประสบการณ์ในตำแหน่ง 30 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**

ผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีรายละเอียดตามตารางที่ 6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=86)

ด้าน	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ความสามารถในการควบคุม ( $X_1$ )	4.69	0.51	มากที่สุด	3
2	ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ )	4.74	0.44	มากที่สุด	1
3	ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $X_3$ )	4.65	0.51	มากที่สุด	4
4	ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา ( $X_4$ )	4.73	0.51	มากที่สุด	2
รวม ( $X_{tot}$ )		4.70	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 6 พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.44) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.51) ความสามารถในการควบคุม ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.51) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.44 – 0.51 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นรายข้อโดยจำแนกเป็นรายด้าน 1) ความสามารถในการควบคุม 2) ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ 3) ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา และ 4) ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 7-10

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการควบคุม ( $X_1$ )

(n=86)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการควบคุม ( $X_1$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสามารถกำกับ บริหารจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้	4.67	0.57	มากที่สุด	3
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้	4.67	0.56	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบาก ปัญหาหรืออุปสรรคไปได้	4.72	0.54	มากที่สุด	1
รวม ( $X_{tot}$ )		4.69	0.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 7 พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการควบคุม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบาก ปัญหาหรืออุปสรรคไปได้ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.54) ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารสามารถกำกับ บริหารจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.57 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ )

(n=86)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสามารถหาสาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้	4.81	0.44	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาหรืออุปสรรคได้	4.72	0.57	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเสมอ	4.69	0.57	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>		<b>4.74</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 8 พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสามารถหาสาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาหรืออุปสรรคได้ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.57) ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเสมอ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.44 – 0.57 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $X_3$ )

(n=86)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านความสามารถในการรับรู้ ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ( $X_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาหรือ อุปสรรคได้	4.60	0.60	มากที่สุด	3
2	ผู้บริหารสามารถจัดการปัญหาหรืออุปสรรคไม่ให้ ส่งผลกระทบกับเรื่องอื่นๆ ในชีวิตได้	4.69	0.54	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะ มีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น	4.65	0.57	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>		<b>4.65</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 9 พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขต  
ผลกระทบของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหาร  
สามารถจัดการปัญหาหรืออุปสรรคไม่ให้ส่งผลกระทบกับเรื่องอื่น ๆ ในชีวิตได้ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. =  
0.54) ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.65$ , S.D.  
= 0.57) ผู้บริหารสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาหรืออุปสรรคได้ ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.60)  
ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.60 มีการกระจาย  
ตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ( $X_4$ )

(n=86)

ข้อ	ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ( $X_4$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	ผู้บริหารเชื่อว่าปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ	4.77	0.50	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารมีความอดทนพร้อมจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค	4.71	0.58	มากที่สุด	2
3	ผู้บริหารมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค	4.70	0.62	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>		<b>4.73</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 10 พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารเชื่อว่าปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารมีความอดทนพร้อมจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.58) ผู้บริหารมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.62 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

การวิเคราะห์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Best) ปราบกฏในภาพรวม ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

(n=86)

ด้าน	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $Y_1$ )	4.65	0.44	มากที่สุด	6
2	มุ่งเน้นผลลัพธ์ ( $Y_2$ )	4.68	0.46	มากที่สุด	5
3	ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ )	4.73	0.39	มากที่สุด	3
4	การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น ( $Y_4$ )	4.71	0.47	มากที่สุด	4
5	การเปิดกว้างและร่วมมือ ( $Y_5$ )	4.74	0.42	มากที่สุด	2
6	ความกระตือรือร้น ( $Y_6$ )	4.79	0.40	มากที่สุด	1
รวม ( $Y_{tot}$ )		4.72	0.38	มากที่สุด	

จากตารางที่ 11 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.72, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความกระตือรือร้น ( $\bar{X}$  = 4.79, S.D. = 0.40) การเปิดกว้างและร่วมมือ ( $\bar{X}$  = 4.74, S.D. = 0.42) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $\bar{X}$  = 4.73, S.D. = 0.39) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น ( $\bar{X}$  = 4.71, S.D. = 0.47) มุ่งเน้นผลลัพธ์ ( $\bar{X}$  = 4.68, S.D. = 0.46) มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X}$  = 4.65, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.47 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นรายชื่อโดยจำแนกเป็นรายด้าน 1) มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 3) ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ 4) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น 5) การเปิดกว้างและร่วมมือ และ 6) ความกระตือรือร้น ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 12-17

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $Y_1$ )

(n=86)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $Y_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีการศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย	4.71	0.53	มากที่สุด	1
2	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างชัดเจน	4.67	0.51	มากที่สุด	2
3	สถานศึกษามีการทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน	4.65	0.55	มากที่สุด	3
4	สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อใช้ในการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียน	4.60	0.59	มากที่สุด	5
5	สถานศึกษาจัดระบบกำกับติดตามเป้าหมาย พันธกิจอย่างต่อเนื่อง	4.63	0.53	มากที่สุด	4
<b>รวม</b>		<b>4.65</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	



จากตารางที่ 12 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษามีการศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X}$  = 4.71, S.D. = 0.53) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.67, S.D. = 0.51) สถานศึกษามีการทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงแบบกระบวนการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.65, S.D. = 0.55) สถานศึกษาจัดระบบกำกับติดตามเป้าหมาย พันธกิจอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 4.63, S.D. = 0.53) สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อใช้ในการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X}$  = 4.60, S.D. = 0.53) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.59 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y<sub>2</sub>) (n=86)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y <sub>2</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีการออกแบบกลยุทธ์ ที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.66	0.56	มากที่สุด	3
2	สถานศึกษามีความชัดเจนของการเชื่อมโยงเป้าหมาย ไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ โครงการกิจกรรม	4.67	0.51	มากที่สุด	2
3	สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของเป้าหมายอย่างชัดเจน	4.70	0.52	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>		<b>4.68</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 13 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.68, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของเป้าหมายอย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.70, S.D. = 0.52) สถานศึกษามีความชัดเจนของการเชื่อมโยงเป้าหมาย ไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม ( $\bar{X}$  = 4.67, S.D. = 0.51) สถานศึกษามีการออกแบบกลยุทธ์ ที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}$  = 4.66, S.D. = 0.56) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.56 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความรับผิดชอบสามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ )

(n=86)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีการประเมินต้นทุนล่วงหน้าที่จะใช้สำหรับทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.70	0.56	มากที่สุด	4
2	สถานศึกษาได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจจากสาธารณะ	4.62	0.56	มากที่สุด	5
3	สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.85	0.39	มากที่สุด	1
4	สถานศึกษามีการประเมินโครงการ กิจกรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผน จัดสรรงบประมาณในอนาคต	4.77	0.45	มากที่สุด	2
5	สถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างระเบียบวินัยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.72	0.52	มากที่สุด	3
<b>รวม</b>		<b>4.73</b>	<b>0.39</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 14 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.73, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X}$  = 4.85, S.D. = 0.39) สถานศึกษามีการประเมินโครงการ กิจกรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผน จัดสรรงบประมาณในอนาคต ( $\bar{X}$  = 4.77, S.D. = 0.45) สถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างระเบียบวินัยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ( $\bar{X}$  = 4.72, S.D. = 0.52) สถานศึกษามีการประเมินต้นทุนล่วงหน้าที่จะใช้สำหรับทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X}$  = 4.70, S.D. = 0.56) สถานศึกษาได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจจากสาธารณะ ( $\bar{X}$  = 4.62, S.D. = 0.56) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.56 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น ( $Y_4$ )

