

**สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศึกษานครปฐม เขต 2**  
**ADMINISTRATORS COMPETENCIES AFFECTING LEARNING ORGANIZATION  
IN BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
UNDER THE JURISDICTION OF NAKHON PATHOM  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

**นิภา ใจทัน/NIPA JAITAN<sup>1</sup>  
ดวงใจ ชนะสิทธิ์/DUANGJAI CHANASIT<sup>2</sup>**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 19 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 คน และครู จำนวน 303 คน รวม 331 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน แบบสอบถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสื่อสารและ การจูงใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีวิสัยทัศน์ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ 2) การเป็น

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

<sup>2</sup>อาจารย์ ดร., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบวิธีการคิด การเรียนรู้เป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มี 6 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) study competency of school administrators; 2) study level of learning organization; and 3) study school administrators' competency affecting learning organization The samples of the research consisted of 19 school administrators, 9 deputy directors and 303 teachers, totaling 331 subjects. The instrument was the questionnaire. The statistics used were frequency, percentage, mean and standard deviation, correlation coefficient, Stepwise Multiple Regression Analysis and content analysis.

The findings of this research were as follows: 1) The overall and individual aspects competency of school administrators was at the much level, including and the average level all, self-development, teamwork, development personnel, communication and motivation, The focus on achievement, vision, analysis and synthesis, respectively. 2) The learning organization of schools, both overall and individual aspects, was much including, model of thinking, learning as a team of their knowledge and systematic thinking. 3) 6 administrators competencies affected learning organization at the .05 level, good service, self-development, communication and motivation, development personnel and vision respectively.

**Keywords:** administrators competency, learning organization

## บทนำ

คนเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่หายากที่สุด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เป็นยอดปรารถนาของทุกองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของ ระบบการบริหารทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น ดังที่ จีระ งอกศิลป์ (2550: 4) กล่าวว่า ด้านหนึ่ง在三มด้านของการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา คือ สมรรถนะ (competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแผนงานในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ส่วนคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้มีแนวทางการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ ต้องผ่านการประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านที่ 2 คุณภาพการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ พิจารณาจากสมรรถนะหลักและ สมรรถนะประจำสายงาน ส่วนด้านที่ 3 ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เครื่องมือการบริหารที่หลากหลายโดยเฉพาะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งนี้ความรู้ เป็นคุณสมบัติประการหนึ่งในหลายๆ ประการที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์แต่ละคนซึ่งเป็นสิ่งพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าบุคคลที่มีความรู้ในระดับที่ต่างกัน จะนำไปสู่การปฏิบัติงานหรือการดำเนินวิถีชีวิตที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวได้ จึงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามเหตุผลและความจำเป็นในการดำรงชีวิต ทั้งในส่วนบุคคลและสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ให้ดำเนินไปได้อย่างมีความสุข สำหรับในปัจจุบันนี้สังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่เป็นสังคมแห่งความรู้ (knowledge of society) การดำเนินชีวิตในทุกทางต้องอาศัยความรู้ที่จะไปช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น พร้อมทั้งทำให้สังคมมนุษย์ที่อาศัยอยู่รวมกันซึ่งเรียกชื่อทางการว่า องค์กร (organization) จะดำรงอยู่คู่กับสังคมมนุษย์ก็ต้องเป็นองค์กรสมาชิกที่มีความกระตือรือร้นเรียนรู้อยู่เสมอ จึงจะทำให้องค์กรนั้นเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization: LO) (สันติ บุญภิรมย์, 2552: 19)

ในส่วนของสถานศึกษา จะหมายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งให้สมาชิกทุกคน รวมทั้งผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร เพื่อการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ใ้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจที่ประสานกัน ทำให้เกิดเป็นประโยชน์ในการแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ความสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริงโดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้จึงเป็นการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์ (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 67-68) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสะสมความรู้หรือภูมิปัญญาว่ายังไม่เพียงพอผู้บริหารจะต้องบริหารฐานแห่งความรู้ด้วยความรอบคอบโดยใช้การบริหารองค์ความรู้ การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำคลังความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง เทียบตรง องค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการวางแผน การจัดองค์กรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร เป็นผู้นำทีมงาน ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการรวมทั้งพัฒนาองค์กรให้สามารถเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองเนื่องจากใช้วัดคุณภาพการปฏิบัติงานแต่ก็พบปัญหามากมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีนโยบายที่ต้องการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติพบปัญหาเช่นกัน การพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้เข้าใจและปรับเปลี่ยนยุทธวิธีกระบวนการที่เอื้อและส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จโดยศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาและยกระดับการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

## วิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2554 มีผู้อำนวยการสถานศึกษา 123 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 34 คน ครู 1,495 คน รวมทั้งสิ้น 1,652 คน จากโรงเรียน 123 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 19 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 9 คน และครูจำนวน 303 คน รวมทั้งสิ้น 331 คน โดยใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 1 ชุด คือ แบบสอบถาม

แบบสอบถาม มี 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 41 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 26 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 จำนวน 2 ข้อ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยค่าสถิติ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การหาความถี่ และการหา ร้อยละ

3.2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3 การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใช้สหสัมพันธ์พหุคูณ

3.4 การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

3.5 การวิเคราะห์คำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) นำเสนอด้วยความเรียงเชิงพรรณนา

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 สรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสื่อสารและการจูงใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีวิสัยทัศน์ และ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีวิสัย ทัศน์ร่วมรูปแบบวิธีการคิด การเรียนรู้เป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ จากผล การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ในแต่ละด้าน พบว่า

3.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

3.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

3.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 2 ด้าน คือ ความรู้แห่งตน และการมีวิสัยทัศน์ร่วม

3.5 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 3 ด้าน คือ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม

3.6 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอต่อการบริหาร การจัดหา และการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารบางคนขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำและขาดความเป็นธรรมชาติจะทำให้ครูศรัทธาเชื่อถือคือ ครูบางคนยึดความคิดของตนเป็นหลักและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงทำให้ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง



ผู้บริหารบางคนขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการบริหารงานจึงไม่ได้รับการยอมรับจากครู การขัดแย้งทางความคิดของครูทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างยากลำบากและทำให้ได้งานที่ไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนข้อเสนอแนะในการนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างครบถ้วน ผู้บริหารควรยอมรับฟังและนำความคิดเห็นของครูไปพิจารณาปรับใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารและครูควรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้บริหารควรวินิจฉัย สั่งการ ตัดสินใจ ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว เด็ดขาด ผู้บริหารควรนำหลักสมรรถนะ ทั้ง 8 ด้าน มาปฏิบัติอย่างจริงจัง และจริงใจเพื่อให้สถานศึกษาเป็นเลิศในทุกด้าน ควรสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี ที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริการที่ดีแสดงออกในสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติอันเป็นหน้าที่ที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูพึงกระทำ เพราะเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเห็นได้ชัดเจนมากที่สุดโดยแสดงออกมาจากการกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของขุนวัง ญวงศ์ศรี (2550: ก) ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ ผู้บริหารมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ได้เน้นให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู ได้ตระหนักและปฏิบัติตามแนวทางการจัดการศึกษา โดยพยายามให้ทุกโรงเรียนรักษามาตรฐาน ขณะที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549: 70) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สุวิทย์ มูลคำ (2550: 291-295) กล่าวว่า ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ



1) คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ พัฒนาและจัดทำผลงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง อาจเนื่องมาจากงานพัฒนาและจัดทำผลงาน ต้องใช้เวลาพอสมควร จึงทำให้ความมุ่งมั่นในการพัฒนางานจึงมีน้อย

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดีพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการบริการจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ที่ทักษะ ที่จะทำให้ชนะใจผู้รับบริการสอดคล้องกับที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549:71) ให้ความหมายการบริการที่ดีว่า หมายถึงความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการครบถ้วน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความตั้งใจปรับปรุงระบบการให้บริการบนพื้นฐานของความต้องการของผู้ใช้บริการ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากหลักพื้นฐานของการบริการที่จอร์จ อกิลปี (2550: 33) กล่าวคือ 1) ทำให้ผู้รับบริการพอใจ 2) อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป 3) อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อน 4) สร้างบรรยากาศของหน่วยบริการ 5) ทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย 6) เตรียมความสะดวกให้พร้อม

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับความเห็นของสุภา สุขวิบูลย์ (2549: 19) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง การที่ครูได้รับความรู้ ประสบการณ์ จะสามารถนำไปพัฒนางานของตนเองและพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี และประสบความสำเร็จในชีวิต

การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับแมกกินสัน และ เพดเลอร์ (Megginson and Pedler, 1992: 3) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้เรียนได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกว่าจะเรียนอะไร เมื่อไร และอย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานการเลือกพัฒนาตนเอง มีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน ส่วนผู้บริหารศึกษาค้นคว้าความรู้จากการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย

อาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการทางปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต จึงทำให้บรรดาครูต้องดิ้นรนไขว่คว้าเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ อันเป็นสาเหตุทำให้เกิดการใช้จ่ายเกินความจำเป็น และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของสำนักงานเลขาธิการ

ครูสภา (2533: 6-9) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของครู ในด้านความประหยัด โดยพฤติกรรมหลัก คือ

การรู้จักประหยัดและออม และใช้ของใช้คุ้มค่า ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ การช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเกินฐานะ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือผู้บริหารเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันทำให้มีทีมงานที่แข็งแกร่ง สามารถผ่านอุปสรรคต่าง ๆ และหน่วยงานจะพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งตรงกับทัศนะในเรื่องความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของวิภาพร มาพบสุข (2543: 314) กล่าวว่า ทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโต มีมาตรฐานงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานที่ดีสมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกัน และไม่มีการขัดแย้งในการทำงานสมาชิกของทีมนักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดถึงผลประโยชน์เฉพาะตนและสมาชิกทุกคนรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยแก่เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจากการทำงานที่ปราศจากความไม่เข้าใจกัน การทะเลาะเบาะแว้ง การแบ่งพรรคแบ่งพวก และการตั้งป้อมเป็นกลุ่มโจมตีกันเอง โดยสอดคล้องกับการศึกษาผลงานการวิจัยต่าง ๆ ถึงลักษณะของครูที่ดี ซึ่งธีรศักดิ์ อัครบวร (2542: 45-48) ได้สรุปว่า ลักษณะของครูที่ดีจากคุณลักษณะทางสังคมในแง่ของสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนครูในโรงเรียน ย่อมประกอบด้วยครูหลายคน แบ่งงานกันทำตามความถนัดและความสามารถ ครูจึงต้องรู้จักทำงานเป็นทีม รับผิดชอบในส่วนของตนให้ดีที่สุด และรู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจในระเบียบ วิธีการ หลักการ กฎเกณฑ์ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และการบริหารสถานศึกษาทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องใช้วางแผนแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับที่จีระ อกศิลป์ (2550: 142-154) กล่าวว่า การวางแผนเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการบริหารการจัดการใน

องค์การซึ่งเป็นกระบวนการแรกหรือจุดเริ่มต้นของการบริหารการจัดการและการวางแผนกลายเป็นงานที่สำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับทุกองค์การเพราะการวางแผนช่วยให้องค์การมีทิศทางและเป็นสิ่งที่นักบริหารยุคปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสนใจและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัด ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ก็มีอย่างจำกัดเช่นกันทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำแผนงาน ส่วนผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้ายทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารของระบบราชการที่ ภารตี อนันต์นาวิ (2553: 69) กล่าวว่า เน้นให้ความสำคัญที่กฎ โดยบุคคลต้องปรับพฤติกรรมและบุคลิกภาพความต้องการของระเบียบมาตรฐานที่กำหนดไว้จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานโดยมุ่งทำเพียงมาตรฐานเท่านั้น ขาดความคล่องตัวและยืดหยุ่นเนื่องจากกฎระเบียบมาตรฐานที่ตายตัว เสียค่าใช้จ่ายสูง และขาดการประสานงานในภาพรวมทั้งองค์การ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและการจูงใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือผู้บริหารสามารถสั่งการ เขียนสื่อสารได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารนำเสนอแนวคิดในที่ประชุม หรือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสั่งการด้วยการพูดหรือเขียนสื่อสารมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับสมาน รังสิโยภุชญา (อ้างถึงใน ภารตี อนันต์นาวิ, 2553: 139) กล่าวถึงประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารที่ดีว่า ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้นโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร ส่วนผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้ายทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับที่แมคเกรเกอร์ (McGregor อ้างถึงใน จีระงอกศิลป์, 2551: 50-53) กล่าวว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นย่อมอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและ McGregor ยังได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนออกเป็น 2 แบบ กล่าวคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎี X เช่น มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เห็นแก่ตัวไม่ฉลาด เฉื่อยชา

