

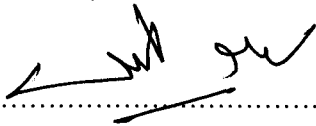
พุดติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5)  
สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

มงคล ผาบแก้ว

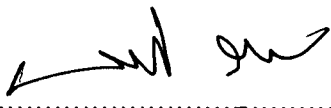
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

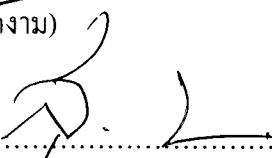
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ มงคล ผาบแก้ว ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามนก)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๙ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ชัยพนธ์ รักงาม อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้องด้วยความละเอียดถี่ถ้วนจนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยูร อิ่มสวาสดี กรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจแก้ไขและวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ที่กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณประโยชน์ที่เนื่องมาจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บุพการี บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้และความเมตตาโดยตลอดจนงานนิพนธ์นี้ประสบความสำเร็จดังที่ได้ตั้งความหวังไว้

มงคล ผาบแก้ว

58990074: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: พฤติกรรมการบริหาร/ องค์กรแห่งการเรียนรู้/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ สำนักงาน  
เขตหนองจอก/ กรุงเทพมหานคร

มงคล ผาบแก้ว: พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย  
โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร (ADMINISTRATIVE BEHAVIOR TOWARDS  
LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN SCHOOL CLUSTER 43(5)  
NONGCHOK OFFICE OF BANGKOK) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ชัยพจน์ รังงาม, กศ.ด., 106  
หน้า. ปี 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร  
กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใน โรงเรียนเครือข่าย จำนวน 103 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random  
sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)  
5 ระดับ เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 40 ข้อ มีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง  
.44 ถึง .96 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าวิกฤตที่ ( $t$ -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One  
way ANOVA) เมื่อพบว่าแตกต่างกัน ได้ทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ  $LSD$

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5)  
สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจาก  
มากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมี  
วิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ  
ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็น  
รายคู่ โดยรวมโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก และขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการบริหาร  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

4. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน  
คือ ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

58990074: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORD: ADMINISTRATIVE BEHAVIORS/ LEARNING ORGANIZATION/ SCHOOL ADMINISTRATORS NONGCHOK OFFICE/ BANGKOK

MONGKOL PHABKAEW: ADMINISTRATIVE BEHAVIORS TOWARDS LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE SCHOOL CLUSTER 43(5) NONGCHOK OFFICE OF BANGKOK. ADVISORY COMMITTEE: CHAIPOOT RUK-NGARM, Ph.D., 106 P. 2017.

The purposes of this study were to study and compare the administrative behaviors towards learning organization of the school administrators in the school cluster 43(5) at Nongchok Office of Bangkok. The sample of the study comprised 103 teachers from the school cluster. The research instrument used for collecting data was a 5-rating-scale questionnaire with 40 questions on the administrative behaviors towards learning organization. The discrimination of each item was between .44 and .96 and reliability was at .98. The obtained data was statistically analyzed and interpreted Mean, Standard Deviation, *t*-test, One-way ANOVA, and Least Significant Difference (*LSD*).

The results of the study reveal as follows:

1. The administrative behaviors towards learning organization of the school administrators in the school cluster 43(5) at Nongchok Office of Bangkok were at a high level in overall and each aspect of the study, which were descended according to the mean as follows: personal mastery, mental models, team learning, shared vision, and systematic thinking, respectively.
2. The administrative behaviors towards learning organization of the school administrators in the school cluster 43(5) at Nongchok Office of Bangkok classified by the education levels: undergraduate and graduate levels were different without statistical significance in overall and each aspect of the study.
3. The administrative behaviors towards learning organization of the school administrators in the school cluster 43(5) at Nongchok Office of Bangkok classified as a pair by the school sizes: large, medium, and small schools were different with the statistical significance at 0.05 level. The school administrators at the small schools had higher administrative behaviors towards learning organization than those in the large and medium schools, and the medium schools had higher administrative behaviors towards learning organization than those of the large schools.
4. The administrative behaviors towards learning organization of the school administrators in the school cluster 43(5) at Nongchok Office of Bangkok classified by the work experience: below and above 10-year experience were different without statistical significance in overall and each aspect of the study.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
คำถามในการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	10
การจัดการศึกษาของ โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ .....	20
หลักการแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	26
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.....	31
พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge).....	37
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	74
สรุป .....	74
อภิปรายผล .....	76
ข้อเสนอแนะ.....	83
บรรณานุกรม .....	85
ภาคผนวก .....	90
ภาคผนวก ก.....	91
ภาคผนวก ข.....	95
ภาคผนวก ค.....	104
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	106