(n=86)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น ( $Y_4$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานขององค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค	4.73	0.53	มากที่สุด	2
2	สถานศึกษามีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานของฝ่ายงานในสถานศึกษาที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค	4.66	0.54	มากที่สุด	4
3	สถานศึกษามีโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรคิด สร้างสรรค์รูปแบบหรือวิธีปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลกว่าเดิม	4.70	0.52	มากที่สุด	3
4	สถานศึกษามีการนำปัญหา อุปสรรคมาใช้วางแผนเพื่อสร้างรูปแบบปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม	4.73	0.51	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>		<b>4.71</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 15 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.71$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษามีการนำปัญหา อุปสรรคมาใช้วางแผนเพื่อสร้างรูปแบบปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.51) สถานศึกษามีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานขององค์กรที่สามารถ

ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค ( $\bar{X}$  = 4.73, S.D. = 0.53) สถานศึกษามีโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรคิด สร้างสรรค์รูปแบบหรือวิธีปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลกว่าเดิม ( $\bar{X}$  = 4.70, S.D. = 0.52) สถานศึกษามีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานของฝ่ายงานในสถานศึกษาที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค ( $\bar{X}$  = 4.66, S.D. = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.54 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเปิดกว้างและร่วมมือ (Y<sub>5</sub>)

(n=86)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการเปิดกว้างและร่วมมือ (Y <sub>5</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	4.57	0.62	มากที่สุด	6
2	บุคลากรมีความสามารถในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับภาคส่วนอื่นๆ	4.77	0.45	มากที่สุด	2
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.80	0.43	มากที่สุด	1
4	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย พันธมิตรกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือทำงานร่วมกัน	4.76	0.47	มากที่สุด	4
5	สถานศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา	4.77	0.52	มากที่สุด	3
6	สถานศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างสถานศึกษากับภาคส่วนอื่นๆ	4.75	0.53	มากที่สุด	5
<b>รวม</b>		<b>4.74</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 16 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเปิดกว้างและร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.74, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานและอันดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.80, S.D. = 0.43) บุคลากรมีความสามารถในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับภาคส่วนอื่นๆ ( $\bar{X}$  = 4.77, S.D. = 0.45) สถานศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.77, S.D. = 0.52) สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย พันธมิตรกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.76, S.D. = 0.47) สถานศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างสถานศึกษากับภาคส่วนอื่น ๆ ( $\bar{X}$  = 4.75, S.D. = 0.53) บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ( $\bar{X}$  = 4.57, S.D. = 0.62) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.43 – 0.62 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัธยฐานและอันดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความกระตือรือร้น ( $Y_6$ )

(n=86)

ข้อ	ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านความกระตือรือร้น ( $Y_6$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1	สถานศึกษามีการแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมาย	4.78	0.48	มากที่สุด	3
2	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ ไม่ย่อท้อเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาวางไว้	4.83	0.41	มากที่สุด	1
3	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นบุคลากร	4.74	0.52	มากที่สุด	4
4	สถานศึกษามีการใช้ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา	4.83	0.45	มากที่สุด	2
<b>รวม</b>		<b>4.79</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 17 พบว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความกระตือรือร้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.79, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาวางไว้ ( $\bar{X}$  = 4.83, S.D. = 0.41) สถานศึกษามีการใช้ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.83, S.D. = 0.45) สถานศึกษามีการแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}$  = 4.78, S.D. = 0.48) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.74, S.D. = 0.52) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.52 มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในภาพรวมได้วิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ปรากฏผลดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา	มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Y <sub>1</sub> )	มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y <sub>2</sub> )	ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (Y <sub>3</sub> )	การสร้างนวัตกรรมที่มีความยืดหยุ่น (Y <sub>4</sub> )	การเปิดกว้างและร่วมมือ (Y <sub>5</sub> )	ความกระตือรือร้น (Y <sub>6</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
ความสามารถในการควบคุม (X <sub>1</sub> )	.562**	.602**	.615**	.581**	.517**	.566**	.650**
ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (X <sub>2</sub> )	.552**	.535**	.553**	.510**	.485**	.590**	.609**
ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (X <sub>3</sub> )	.614**	.606**	.603**	.502**	.522**	.595**	.647**
ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (X <sub>4</sub> )	.584**	.590**	.620**	.579**	.519**	.604**	.659**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	.632**	.639**	.654**	.594**	.559**	.643**	.701**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร โดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ประณตศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = .701^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารรายด้าน ( $X_1 - X_4$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประณตศึกษาสมุทรสาครรายด้าน ( $Y_1 - Y_6$ ) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ( $X_4$ ) กับความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .620^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มี่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ ) กับ การเปิดกว้างและร่วมมือ ( $Y_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .485^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประณตศึกษาสมุทรสาครรายด้าน ( $Y_1 - Y_6$ ) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ( $Y_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .654^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มี่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับ การเปิดกว้างและร่วมมือ ( $Y_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .559^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประณตศึกษาสมุทรสาครโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) กับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารรายด้าน ( $X_1 - X_4$ ) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประณตศึกษาสมุทรสาครโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) กับความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา ( $X_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .659^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มี่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประณตศึกษาสมุทรสาครโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) กับความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .609^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการวิเคราะห์ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = .701^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไข อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ สทอลซ์ (Stoltz) และความเป็นองค์กรสมรรถนะ สูงของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ลินเดอร์ และ บรูคส์ (Linder and Brooks) ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.963 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 86 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 172 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 172 ฉบับ จากสถานศึกษา 86 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient:  $r_{xy}$ )

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ความสามารถในการอดทนต่อความ

ยึดเยื่อของปัญหา ความสามารถในการควบคุม ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ตามลำดับ

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความกระตือรือร้น การเปิดกว้างและร่วมมือ ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลลัพธ์ และมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ตามลำดับ

3. ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = .701^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สามารถนำมาอภิปราย ผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอยู่ตลอดเวลา ทำให้ปัญหา อุปสรรค เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเห็นความสำคัญในการพัฒนาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของตนเอง โดยผู้บริหารเองรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการควบคุมปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยอื่นอันเป็นต้นตอของปัญหา อุปสรรคเหล่านั้น มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบในสถานการณ์ต่างๆ ตามหน้าที่ของตน ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ตลอดจนมีการประเมินระดับและขอบเขตของปัญหา ตีกรอบปัญหาให้อยู่ในวงจำกัดได้เป็นอย่างดี โดยมีให้ปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตในด้านอื่นๆ ของผู้บริหารเองและรับรู้ได้ถึงระยะเวลาของปัญหา อุปสรรคที่จะเข้ามาในชีวิต รับรู้ถึงความคงทนหรือการคงอยู่ของปัญหา อุปสรรค มีความสามารถในการจัดการกับความยึดเยื่อของอุปสรรค รวมถึงมีวิธีจัดการได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ อมรรวรรณ เวชกามา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ สราวุธ ตรีโรจน์พร ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเมื่อเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา ความสามารถในการควบคุมและความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา ตามลำดับ ทั้งนี้ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ มีอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ มีความสำคัญยิ่งต่อความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ในการประเมินระดับและขอบเขตของปัญหาระยะเวลาและความยืดเยื้อของปัญหา ตีกรอบปัญหาให้อยู่ในวงจำกัด โดยมีให้ปัญหานั้นๆ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตในด้านอื่นๆ สอดคล้องกับ สทอลซ์ (Stoltz) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหา (origin and ownership) คือ การที่ผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาว่าใครหรืออะไรคือสาเหตุ และตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของตนอย่างน้อยเพียงใด เมื่อเป็นปัญหาของตนก็ต้องหาทางแก้ไขให้ได้ ไม่ผลักภาระรับผิดชอบไปให้คนอื่น พิจารณาปัญหาจากตนเองและปัจจัยภายนอก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาด ตำหนิหรือโทษตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การเสียใจและสำนึก ซึ่งถือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังหาคำนำมาใช้อย่างเหมาะสม เพราะจะนำมาซึ่งการปรับปรุงแก้ไข อันจะทำให้เกิดหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ ดิอาซ และ พิดอร์ (Diaz and Pidor) ได้ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตาเบาที่ 11 ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก สอดคล้องกับ บาโรอา (Baroa) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและทักษะ