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูนำผลงานไปแสดงนิทรรศการหรือประกวดความสามารถตามโอกาส ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปิดโอกาสให้ครูนำผลงานไปจัดนิทรรศการหรือประกวดความสามารถเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับสุวิทย์ มูลคำ (2548: 354-361) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริม สนับสนุน ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

ส่วนผู้บริหารสามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้ายทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องการให้เพื่อนร่วมงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับข้อคำหนึ่งที่พรพิศ อินทะสุระ (2551: 39) กล่าวว่า ในการให้คำปรึกษาควรคำนึงถึงบรรยากาศต้องเป็นกันเอง เป็นเอกเทศเป็นที่น่าไว้วางใจ เป็นนักฟังที่ดี มีความจริงใจไม่เสแสร้ง เสนอแนะให้หรือช่วยเหลือให้เขาแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด พบว่า ผู้บริหารนำแนวคิด วิธีการใหม่ซึ่งเป็นที่ยอมรับมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะต้องการให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับที่สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543: 3-4) กล่าวถึงลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีว่าเป็นการช่วยให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทหาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและชีวิตอย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ ส่วนผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้ายทั้งนี้อาจเป็นเพราะขาดความต่อเนื่องและจริงจังสอดคล้องกับที่สันติ บุญภิรมย์ (2552: 48) กล่าวถึงประเด็นของความล้มเหลว ประกอบด้วย 1) บุคลากรในองค์กรไม่มีความรู้อย่างจริงจังชัดเจน เนื่องจากภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทุกประเภท ต้องมีความรู้พื้นฐานเบื้องต้นเท่ากันแล้วจึงไปต่อยอดตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบในองค์กรทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการและขาดความต่อเนื่องและจริงจังเป็นผลสืบเนื่องมาจากเมื่อก่อตั้งขึ้นแล้วผู้นำองค์กรผู้นี้ย้ายไปหรือต้องออกตามวาระก็ไม่มีบุคคลใดสานต่อต่อไป

2. ผลการวิจัยที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) รูปแบบวิธีการคิด 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) ความรอบรู้แห่งตน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หากคนในองค์กรเข้าใจถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้บุคคลตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 68) ได้ให้แนวคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเพื่อให้เกิดพลัง การที่คนในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้บุคคลตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและพร้อมที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุปผา พวงมาลี (2542 อ้างถึงใน ตติยา ม่วงมิ่งสุข, 2550: 70) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง

ในประเด็นที่เกี่ยวกับความรอบรู้แห่งตนพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ การมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากบุคคลเกิดการเรียนรู้สอดคล้องกับที่พรทิวา วันตา (2553: 45) กล่าวถึงความรอบรู้แห่งตนว่า คือ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นการเสริมสร้างบุคลิกการให้มีการใฝ่รู้เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การนั้นเพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคล มีการเรียนรู้เท่านั้นหากองค์การใดบุคลิกการในองค์การมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลาขององค์การนั้นก็เกิดการเรียนรู้ขึ้นทุกวันและในที่สุดก็จะประสบความสำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ การพัฒนาและจัดทำผลงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง การศึกษาหาความรู้ วางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และสะสมผลงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเกิดจากความไม่สนใจต่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ และไม่มี การวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง โดยสอดคล้องกับการกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 หมวดที่ 7 ว่าด้วยเรื่อง ครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษาได้บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบเกี่ยวกับกระบวนการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพ ขั้นสูง ให้เป็นไปตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณภาพและ มาตรฐานวิชาชีพจึงมีความสำคัญเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