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	50
2 จำนวนครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน.....	56
3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน.....	57
4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความรอบรู้แห่งตน.....	58
5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านแบบแผนความคิดอ่าน .....	59
6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม.....	60
7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม .....	62
8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความคิดเชิงระบบ .....	63
9 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนใน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....	64
10 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	66



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	67
12 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวม.....	68
13 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านความรอบรู้แห่งตน .....	69
14 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน .	70
15 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม .....	70
16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม .....	71
17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านความคิดเชิงระบบ .....	72
18 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ของผู้บริหารโรงเรียนใน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมและรายด้าน .....	73
19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรี นรู้ ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร .....	105

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
2 โครงสร้างเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	14
3 การสร้างแนวดำเนินการใหม่ภายใต้ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ .....	16

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมันรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ผลผลิต การบริหาร บุคคล และสังคม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือเปลี่ยนจาก การบริโภคนวัตกรรมมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้ โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญคือ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้ความรู้ คือ พลังบุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคล ที่มีคุณค่าขององค์การ ความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุก ๆ ด้านนอกจากนี้องค์การต่าง ๆ ก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนองค์การ โดยหวังผล ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จำเป็น จะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งเป็นการบริหาร รูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น องค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ต่างก็สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันกับระบบการบริหาร รูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นองค์การให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และให้ บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ รวมตลอดทั้งองค์การ (Duke, 2004, p. 18)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของคนไทยและมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของประเทศดังที่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทย สู่สังคมแห่งภูมิปัญญาการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่ม ทุกวัยตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะกำลังแรงงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการ พร้อมก้าวสู่โลกของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนาคนให้เป็นเลิศโดยเฉพาะการสร้างสรรคนวัตกรรมและองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, หน้า 39-41)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่อง การเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียน การสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสาน เข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ , 2544) เป็นส่วนหนึ่งทีในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี มาตรฐานและประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมีศักยภาพในการแข่งขันกับ สถานการณ์ปัจจุบัน ได้เป็นอย่างดี (Dimox, 1994) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคน สามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้าง แรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือองค์การที่ซึ่งสมาชิก ได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) แบบแผนทาง จิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) (Senge, 1990, p. 7)

ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะ ช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และเน้น การมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยตรง โดยความรู้ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งลักษณะ การเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะสามารถให้องค์การ มีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลอง ถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่าง ต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าและสามารถ พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องมีการสร้าง บรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจน บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่าง เปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การประกาศยกย่อง หรือ ชมเชย

เพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีภายในองค์กรมากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดผลเสียหายได้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่อง ที่มีหลายแนวทางในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จ ไปใช้แล้วองค์การจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมหลาย ประการที่แตกต่างกันดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิด การแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอดและสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่แนวทาง ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ความรู้ นั้นเป็นทุนทางปัญญา เป็นสินทรัพย์ที่แตกต่าง จากสินทรัพย์อื่น ๆ คือใช้แล้วไม่หมดไป ยิ่งใช้มากยิ่งขึ้น ยิ่งให้มากขึ้นทุนยิ่งถูกลง สิ่งเหล่านี้ อาจไม่ได้ผลตอบแทนกลับมาโดยตรงในระยะเวลาอันสั้น แต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น ในระยะยาวทั้งในแง่ตัวบุคคลและองค์กร (เอกชัย โปรงปัญญาสกุล, 2546)

จากปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ของประเทศไทย จึงต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่างพยายามสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพขององค์กร โดยรวม ซึ่งต้องอาศัยบุคคล ทีมงานและทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำเอาองค์ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์มาปฏิบัติให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของกันและกัน (ดิศกุล เกษมสวัสดิ์, 2551, หน้า 3) โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นับเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา คุณภาพของนักเรียนและ บุคลากรของโรงเรียน คุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียน ในฐานะ ที่เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คือ การเน้นให้ เกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา สภาพแวดล้อมและ บรรยากาศในโรงเรียนต้องเป็นสภาพของการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ รู้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552, หน้า 177) บทบาทสำคัญในการบริหาร โรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จึงอยู่ที่ผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำเอานโยบายและ โครงการ ต่าง ๆ ไปปฏิบัติ โดยจะต้องบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนนั้น ต้องเป็นกระบวนการที่มีการใช้แผน เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน โดยแผนนั้นเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและที่สำคัญคือมุ่งเน้นคุณภาพของนักเรียน ถ้าการดำเนินการ ตามนโยบายเป็นไปด้วยดี ย่อมมีผลต่อคณะครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน ที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอด การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญโดยที่จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน

(Personal mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านความคิดเชิงระบบ (System thinking) (Senge, 1990, p. 7)

กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร มีจำนวนโรงเรียน 4 โรงเรียน มีการบริหารจัดการโรงเรียนสอดคล้องกับแนวทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักงานเขตหนองจอก และสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร มุ่งการบริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มุ่งส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นมาตรฐาน แต่ที่ผ่านมาพบว่า การพัฒนาโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร บางส่วนน่าจะเกิดจากการไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากขาดการวางแผนงานที่ดี บุคลากรได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาค่อนข้างน้อย มอบหมายงานไม่ชัดเจน ขาดการนิเทศติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง และขาดการกระจายอำนาจทางการบริหารงานอย่างทั่วถึง (สำนักงานเขตหนองจอก, 2557)

จากสภาพดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การทำงาน

### คำถามในการวิจัย

1. พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

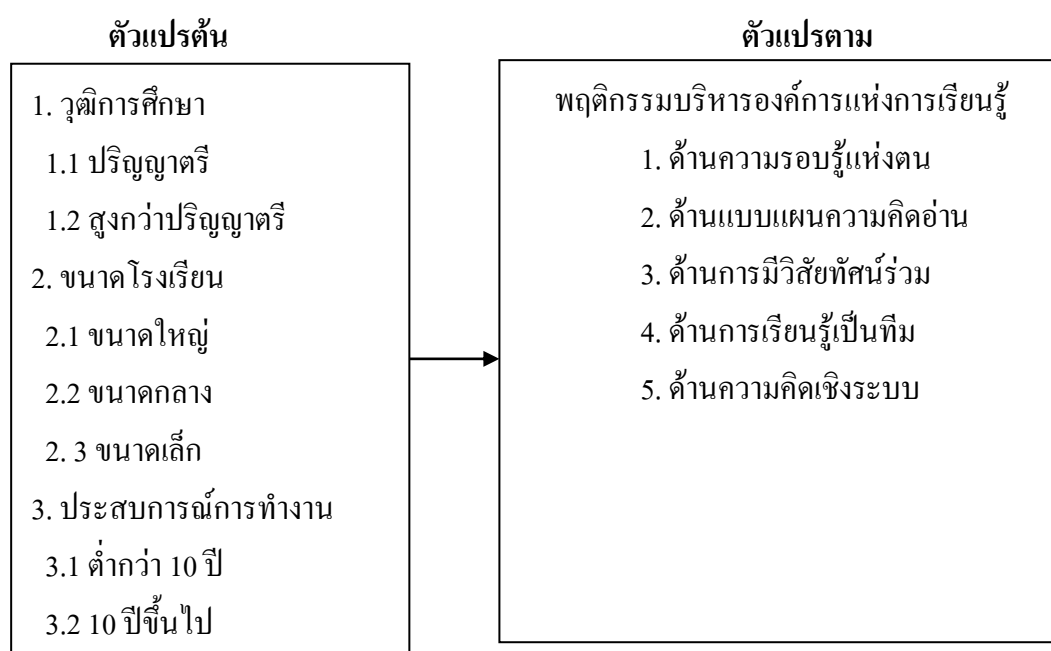
2. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990, pp. 139-269) ซึ่งมีอยู่ 5 ด้าน คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านความคิดเชิงระบบ (System thinking) โดยศึกษาและเปรียบเทียบตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ทำให้ทราบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
2. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงเรียนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990, pp. 139-269) คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านความคิดเชิงระบบ (System thinking)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 2.1 ประชากร คือ ครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 140 คน
  - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือครูโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน จากนั้นสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน
3. ตัวแปรที่ศึกษา
  - 3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ วุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน
    - 3.1.1 วุฒิการศึกษา
      - 3.1.1.1 ปริญญาตรี
      - 3.1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี
    - 3.1.2 ขนาดโรงเรียน
      - 3.1.2.1 ขนาดใหญ่
      - 3.1.2.2 ขนาดกลาง
      - 3.1.2.3 ขนาดเล็ก