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตมากที่สุดเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับ แนเปียร์ (Napire) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตที่ 2 อำเภอคามารีนเนส ซูร์ ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก

หากเมื่อพิจารณาความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นรายด้าน พบว่า ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประเมินขอบเขตของปัญหา อุปสรรค ที่ต้องคำนึงปัจจัยหลายปัจจัย ทั้งจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง ปัจจัยจากด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางธรรมชาติ ส่วนราชการที่เหนือขึ้นไปจากสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งนั่นยากยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะล่วงรู้ก่อนได้และคำนึงถึงให้ครอบคลุมทุกปัจจัย ซึ่งส่วนหนึ่งนั้นต้องอาศัยประสบการณ์ในการบริหารมาแล้วพอสมควร ซึ่งนั่นอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ ดิโอซ และ พิดอร์ (Diaz and Pidor) ได้ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดาเบาที่11 ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ คานิวเวล (Canivel) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค รูปแบบการบริหาร ประสิทธิภาพ และหลักปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ จิเมเนซ (Jimenez) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคและความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาภาครัฐ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 2019 พบว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาภาครัฐ ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ มานิโน (Manino) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค การพัฒนาทางวิชาชีพ และบทบาทของผู้บริหารศึกษาในการสร้างระดับตัวตนของครูในเชิงบวก ผลการศึกษาพบว่า

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย

2. ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สามารถดำเนินการตามกระบวนการความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้เป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นให้องค์กรมีความรับผิดชอบ สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในองค์กร เปิดกว้างและร่วมมือ เป็นองค์กรที่สามารถรายงานและตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างสรรค์นวัตกรรมในการดำเนินงานหรือจัดการกับอุปสรรคปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และมีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นต่อการดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ สอดคล้องกับ สุกัญญา พรหมอารักษ์ ที่ได้ทำศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ บัณฑิตา สิทธิพิงศากุล ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ จิราภรณ์ เข้มทอง ที่ได้ทำศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเมื่อเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความกระตือรือร้น การเปิดกว้างและร่วมมือ ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นผลลัพธ์ และมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ตามลำดับ ทั้งนี้ด้านความกระตือรือร้น มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก จากข้อค้นพบของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความกระตือรือร้น มีความสำคัญยิ่งต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพราะการมีความกระตือรือร้นขององค์กรทำให้องค์กรแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาวางไว้ ผู้บริหารเองก็

มีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นบุคลากรและมีการใช้ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มีมติกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.3/ว 9 ลงวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 ที่ส่งผลให้ที่มีการใช้ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง (PA) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กรวิทยฐานะและมีวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2565 สอดคล้องกับ บลังชาร์ด (Blanchard) ที่กล่าวว่า การเกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายในการนำพาองค์กรสู่ทิศทางเดียวกันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน

หากเมื่อพิจารณาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย มีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้จากผลการประเมินการบริหารจัดการตามมาตรฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า ระดับคุณภาพของมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี ประเด็นการพิจารณาที่ 6 การนำผลการดำเนินงานมาพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่ามีผลการประเมินอยู่ในระดับ พอใช้ สอดสะท้อนให้เห็นว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ยังต้องได้รับการพัฒนาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในเรื่องการรวบรวมวิเคราะห์และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา ความคิดเห็นความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนควรมีการนำเอาผลการดำเนินงานของสถานศึกษา มาใช้เป็นแนวทางในการไปปรับปรุง พัฒนา กำหนด ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อทำความเข้าใจถึงความต้องการและตอบสนองเป้าหมายของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ สุรพงศ์ นามนัย ที่ได้ทำศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ เจษฎาภรณ์ พุดปา ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด



ยโสธร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ จำเริญ รัตนบุรี ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการระบบคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 12 โดยมี ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ เพ็ญพิชชา โคตรชาติ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน มีด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับ สมพงษ์ เชื้อกพรหม ได้ทำศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

3. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครโดยมีความสัมพันธ์ลักษณะคล้ายตามกันอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการปัญหา อุปสรรคได้ดี ไม่ว่าจะเป็นการควบคุม วิเคราะห์หาสาเหตุ ประเมินขอบเขตผลกระทบของปัญหา อุปสรรค การอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา อุปสรรคและมีความรับผิดชอบ อันนำมาสู่การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากสาธารณชน จากผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่งผลให้ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ตามไปด้วย สอดคล้องกับ สทอลซ์ (Stoltz) ที่กล่าวว่า แนวคิดความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรค (AQ) นอกจากจะสามารถนำมาใช้กับบุคคลได้แล้ว ยังสามารถนำมาใช้กับกลุ่มบุคคลได้อีกด้วย โดยช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมงาน (teams), สัมพันธภาพระหว่างกัน (relationships), ครอบครัว (families), องค์กร (organizations), ชุมชน (communities), วัฒนธรรม (cultures) และสังคม (societies)