ในประเด็นที่เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการคิดพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ ยอมรับในเหตุผลหรือความคิดที่ถูกต้องของเพื่อนร่วมงานตรงกับแนวคิดที่ รุ่งชีวา สุขศรี (2551: 18) กล่าวถึงแบบแผนทางความคิดว่า ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อ พื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจ ต่อสรรพสิ่งในโลก อันจะมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่มีต่อบุคคลและสถานการณ์ทั้งหลาย อย่างไรก็ตาม ท่าทีของแต่ละบุคคลที่มีต่อเหตุการณ์เดียวกันอาจไม่เหมือนกันทั้งนี้เป็นผล จากความแตกต่างของแบบแผนทางความคิดของแต่ละบุคคลดังนี้นงานหลักของหลักการฝึกปฏิบัติ ของแบบแผนทางความคิดคือ การแสดงสมมติฐานและเจตคติของตนเองออกมาให้เห็นเพื่อที่บุคคลอื่น จะสามารถร่วมกันค้นหาและพูดคุยแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและแสดงความเข้าใจที่อาจจะผิด โดยที่แต่ละคนต่างก็เปิดใจและไม่ปกป้องความเห็นของตนเองจนมากเกินไป ทั้งนี้ก็เพื่อให้เข้าถึง ความจริงให้มากที่สุด ส่วนสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าค่านิยมส่วนตัว ที่ทันสมัยขัดต่อความคิดความเชื่อเดิมที่มีอยู่ตรงกับที่ เซงก์ (Senge อ้างถึงใน คมสัน ฐ รังสี, 2550: 18) กล่าวว่า โลกทัศน์ในสภาพความเป็นจริงเราจะพบอยู่เสมอว่าความคิดที่ดีที่สุดมักไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติเหตุผลประการหนึ่งเป็นเพราะความคิดเหล่านั้นขัดแย้งกับโลกทัศน์หรือความคิดความเชื่อ

ที่มีอยู่เดิม ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องท้าทายโลกทัศน์ในประเด็นที่เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ ยินดีให้ความร่วมมือที่จะสร้างหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ทุกคนในหน่วยงานต้องร่วมมือกัน สอดคล้องกับที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 62) กล่าวว่าองค์กรจะพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามีความเข้มแข็งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานหรือที่เรียกว่าต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันวิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานก็เป็นได้ ซึ่งที่จริงแล้ว วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 อ้างถึงใน ดวงเดือน บุญศรี, 2552: 24-28) กล่าวถึงปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า ควรมีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูลและหรือทางเลือกจากคณะครูหรือชุมชน ร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูล ทางเลือก กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ มักจะนำเอาความรู้ที่ได้อบรมมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 63) กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทักษะเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การเสวนา อภิปราย การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้บุคคลได้รับการเรียนรู้และมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการพัฒนางาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูมีมุมมองในเรื่องการตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนนั้นใช้อำนาจในการตัดสินใจคนเดียวเสมอทำให้ครูขาดการมีส่วนร่วมหรือไม่กล้ามีส่วนร่วมตัดสินใจ สอดคล้องกับที่นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551: 108) กล่าวถึงเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดว่า อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การตัดสินใจสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความเห็นของตนเป็นใหญ่ การถือเอาประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้อง ที่จริงแล้วครูควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จของทีมงาน งานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับที่วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545: 10) กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่า เป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่มเชื่อว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันต้องเป็นไปทั้งโรงเรียนเป็นการเน้นการทำงานสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นหมู่คณะโดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรย์ญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร และจะทำให้เกิดขึ้น



ได้อย่างไรสมาชิกทุกคนในทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเสมือนการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ต้องเน้นความเป็นระบบอะไรจะต้องเรียนรู้ก่อนอะไรหลังและเติบโตพร้อม ๆ กันประเด็นสำคัญอยู่ที่ จะสะกิดความอยากรู้หรือจิตสำนึกที่ก่อให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน

ในประเด็นที่เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุด คือ สามารถมองเห็นปัญหาในการทำงาน เชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบสอดคล้อง กับที่ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 24) กล่าวถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบว่า การคิดเชิงระบบ มีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมองของผู้บริหารคิดเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การเข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และการพัฒนาการแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือ ดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่นได้เช่นไร ต้องอ่านสถานการณ์ได้และพร้อมทั้งมี แนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ สามารถคิด และปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ค่อย ทะเยอทะยาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่ชอบทำงาน สอดคล้องกับ ทฤษฎีของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) (อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2550: 53) กล่าวว่า การงุนใจจะเกิดขึ้นย่อมอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารหรือ ผู้นำที่จะมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและ McGregor ยังได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนออกเป็น 2 แบบ กล่าวคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยสามารถเปรียบเทียบได้ ดังนี้ ทฤษฎี X 1) มนุษย์ โดยทั่วไปมักจะไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยง 2) มนุษย์ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยทะเยอทะยาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบการบังคับลงโทษและการควบคุม 3) มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 4) เห็นแก่ตัว ไม่ฉลาด เฉื่อยชา