### 3.1.3 ประสิทธิภาพการทำงาน

#### 3.1.3.1 ต่ำกว่า 10 ปี

#### 3.1.3.2 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร 5 ด้าน ดังนี้

#### 3.2.1 ด้านความรู้แห่งตน

#### 3.2.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

#### 3.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

#### 3.2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

#### 3.2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามโครงสร้างงาน 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้โดยเพิ่มสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การในการพัฒนาสมาชิกของโรงเรียนที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้ มีการบริหารที่สอดคล้องต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สมาชิกในองค์การมีพลังในการศึกษา

3. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการพัฒนาโรงเรียน โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยสมาชิกทุกคนขององค์การรับเอาคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาใน 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการรอบรู้แห่งตน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รอบรู้ มีการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ สามารถขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้นมองเห็นภาพเหตุการณ์ที่พึงเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น ปฏิบัติหน้าที่รักษาความดี เครียดอย่างสร้างสรรค์ ไม่รู้สึกไร้อำนาจขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และผูกพันยึดติดต่อข้อเท็จจริงฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลาปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้อ้งการที่แท้จริง

3.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนให้สมาชิกทุกคนรู้จักคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบมีทักษะการคิดอย่างใคร่ครวญ เปิดใจกว้างจากสิ่งท้าทาย มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิดแนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ มีจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดีไม่ทอดอ้อย ใฝ่รู้อยู่เสมอ

3.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนให้สมาชิกทุกคนในองค์กร มีจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ มีความเข้าใจ มองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน เพียรพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้นมีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยอมรับฟังกัน สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน เป็นครอบครัวเดียวกัน และรู้สึกตื่นเต้น อยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

3.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของสมาชิกและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดใจและเห็นใจกัน ยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน

3.5 ด้านการคิดเชิงระบบ หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีการมองภาพของโรงเรียน โดยรวมมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิด วิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น คิดอย่างเป็นกลยุทธ์ มีความชัดเจน ในเป้าหมายแต่มีแนวทางที่หลากหลายมีวิสัยทัศน์ คิดทันการณ์ มองเห็นความจริงถึงเห็น โอกาสและคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ดี ไม่ย่อท้อ และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

5. ครู หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

6. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ) โรงเรียนหลวงแพ่ง (บำรุงกิจ) โรงเรียนสุเหร่าศาลาแดง และโรงเรียนนิตราษฏร์อุปถัมภ์

7. วุฒิการศึกษา หมายถึง การศึกษาสูงสุดของครู โรงเรียนพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนในเครือข่าย

โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร และการวิจัยในครั้งนี้จำแนกได้ 3 ระดับ ดังนี้

7.1 ปริญญาตรี หมายถึง วุฒิการศึกษาของครูโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

7.2 สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง วุฒิการศึกษาของครูโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ที่ได้รับสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

8. ขนาดโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งขนาดโรงเรียน ออกเป็น 3 ขนาด ตามจำนวนห้องเรียน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2557) ดังนี้

8.1 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียน 42 ห้องเรียนขึ้นไป

8.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียน 18-41 ห้องเรียน

8.3 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนไม่เกิน 17 ห้องเรียน

9. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของครูในโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