สอดคล้องกับ มัมฟอร์ดและคณะ (Mumford and others) ที่ได้ศึกษาพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำที่เรียกว่า “Skill-based model of leadership” เพื่อศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำโดยยึดหลักการแก้ไข ปัญหาขององค์กร เพื่อหาเหตุผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร โดยพบว่ารูปแบบ ทักษะภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1). สมรรถนะ (competencies) 2). คุณลักษณะส่วนบุคคล (individual attributes) 3). ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ (leadership outcome) 4). ประสบการณ์ทางอาชีพ (career experiences) และ 5). อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (environmental influences) โดยองค์ประกอบในส่วน สมรรถนะ (competencies) ได้แก่ ทักษะ การแก้ปัญหา อันหมายถึง ความสามารถในการกำหนดปัญหา/ระบุปัญหาในองค์กร รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา แสวงหาทางเลือกในการแก้ไขก่อนลงมือแก้ปัญหาตาม แผนที่เลือกไว้อย่างเป็นระบบ จะเห็นว่าทักษะในการแก้ไขปัญหาลำดับแรกมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ขององค์กรยิ่ง สอดคล้องกับ โมจิโก (Mojico) ที่ได้ศึกษาทำการศึกษาร่วม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับค่านิยมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตเกษอน ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับค่านิยม องค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเกษอน มีความสัมพันธ์กันลักษณะคล้ายตามกัน สอดคล้องกับ พรพรรณราย จันทราชา, เก็จนก เอื้อวงศ์ และอาจารย์ คุ้มธเนศไพศาล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างความฉลาดในการเผชิญปัญหาและพินิจอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็น องค์กรสุขภาพดีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการศึกษา พบว่า ความฉลาดในการเผชิญปัญหาและพินิจอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร สุขภาพดีของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษา กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะที่คล้ายตามกันทุกคู่ โดยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของ ปัญหา กับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านความรับผิดชอบ สามารถรายงานและ ตรวจสอบได้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ รับรู้ถึง ความคงทนหรือการคงอยู่ของปัญหา อุปสรรค ในปัจจุบันที่เกิดขึ้นจากหลายปัจจัย นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความสามารถในการจัดการกับความยืดหยุ่นของ ปัญหา อุปสรรค ได้อย่างเหมาะสม จาก ความอดทนและจัดการรับมือต่อปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ดีของผู้บริหาร อย่างมีความรับผิดชอบ จึง นำไปสู่การบริหารงานที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย แม้จะเกิดปัญหา อุปสรรคขึ้นแต่ผู้บริหารก็มีความสามารถในการจัดการปัญหา อุปสรรค นำมาสู่การที่สถานศึกษาในฐานะองค์กรที่จัดการศึกษาได้รับการไว้วางใจ อีกทั้งสร้างผลลัพธ์ คือ คุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยมีการดำเนินการใช้ต้นทุนในการบริหารจัดการที่ตรวจสอบได้ชัดเจน และโปร่งใส ชี้แจงได้ในเรื่องงบประมาณของสถานศึกษาตลอดจนสามารถประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงบประมาณที่ใช้ไป เพื่อเป็นข้อมูลด้านงบประมาณให้แก่องค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่ม คุณค่าด้านงบประมาณในอนาคตผ่านการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การประเมินโครงการหรือ กิจกรรม ความพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการนั่นเอง เหล่านี้ล้วนแล้ว นำมาซึ่งการได้รับการยอมรับถึงบทบาทการให้บริการด้านการศึกษาจากสาธารณชน สอดคล้องกับ เลขาธิการสภาการศึกษา ที่ได้กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคเป็นความสามารถของแต่ละ บุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรคด้วยเจตคติทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหา แนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยความมุ่งมั่น อดทนจนสามารถฝ่าฟันและเอาชนะปัญหาได้ ซึ่งนั้นนำมาสู่ ได้รับการยอมรับจากสาธารณชน สอดคล้องกับ อารี พันธุ์มณี กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ไข อุปสรรค คือ การเอาชนะปัญหาและอุปสรรค หมายถึง บุคคลที่มีความอดทน จิตใจเข้มแข็งและมี เป้าหมายชัดเจนแน่นอน มีความเข้าใจโลก สามารถอดทนต่อความเหนื่อยยาก ลำบาก ความเจ็บปวด การรอคอย อดทนต่อความเบื่อหน่าย มุ่งมั่นฟันฝ่าให้ฟันอุปสรรคและแก้ปัญหาให้ได้ ความสามารถ ของบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคด้วยเจตคติในทางบวก มีสติ มีความรับผิดชอบและหา แนวทางแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ สทอลซ์ (Stoltz) ที่กล่าวถึงความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคยังเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จในชีวิต โดยมีองค์ความรู้หลายด้านที่ถูกนำมา ประยุกต์ใช้ หนึ่งในนั้น ได้แก่ ความเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบ (ownership) ผู้ที่มีความฉลาด ในการแก้ไขอุปสรรคสูง จะรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของปัญหามากขึ้น ไม่สนใจถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นแต่เน้นการ แก้ปัญหาเต็มที่ เต็มใจลงมือกระทำเต็มที่ และเต็มใจพัฒนาตนเองเต็มที่ เมื่อผู้บริหารมีความ รับผิดชอบต่อมุ่งเน้นให้องค์กรดำเนินงานรับผิดชอบต่อพันธกิจที่ตั้งไว้ก็จะนำพาให้องค์กรประสบ ผลสำเร็จนั่นเอง สอดคล้องกับ อภิรักษ์ สุจริตจันทร์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้นำที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความอดทน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ที่ดีขององค์กรด้านความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ เฮอร์มันวัน, มุฮามัดดี, และอินดราตี (Hermawan, Muhammadi, and Indrati) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง การสร้างแบบจำลองและการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยใช้การศึกษาเชิงประจักษ์ตาม แนวทาง POP-HRM (การสร้างแบบจำลองและการเพิ่มประสิทธิภาพ การปรับปรุงทรัพยากรการ จัดการ) ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตโบกอร์ ประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษา

พบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นรับผิดชอบขององค์กร

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ กับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา ด้านการเปิดกว้างและร่วมมือ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ถึงแม้ว่าจะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับสุดท้ายแต่ก็มีความสัมพันธ์กัน อาจเป็นเพราะความสามารถในการรับรู้สาเหตุของปัญหาอุปสรรค วิเคราะห์หาสาเหตุและปัจจัยอื่นที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาอุปสรรคของผู้บริหารได้ต้องอาศัยการมององค์กรอย่างรอบด้านซึ่งนั้นต้องอาศัยการบริหารงานของผู้บริหารที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่เปิดกว้างและอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการทำงาน จึงจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั่นเอง หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับรู้สาเหตุ ปัญหาและอุปสรรคในระดับต่ำ ก็ยากยิ่งที่จะมองเห็นปัญหา อุปสรรค ขององค์กรและใช้ปัญหา อุปสรรคดังกล่าวในการนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม สอดคล้องกับ เซอร์เมอร์ ฮอร์นฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) เป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กร ให้ความสำคัญของบุคลากรและทุนทางปัญญาเป็นพื้นฐาน สะท้อนให้เห็นได้จากโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการและวัฒนธรรมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำนวัตกรรม มีความเป็นพลวัต มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลมีทีมงานบริหารตนเอง ทำงานข้ามสายงาน ให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ องค์กรสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบ 5 ประการ (the five components of high performance organization) ได้แก่ 1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement) 2. ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams) 3. บูรณาการเทคโนโลยีกับการผลิต (integrated production technology) 4. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) และ 5. การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) สอดคล้องกับ โอคอร์จิ และเอเปตุกุ (Okorji and Epetuku) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในเดลด้า ประเทศ ไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย (democratic Leadership) ที่ผู้นำให้เสรีภาพแก่บุคลากรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเสรีภาพเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในลักษณะคล้ายตามกัน อยู่ในระดับปานกลาง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กัญญากร เอี่ยมพญา และคณะ. “การจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์.” **ครุศาสตร์ปริทรรศน์** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2564): 352-360.

จิราภรณ์ เข็มทอง. “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.” **วารสารบัณฑิตวิจัย JOURNAL OF GRADUATE RESEARCH** 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 97-113.

เจษฎาภรณ์ พุ่มป่า. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดยโสธร.” **วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น** 6, 1 (มกราคม – มีนาคม 2565): 98-106.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่** กรุงเทพมหานคร: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์, 2551.

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. **แนวทางการแก้ปัญหาวิกฤตด้วย AQ**, กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 2560.

นิสดารก์ เวชยานนท์. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2553.

นุชนรา รัตนศิริระประภา. “ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **รายงานวิจัย ทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2564.

บัณฑิตา สิทธิพงศากุล. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.” **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์** 5, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2565): 1205-1221.

บุญใจ ศรีสถิตนรากร. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: ยูแอนด์ ไอ อินเตอร์ มีเดีย, 2553.

พรรณราย จันทราชา, เก็จนก เอื้องวงศ์ และอาจารย์ คูวัณไพศาล. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การสุขภาพดีของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.” **วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม** 10, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2566): 61-76.

พระสมุห์วัลลภ วลลโภ. “รูปแบบการพัฒนาความฉลาดในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคตามแนวพุทธจิตวิทยาของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนชุมชนวัดไทรมา้า จังหวัดนนทบุรี.” **ดุสิตนิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, 2561.