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 6 ด้าน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยสามารถทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพครู ได้ร้อยละ 51 ซึ่งหมายความว่า ถ้าหากผู้บริหารและครูผู้สอนได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ให้อยู่ ในระดับสูงมากขึ้น อันจะส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีการพัฒนาและอยู่ในระดับสูงขึ้นมาด้วย ดังนั้น สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 จึงควรตระหนัก และมุ่งเน้นให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรม ด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ มีความรู้ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ เพื่อพวกเขา จะได้สรรพพร้อมไปด้วยสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์



การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน พัฒนาคู ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติหน้าที่ด้านงานบริหารอย่างสมบูรณ์ด้วยการรับใช้สังคมอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 6 บทบาท ที่คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กล่าวไว้คือ 1) บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายของสถานศึกษา 2) บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคคลในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ 4) บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา 5) บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ร่วมสติปัญญาของบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการบริหาร 6) บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามบุคลากรใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การอภิปรายในประเด็นข้อค้นพบดังกล่าว มีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

3.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูสามารถมองเห็นปัญหาในการทำงาน เชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับที่ ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548: 24) กล่าวถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบว่า การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารคิดเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การเข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และการพัฒนาการแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้อกันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบ จะกระทบส่วนอื่นได้เช่นไร ต้องอ่านสถานการณ์ได้และพร้อมทั้งมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดี

3.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูมักจะนำเอาความรู้ที่ได้อบรมมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 63) กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และทักษะเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การเสวนา อภิปราย การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้บุคคลได้รับการเรียนรู้และมีการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้จากผู้บริหารและครูมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากบุคคลเกิดการเรียนรู้สอดคล้องกับที่ พรทิภา วันตา (2553: 45) กล่าวถึงความรู้แห่งตนว่า คือ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้ อยู่เสมอเป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ ในองค์กรนั้นเพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นหาก องค์กรใดบุคลากรในองค์กรมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลาองค์กรนั้นก็ จะเกิดการเรียนรู้ขึ้นทุกวันและในที่สุดก็จะประสบความสำเร็จยอมรับในเหตุผลหรือความคิดที่ถูกต้องของ เพื่อนร่วมงานตรงกับแนวคิดที่รุ่งชิวา สุขศรี (2551: 18) กล่าวถึงแบบแผนทางความคิดว่า ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มี อิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก อันจะมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติ ที่มีต่อบุคคลและสถานการณ์ทั้งหลาย

3.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ใน 2 ด้าน คือ ความรู้แห่งตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม ดังจะเห็นได้จาก ผู้บริหารและครูมีการฝึกฝน อบรมตนเอง ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากสื่อ เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความ ก้าวหน้า ทันทต่อเหตุการณ์ และใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมรวมทั้งครูและผู้บริหารต่างมีเป้าหมาย ต้องการให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จโดยยินดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 62) กล่าวว่า องค์กรจะพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามีความเข้มแข็งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนในองค์กร ต้องช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานหรือที่เรียกว่าต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน

3.5 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา นครปฐม เขต 2 ใน 3 ด้าน คือ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม จะเห็น ได้จากการที่ผู้บริหารและครูปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนพร้อม ที่จะปรับเปลี่ยนความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน มีการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัยในทางสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองพัฒนางานเพื่อให้เต็ม ตามศักยภาพ สอดคล้องกับที่ กรมวิชาการ (2545: 36) กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ว่าเป็น

การทำงานเป็นทีมที่มีวิธีการสำคัญ ได้แก่ 1) การเสวนาเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันสมาชิกยอมรับเหตุผลและข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2) การอภิปรายโดยมีข้อสมมติฐานและทางเลือกไว้ล่วงหน้า 3) การบริหารงานเป็นทีมโดยมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