พสุ เตชะรินทร์. “องค์การแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ.” ผู้จัดการรายสัปดาห์, (no.1064 2550): 20.

พิชชดา น่วมอนงบุญ. “องค์ประกอบปัจจัยความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติรัชชิ่งคลาภิเษก.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.

เพ็ญพิชชา โคตรชาติ. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัด ขอนแก่น.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย**, 2556.

แพง ชินพงศ์. **ชีวิตดีได้ด้วย AQ**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/qol/detail/9610000087728>

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2561.

วิทยา นาควัชระ. **วิธีเลี้ยงลูกให้ เก่ง ดี และมีสุข IQ EQ MO AQ**. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร: Goodbook, 2557.

คันสนีย์ ฉัตรคุปต์. **เทคนิคสร้าง IQ EQ MQ: 3Q เพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: สร้างสรรค์ศักยภาพสมองครีเอทีฟเบรน, 2544.

สมพงษ์ เชื้อกพรหม. “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19, 86 (กรกฎาคม - กันยายน 2565): 123-139.

สรราวุธ ตรีโรจน์พร. **ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ปี 2559.** เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565. เข้าถึงได้จาก

[http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_6537327095.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_6537327095.pdf)

สุกัญญา พรอมอาร์ักษ์. “ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1.” **วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม** 18, 1 (มกราคม – เมษายน 2564): 83-94.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. “ความสัมพันธ์ระหว่างโลกาภิวัตน์กับ ค่านิยมพื้นฐานในสังคมไทย.” **มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 160.

สุรพงศ์ นามนัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2554.**

สุรสิทธิ์ เอี่ยมวรรณ์ “ผลของ 3Q ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดปทุมธานี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2558.**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. “เอกสารนโยบายประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” 2565.

\_\_\_\_\_. “รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” 2564.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือ PMQA 4.0 การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2564.** กรุงเทพมหานคร: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตดิ้ง, 2564.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0.** (ม.ป.ท.).

\_\_\_\_\_. **การพัฒนาระบบข้าราชการไทย พ.ศ. 2551- พ.ศ.2555.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2552.

สำนักทดสอบทางการศึกษา. **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ** กรุงเทพมหานคร: ชุมชนุสสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561.

สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน. “แผนกลยุทธ์องค์การสมรรถนะสูง (พ.ศ. 2566-2570) ของสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.” 27 ธันวาคม 2567.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**. เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.reo2.moe.go.th/home/images/pdf/EducationPlanBook12MOE2560-2564.pdf>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. “มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561.” 2 ตุลาคม 2561.

\_\_\_\_\_ . **การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ :**

**ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค.** กรุงเทพมหานคร: พริกหวาน กราฟฟิค, 2552.

อภิรักษ์ สุจริตจันทร์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ภาวะผู้ตามที่มีความกล้าหาญ และพฤติกรรมกรณเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.” ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559.

อมรรวรรณ เวชกามา. “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.

อารี พันธุ์มณี. **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน.** กรุงเทพมหานคร: ไยใหม่, 2546.

## ภาษาอังกฤษ

Baroa, Enjenette D. "Adversity quotient and leadership skills of school administrators : basis for leadership enhancement program." master's thesis, Master of Arts in Education, Philippine Normal University Visayas, 2015.

Best, John W. **Research in education.** 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1981.

Brokaw, G.S., and J.M. Mullins. “In pursuit of higher performance-part I” **The public manager** 35, 4 (Winter 2006-2007): 28-33.

Buytendijk, Frank. “Five keys to building high performance organization.” **Business performance management magazine** 4, 1 (February 2006): 1-20.

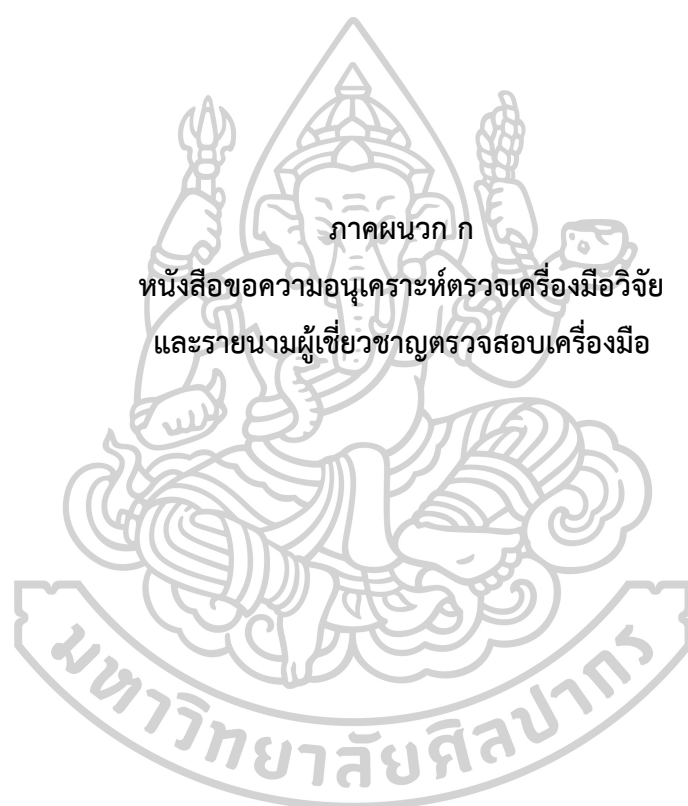


- Canivel, Lea Daradal. "Principal's adversity quotient : styles, performance and practices." master's thesis, Master of Arts in Education University of Philippines, 2010.
- Cherry, Kendra. **Cognitive psychology: The science of how we think**. Accessed February 20, 2022. Available from <https://www.verywellmind.com/cognitive-psychology-4157181>
- Cowan, C. C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership & Change*. Oxford: Blackwell, 1996.
- Cronbach, Lee J. **Essential of psychological testing**. 3th ed. New York: Herper & Row Publishers, 1987.
- De Waal, André A., and C.T. Akaraborworn. "Is the high performance organization: framework suitable for Thai organizations." **Measuring business excellence** 17, 4 (November 2014): 76-87.
- De Waal, André A. "The Characteristics of High Performance Organization." **Business strategy Series** 8, 3 (2007): 179-185.
- \_\_\_\_\_. **What makes high performance organization**. Glasgow: bell & Bain, 2012.
- Diaz, Rhey Mark H., and Sylvia J. Pidor. "Organizational citizenship behavior, adversity quotient and management competence of school heads in region XI: a convergent design." **American journal of multidisciplinary research and innovation (AJMRI)** 1, 5 (October 2022): 1-13.
- Geary, B. **Personnel psychology**. New York: Basic Book, 2000.
- Hermawan, Andi, Muhammadi, A. Muwahid, and Indrati, Briliantina. "modeling and optimization of service investigation services: empirical study using Pop-Hrm approach at head of private smk school in Bogor district, Indonesia." **International journal of business and social science research** 9, 4 (September 2023): 15-28.
- Holbeche, L. **The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success**. New York: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Jamrog, Jay J., and others. "High-performance organizations: Finding the elements of excellence." **People & strategy** 31, 1 (Mar 2008): 29-38.

- Jimenez, Edward Castro. "Adversity and emotional quotients of public elementary school heads amidst the COVID-19." **International Journal of Didactical Studies** 2, 2 (2021): 1-10.
- Ken, Blanchard. **Leading At A Higher Level : Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations** New jersey : Blanchard Management Corporation, 2010.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." **Educational and psychological measurement** 30, 1 (September 1970): 608.
- Lea D. Canivel. "Principals' adversity quotient: styles, performance and practices." master's thesis, educational readership and professional services, Master of Arts in Education, University of the Philippines Diliman, 2010.
- Light, P.C.. **The four performance pillars of high performance, how robust organizations achieve extraordinary results.** New York: McGraw-Hill, 2005.
- Linder, Jane C., and Jeffrey D. Brooks. "Transforming the public sector." **Outlook journal**, no. 3 (October 2004): 68-78.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational administration : concepts and practices**, 7th ed. Belmont: Wadsworth, 2022.
- Mamino, Mitzhe Gae P. "Adversity quotient, professional development and the role of the school heads in building the level of positive teacher's identity." Ph.D. dissertation, Major in Educational Management, Laguna state polytechnic university, 2021.
- Miller, L.M. **The high – performarmance oraganization – an assessment of virtues and values.** Accessed February 22, 2022 Avilable from <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20>
- Mojico, Vivencio M. "Correlating adversity quotient and commitment to organizational values of elementary school heads in the division of Quezon: basis for an enhancement program." **Ascendens Asia journal of multidisciplinary research conference proceedings** 4, 1 (October 2021): 50-52.

- Mulku Consulting and Outsourcing. **Providing financial and business management services for non-profits.** Accessed February 12, 2022. Available from <http://www.malku.net>.
- Mumford, M.D., and others. "Leadership skills: conclusions and future directions." **Leadership Quarterly** 11, 1 (2000): 155-170.
- Napire, Jodel N. "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's thesis, Faculty of arts, University of Northeastern Philippines, 2013.
- Okorji, Perpetua N., and Fabian Epetuku, "Relationship Between Principals' Adversity Quotient and Leadership Styles in Secondary Schools in Delta State, Nigeria." **International Journal of Scientific and Research Publications** 9, 7 (July 2019): 938-945.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn. **Organizational behavior.** 8th ed. New York: John Wiley and Sons, 2003.
- Stoltz, Paul G. **Adversity quotient turning obstacles into opportunities.** New York: John Wiley and Sons, 1997.
- Surekha M. "Adversity Quotient," **The Hindu** (3 October 2001).
- Vecchio, R.P. and Appelbaum, S.H. **Managing Organization Behavior Dryden,** 1995, 42.
- Wentzel, Van Huyssteen J. **Encyclopedia of science and religion.** 2nd ed. New York: macmillan reference usa, 2003.





ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย  
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/510

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. มีชัย เอี่ยมจินดา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายคณพศ ไครสมุทร รหัสประจำตัว 620620003 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร้ขอความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### เรื่อง

“ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

- .....
1. ชื่อ-ชื่อสกุล ตำแหน่ง ดร.อรรถสิทธิ์ อินทร์พิบูลย์  
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 1
  2. ชื่อ-ชื่อสกุล ตำแหน่ง นายอลงกต เกิดพันธุ์  
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลำพญา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 1
  3. ชื่อ-ชื่อสกุล ตำแหน่ง ดร.ก่อการ ไชยสงคราม  
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 1
  4. ชื่อ-ชื่อสกุล ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา  
อาจารย์สาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
  5. ชื่อ-ชื่อสกุล ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม  
อาจารย์สาขาวิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร





ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็น  
องค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

.....

ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
<b>ความสามารถในการควบคุม (Control: X<sub>1</sub>)</b>								
1	ผู้บริหารสามารถกำกับ จัดการ กับ สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้	+1	+1	0	+1	+1	0.8	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบาก ปัญหาหรืออุปสรรคไปได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership: X<sub>2</sub>)</b>								
4	ผู้บริหารสามารถหาสาเหตุของปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาหรืออุปสรรคได้	+1	+1	+1	0	+1	0.8	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach: X<sub>3</sub>)</b>								
7	ผู้บริหารสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาหรืออุปสรรคได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสามารถจัดการปัญหาหรืออุปสรรคไม่ให้ส่งผลกระทบกับเรื่องอื่นๆ ในชีวิตได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
<b>ความสามารถในการอดทนต่อความยืดหยุ่นของปัญหา (Endurance: X<sub>4</sub>)</b>								
10	ผู้บริหารเชื่อว่าปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารมีความอดทนพร้อมจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

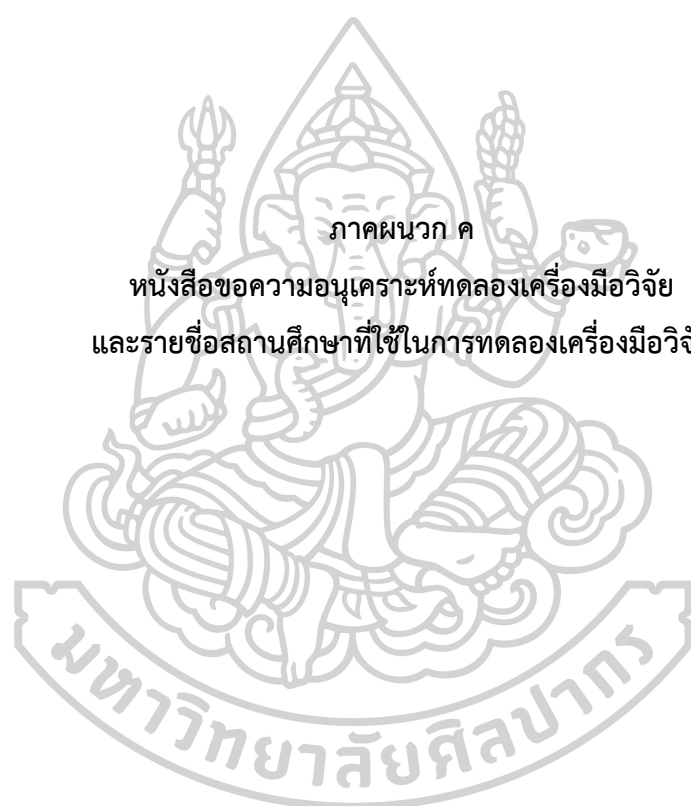
#### ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
<b>มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client – Centered: Y<sub>1</sub>)</b>								
1	สถานศึกษามีการศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	มีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4	มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อใช้ในการออกแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
	ปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียน							
5	จัดระบบกำกับติดตามเป้าหมาย พันธกิจอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome – Oriented: Y<sub>2</sub>)</b>								
6	มีการออกแบบกลยุทธ์ ที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7	มีความชัดเจนของการเชื่อมโยงเป้าหมายไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของเป้าหมายอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (Accountable: Y<sub>3</sub>)</b>								
9	มีการประเมินต้นทุนล่วงหน้าที่จะใช้สำหรับทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
10	ได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจจากสาธารณะ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	มีระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
12	มีการประเมินโครงการ กิจกรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผน จัดสรรงบประมาณในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
13	มีกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างระเบียบวินัยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
<b>การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible: Y<sub>4</sub>)</b>								
14	มีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานขององค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
15	มีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานของฝ่ายงานในองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
16	มีโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ รูปแบบ หรือวิธีปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	มีการนำปัญหา อุปสรรคมาใช้วางแผน เพื่อสร้างรูปแบบปฏิบัติงาน หรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>การเปิดกว้างและร่วมมือ (Open and Collaborative: Y<sub>5</sub>)</b>								
18	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	+1	+1	+1	0	+1	0.8	สอดคล้อง
19	บุคลากรมีความสามารถในการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างองค์กร หรือ ภาคส่วนอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
20	เปิดโอกาสให้ชุมชนหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
21	มีการสร้างเครือข่าย พันธมิตร กับหน่วยงานอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5		
	ทำงานร่วมกัน							
22	มีโครงการหรือกิจกรรม ที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
23	มีโครงการหรือกิจกรรม ที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับภาคส่วนอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
<b>ความกระตือรือร้น (Passionate: Y<sub>6</sub>)</b>								
24	องค์กรมีการแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
25	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
27	มีการใช้ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/513

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นายคณพศ ไครสมุทร รหัสประจำตัว 620620003 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป  
ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*สวท*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย

เรื่อง

“ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

.....