3.6 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ใน 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เห็นได้จากผู้บริหารและครูต้องการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีตมาพัฒนาผลงาน สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมสมอง สร้างงานร่วมมือกับมวลสมาชิก ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน และทำงานเป็น สอดคล้องกับที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 18-19) กล่าวว่า การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ถ้าปฏิบัติได้เช่นนี้วัฒนธรรมต่างๆ จะปรับตัวได้ง่ายขึ้น จะทำให้ 1) ให้คุณค่าในการปฏิบัติที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กร 2) มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง 3) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำงานเป็นทีม 4) ลดขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงาน หรือใช้ระบบราชการต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ ฉะนั้นองค์กรที่สามารถปรับตัวในวัฒนธรรมได้ดี ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขัน

4. ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอต่อการบริหาร การจัดหา และการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารบางคนขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำและขาดความเป็นธรรมชาติที่จะทำให้ครูศรัทธาเชื่อถือ ครูบางคนยึดความคิดของตนเป็นหลักและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงทำให้ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบางคนขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการบริหารงานจึงไม่ได้รับการยอมรับจากครู การขัดแย้งทางความคิดของครูทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างยากลำบากและทำไม่ได้งานที่ไม่ดีเท่าที่ควร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

ข้อค้นพบที่ได้จากวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะในการนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถอยู่เสมอเนื่องจากการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้านคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างครบถ้วน ผู้บริหารควรยอมรับฟังและนำความคิดเห็นของครูไปพิจารณาปรับใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ

1.2 ครูบางคนยึดความคิดของตนเป็นหลักและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงทำให้ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ควรมีการสร้างจิตสำนึก กระตุ้นเตือน และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบรรดาครูผู้สอน โดยให้ความสำคัญต่อการวางตนในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนา ปลุกฝังให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามหลักทางสายกลาง ลดความเชื่อมั่นในตนเองหรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยใช้กระบวนการหรือกิจกรรมหล่อหลอมเพื่อสร้างให้บรรดาครูมีลักษณะของความเป็นครู มีความคิด ทศนคติที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดเห็นแปลกใหม่

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการเสริมสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูเกิดการยอมรับ มีการจัดโครงการอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องในด้านความรู้ ความสามารถ เทคนิค กฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และเหมาะสมกับสภาพความต้องการขององค์กร ควรจัดให้ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้หรือหลักธรรมทางศาสนา เพื่อนำมาใช้บูรณาการเชื่อมโยงให้เข้ากับหลักสูตรการสอนในทุกสาระการเรียนรู้ ควรจัดสัมมนาครูให้มีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นครู สร้างทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ผู้บริหารและวิชาชีพครูของตนเอง ควรส่งเสริมให้ครูทำงานในบรรยากาศความเป็นพี่น้อง ส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โรงเรียนควรปลูกจิตสำนึกให้ครูมีจิตอาสาพัฒนาสังคมเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และการเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมด้วยการยึดมั่นในความเป็นประชาธิปไตย ควรมีการอบรมนิเทศภายในโรงเรียนหรือระหว่างโรงเรียน ควรติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลพฤติกรรมของผู้บริหาร ในด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและควรยกย่อง ชมเชยผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงการ พัฒนา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้กับผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพผู้บริหารและครูผู้สอนทั้งในด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมแนวคิดเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต

## สรุป

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสื่อสารและการจูงใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีวิสัยทัศน์ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบวิธีการคิด การเรียนรู้เป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6 ด้านได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ควรยอมรับฟัง และนำความคิดของครูไปพิจารณาปรับใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา การยกย่องชมเชยเพื่อร่วมงาน และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาในการวิเคราะห์งาน แก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2545). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- ขุนวัง ญวงค์ศรี. (2550). **การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2**. สุรินทร์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์.
- คมสัน ฅ รังสี. (2550). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่ วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิระ อกศิลป์. (2550). **คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ พิเศษ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- ดวงเดือน บุญศรี. (2552). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ตติยา ม่วงมิ่งสุข. (2550). **การศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียน สังกัดกองทัพเรือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2542). **ความเป็นครู.** ภูเก็ต: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- รุ่งชิวา สุขศรี. (2551). **การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). **มนุษย์สัมพันธ์.** กรุงเทพฯ: ซียูเอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2544). **โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4).** กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทท์.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549, กุมภาพันธ์). **สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. วารสารการศึกษาไทย, 1 (17), 10-21.**
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **เอกสารประกอบการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.

สุภา สุขวิบูลย์. (2549). **การพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครูโรงเรียนวัดราชคฤห์ สำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร**. ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.