ที่	รายชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
1	โรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม	957 ถ.เจริญวงศ์ ต.มหาชัย อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
2	โรงเรียนเมืองสมุทรสาคร	หมู่ 7 ต.บางโทรัด อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
3	โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ (บ้านบ่อราษฎร์บำรุง)	2 หมู่ 3 ต.บ้านบ่อ อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
4	โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม	หมู่ 2 ต.บางกระเจ้า อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
5	โรงเรียนวัดกาหลง (พึงสุนทรอุทิศ)	หมู่ 1 ต.กาหลง อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
6	โรงเรียนวัดเกตุมดีศรีวราราม	หมู่ 6 ต.บางโทรัด อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
7	โรงเรียนวัดกระเช้าขาว (หอมทองราษฎร์บำรุง)	101 หมู่ 9 ต.บ้านบ่อ อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
8	โรงเรียนบ้านอ้อมโรงหีบ	216/6 หมู่ 7 ต.บ้านเกาะ อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000
9	โรงเรียนบ้านโรงเข้	หมู่ 3 ต.โรงเข้ อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร 74120
10	โรงเรียนบ้านวังจระเข้	หมู่ 5 ต.หลักสาม อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร 74120
11	โรงเรียนวัดกระโจมทอง	72 หมู่ 5 ต.หลักสอง อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร 74120
12	โรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง	หมู่ 3 ต.เกษตรพัฒนา อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร 74120



ที่	รายชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
13	โรงเรียนวัดธรรมเจดีย์ศรีพัฒนา	24/1 หมู่ 4 ต.บ้านแพ้ว อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร 74120
14	โรงเรียนบ้านคลองกระทุ่มแบน	242 หมู่ 10 ต.คลองมะเดื่อ อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร 74110
15	โรงเรียนวังนกไผ่	9/9 หมู่ 8 ต.หนองนกไผ่ อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร 74110





ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics (All)

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	39

### Reliability Statistics (X)

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	12

### Reliability Statistics (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	27

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	169.9333	150.133	.787	.961
X12	169.9000	150.507	.750	.961
X13	169.8333	151.799	.644	.962
X21	170.0000	155.931	.421	.964
X22	170.0333	154.378	.399	.963
X23	169.7000	155.597	.457	.963
X31	169.8667	155.223	.465	.963
X32	169.9667	149.551	.845	.961
X33	169.9000	154.714	.406	.963

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X41	169.9333	149.237	.862	.961
X42	169.8333	156.695	.448	.964
X43	169.7000	157.459	.401	.964
Y11	170.0333	154.585	.443	.963
Y12	169.8667	155.292	.414	.964
Y13	169.9667	151.413	.688	.962
Y14	169.9333	148.823	.897	.961
Y15	170.0000	151.310	.709	.962
Y21	169.9000	149.334	.848	.961
Y22	169.9333	150.685	.741	.961
Y23	169.8333	150.695	.734	.961
Y31	169.8667	149.568	.826	.961
Y32	169.8667	150.809	.723	.962
Y33	169.8333	150.075	.786	.961
Y34	169.9667	149.826	.822	.961
Y35	169.9333	151.444	.678	.962
Y41	170.0333	155.413	.473	.963
Y42	169.9667	150.171	.793	.961
Y43	169.8667	149.292	.849	.961
Y44	170.1000	152.645	.653	.962
Y51	169.8333	149.661	.820	.961
Y52	169.8333	150.626	.740	.961
Y53	169.9000	151.128	.699	.962
Y54	169.9000	152.783	.563	.962
Y55	169.7667	152.806	.572	.962
Y56	169.9333	153.926	.474	.963

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y61	169.7667	154.668	.418	.963
Y62	169.8000	150.648	.744	.961
Y63	169.8000	155.338	.459	.963
Y64	169.9000	149.472	.836	.961





ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย



ที่ อว 8612.2/ 5 24

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ด้วย นายคณพศ ไครสมุทร รหัสประจำตัว 620620003 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม  
ข้อมูลจากท่านผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่  
นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างการวิจัย

## เรื่อง

“ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

สถานศึกษา อำเภอ	จำนวน (แห่ง)	รายชื่อสถานศึกษา	
เมืองสมุทรสาคร	46	1. อนุบาลสมุทรสาคร	24. วัดราษฎร์รังสรรค์
		2. วัดคลองครุ	25. บ้านบางปิ้ง
		3. บ้านท่าทราย	26. บ้านโคก
		4. วัดศรีเมือง	27. วัดบ้านไร่ (ประชาชนกุล)
		5. บ้านยกกระบัตร	28. สหกรณ์นิคมเกลือ
		6. วัดบางปิ้ง (บริษัทเกลือ ไทยสงเคราะห์)	29. วัดโสภณาราม (ปลั่งร่วมราษฎร์บำรุง)
		7. เทพนรรัตน์	30. บ้านสันดาบ
		8. สหกรณ์กสิกรรม ชายทะเล	31. วัดโคกขาม (นรสิงห์อนุสรณ์)
		9. เอกชัย	32. วัดศรีสุทธาราม
		10. วัดบางหญ้าแพรก	33. วัดปัจจันตาราม
		11. วัดสามัคคีศรีธาราม	34. วัดราษฎร์ธรรมาราม
		12. บ้านชายทะเลโคกขาม มิตรภาพที่ 95	35. บ้านนาโคก (นาเกลือสัมพันธ์)
		13. สมุทรมณีรัตน์	36. วัดบางพลี
		14. วัดชีผ้าขาว	37. วัดบางน้ำวน
		15. วัดใหญ่จอมปราสาท	38. บ้านคลองซื่อ
		16. หลวงแพทยโกศลอุปถัมภ์	39. วัดนาขวาง
		17. วัดบางปลา	40. บ้านชายทะเล บางกระเจ้า
		18. วัดพันธุวงศ์	41. วัดวิสุทธาราม
		19. วัดศิริมงคล	42. วัดบางกระเจ้า



สถานศึกษา อำเภอ	จำนวน (แห่ง)	รายชื่อสถานศึกษา	
เมืองสมุทรสาคร (ต่อ)		20. วัดเกาะ (สำลีราษฎร์อุปถัมภ์)	43. วัดปากบ่อ (เหลือราษฎร์บำรุง)
		21. วัดโพธิ์แจ้	44. วัดบางซุด
		22. บ้านหนองหาดใหญ่	45. วัดไต้บ้านบ่อ
		23. บางน้ำจืด	46. วัดน่วมกานนท์
กระทุ่มแบน	16	1. วัดนางสาว	9. บ้านคลองแค
		2. วัดท่าเสา	10. บ้านสวนหลวง
		3. บ้านท้องคุ้ง	11. วัดใหม่หนองพะอง
		4. บ้านปลายคลองน้อย	12. บ้านดอนไถ่ดี
		5. วัดอ่างทอง (อ่างทองพิทยาคาร)	13. วัดอ้อมน้อย (มิตรศุภราษฎร์รังสรรค์)
		6. วัดบางยาง (บางยางพิทยาคาร)	14. วัดศรีสำราญ ราษฎร์บำรุง
		7. วัดท่ากระเปือ (ท่ากระเปือพิทยาคาร)	15. วัดสุวรรณรัตนาราม
		8. วัดหนองนกไข่	16. วัดราษฎร์บำรุง
บ้านแพ้ว	24	1. บ้านดอนไผ่ (อุดม-สอางค์อุ้นสุวรรณ)	13. วัดหนองสองห้อง (สายชนูปถัมภ์)
		2. หลวงสินธุ์ราษฎร์รังสฤษดิ์	14. วัดเจ็ดริ้ว
		3. วัดธรรมโชติ	15. บ้านรางสายบัว
		4. วัดหนองบัว	16. วัดชัยมงคล
		5. ไทยรัฐวิทยา 9 (วัดใหม่ราษฎร์นุกูล)	17. บ้านคลองสำโรง
		6. อนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500)	18. วัดฉัญญาราม ราษฎร์บำรุง
		7. วัดยกระบัตร์	19. บ้านคลองหลวง
		8. วัดหลักสองราษฎร์บำรุง	20. บ้านเจริญสุข
		9. บ้านคลองตัน	21. วัดโรงเข้

สถานศึกษา อำเภอ	จำนวน (แห่ง)	รายชื่อสถานศึกษา	
บ้านแพ้ว (ต่อ)		10. วัดดอนโฆสิตาราม 11. วัดราษฎร์ศรัทธา กะยาราม 12. บ้านดำเนินสะดวก (กิมลี มณีฉาย)	22. ทำนบแพ้ว 23. วัดสวนส้ม (ขึ้นสินอนุสรณ์) 24. ที่ปังกรวิทยาพัฒน์ (วัดสุนทรสถิต)







## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) เพื่อทราบความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน    | จำนวน 44 ข้อ ดังนี้ |
| ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม       | จำนวน 5 ข้อ         |
| ตอนที่ 2 ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร | จำนวน 12 ข้อ        |
| ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา  | จำนวน 27 ข้อ        |

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และ 2) ข้าราชการครู จำนวน 1 คน

4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาโดยภาพรวมเท่านั้น ผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



QR CODE เพื่อทำแบบสอบถาม

นายคณพศ ไครสมุทร

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทร 094 – 8564492

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี	( ) 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	( ) 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู	( ) 04
5	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป	( ) 05

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ คือ

- 1 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ความฉลาดในการแก้ไขอุปสรรคของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
<b>ความสามารถในการควบคุม (Control: X<sub>1</sub>)</b>							
1	ผู้บริหารสามารถกำกับ บริหารจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้						( ) 06
2	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันได้						( ) 07
3	ผู้บริหารสามารถก้าวข้ามผ่านความยากลำบาก ปัญหาหรืออุปสรรคไปได้						( ) 08
<b>ความสามารถในการรับรู้สาเหตุและความรับผิดชอบ (Origin and Ownership: X<sub>2</sub>)</b>							
4	ผู้บริหารสามารถหาสาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้						( ) 09
5	ผู้บริหารสามารถประเมินความเกี่ยวข้องของปัญหาหรืออุปสรรคได้						( ) 10
6	ผู้บริหารพร้อมรับผิดชอบต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเสมอ						( ) 11
<b>ความสามารถในการรับรู้ขอบเขตผลกระทบของปัญหา (Reach: X<sub>3</sub>)</b>							
7	ผู้บริหารสามารถประเมินขอบเขตของปัญหาหรืออุปสรรคได้						( ) 12

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
8	ผู้บริหารสามารถจัดการปัญหาหรืออุปสรรคไม่ให้ส่งผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ ในชีวิตได้						( ) 13
9	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น						( ) 14
<b>ความสามารถในการอดทนต่อความยืดเยื้อของปัญหา (Endurance: X<sub>4</sub>)</b>							
10	ผู้บริหารเชื่อว่าปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้และมีทางออกเสมอ						( ) 15
11	ผู้บริหารมีความอดทนพร้อมจะแก้ไขและเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรค						( ) 16
12	ผู้บริหารมีกำลังใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรค						( ) 17



**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียวโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ คือ

- 1 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ระดับน้อย
- 3 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
<b>มุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client – Centered: Y<sub>1</sub>)</b>							
1	สถานศึกษามีการศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย						( ) 18
2	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายพันธกิจ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างชัดเจน						( ) 19
3	สถานศึกษามีการทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ ถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน						( ) 20
4	สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อใช้ในการออกแบบปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียน						( ) 21
5	สถานศึกษาจัดระบบกำกับติดตามเป้าหมาย พันธกิจอย่างต่อเนื่อง						( ) 22



ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
<b>มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome – Oriented: Y<sub>2</sub>)</b>							
6	สถานศึกษามีการออกแบบกลยุทธ์ ที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้						( ) 23
7	สถานศึกษามีความชัดเจนของการเชื่อมโยงเป้าหมาย ไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม						( ) 24
8	สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของเป้าหมายอย่างชัดเจน						( ) 25
<b>ความรับผิดชอบ สามารถรายงานและตรวจสอบได้ (Accountable: Y<sub>3</sub>)</b>							
9	สถานศึกษามีการประเมินต้นทุนล่วงหน้าที่จะใช้สำหรับทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้						( ) 26
10	สถานศึกษาได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจจากสาธารณะ						( ) 27
11	สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้						( ) 28
12	สถานศึกษามีการประเมินโครงการกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผนจัดสรรงบประมาณในอนาคต						( ) 29
13	สถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างระเบียบวินัยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า						( ) 30
<b>การสร้างสรรคนวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible: Y<sub>4</sub>)</b>							
14	สถานศึกษามีรูปแบบหรือนวัตกรรมการทำงานขององค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อ						( ) 31

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
	ตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค						
15	สถานศึกษามีรูปแบบหรือนวัตกรรม การทำงานของฝ่ายงานในสถานศึกษา ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรค						( ) 32
16	สถานศึกษามีโครงการ กิจกรรมที่ ส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากร คิด สร้างสรรค์รูปแบบหรือวิธี ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลกว่าเดิม						( ) 33
17	สถานศึกษามีการนำปัญหา อุปสรรค มาใช้วางแผนเพื่อสร้างรูปแบบ ปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากกว่า เดิม						( ) 34
<b>การเปิดกว้างและร่วมมือ (Open and Collaborative: Y<sub>5</sub>)</b>							
18	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กร						( ) 35
19	บุคลากรมีความสามารถในการทำงาน แบบบูรณาการร่วมกันระหว่าง สถานศึกษากับภาคส่วนอื่นๆ						( ) 36
20	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือ ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา สถานศึกษา						( ) 37
21	สถานศึกษามีการสร้างเครือข่าย พันธมิตรกับภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือทำงานร่วมกัน						( ) 38

ข้อ	ข้อความ	ความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
22	สถานศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา						( ) 39
23	สถานศึกษามีโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างสถานศึกษากับภาคส่วนอื่นๆ						( ) 40
<b>ความกระตือรือร้น (Passionate: Y<sub>6</sub>)</b>							
24	สถานศึกษามีการแสวงหาหนทางวิธีการในการที่จะบรรลุเป้าหมาย						( ) 41
25	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจแน่วแน่ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษาวางไว้						( ) 42
26	ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นบุคลากร						( ) 43
27	สถานศึกษามีการใช้ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงมาเป็นเป้าหมายในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา						( ) 44

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายคณพศ ไครสมุทร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต  
(วท.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2560 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พ.ศ. 2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย

ศิลปากร