9.1 ต่ำกว่า 10 ปี หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของครูในโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ที่น้อยกว่า 10 ปี

9.2 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของครูในโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
3. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
5. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge)
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การจัดการศึกษาของโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 438 โรงเรียน กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต มีนักเรียน 295,102 คน แบ่งเป็นระดับอนุบาลศึกษา จำนวน 50,051 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 208,547 คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 33,550 คน มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 2,954 คน นักเรียนเรียนร่วม (เด็กพิเศษ) จำนวน

3,189 คน ครูจำนวน 14,647 คน โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 432 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 108 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 9 โรงเรียน เปิดสอนเฉพาะชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 6 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 115 โรงเรียน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2558, หน้า 1)

กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีฐานะเป็นเมืองหลวงของประเทศทำให้เป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของประเทศ ทำให้เป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึงด้านการศึกษาที่เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของสถาบันการศึกษา และแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาตรฐานและทันสมัยกว่าในภูมิภาคอื่น ๆ ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ทำให้ได้รับความสะดวกสบายทั้งจากระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงทั่วทุกพื้นที่ได้รับความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารที่เข้าถึงง่าย เพราะมีระบบ โครงสร้างด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประชากรส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานครมีอุปกรณ์สำหรับเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ทั้งคอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์แบบพกพาล้ำหน้านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร มีโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย มีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าขึ้น มีงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานด้านการศึกษาเพียงพอและมีโรงเรียนในสังกัดให้บริการด้านการศึกษาครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวมถึงมีโอกาสด้านการได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากภาคเอกชนทุกภาคส่วน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2558, หน้า 13)

การก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรม ทั้งรูปแบบการขยายตัวของพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เด็กที่อยู่ในวัยศึกษาเล่าเรียนบางส่วนต้องย้ายถิ่นฐานตามผู้ปกครอง รวมถึงมีนักเรียนที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร และนักเรียนที่ไม่ได้มีสัญชาติไทยมาเข้าเรียน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ กรุงเทพมหานครจึงต้องทำหน้าที่ในการเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ด้วยการเป็นศูนย์กลางด้านต่าง ๆ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ได้ระบุไว้ นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และสังคมที่เกิดขึ้นบ่อยทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2558, หน้า 13)

เมื่อวิเคราะห์บริบทด้านต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาซึ่งเป็นจุดอ่อน และอุปสรรค ได้แก่ การวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมยังไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซับซ้อน การประสานระหว่างสำนักการศึกษา สำนักงานเขตและโรงเรียนมีความล่าช้า

โครงสร้างในการบริหารไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการโยกย้าย การแต่งตั้งผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีความล่าช้า รวมถึงการขาดการวิจัยเพื่อพัฒนาทางการศึกษา/ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถที่ปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนการจัดการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางบวกนั้นพบว่า บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบสูงและมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก (สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, 2558, หน้า 14)

สำนักงานเขตหนองจอก ใช้กลยุทธ์สำคัญของการพัฒนาการศึกษา คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานทั้งในด้านการจัดการกระบวนการเรียนการสอน การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ และการกระจายอำนาจสู่ระดับโรงเรียนให้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนั้น กรุงเทพมหานคร จึงส่งเสริมให้มีการตั้งกลุ่มย่อยในการสร้างเป็นเครือข่ายและความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ในระดับโรงเรียน ระดับเขต ระดับกลุ่มเขตและระดับกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการสร้างความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาและการพัฒนาเครือข่ายในระดับสูง (สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร, 2558 หน้า 2)

ในการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 มีระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (แผนปฏิบัติการราชการประจำปี สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร, 2558 หน้า 10)

1. เพื่ออำนวยความสะดวกด้านพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อสนองนโยบายด้านการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร
3. เพื่อให้มีการปรึกษาหารือ ประสานงานพิจารณาปัญหาต่าง ๆ และร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มโรงเรียน สำนักงานเขต สำนักงานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่ในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
5. เพื่อให้โรงเรียนได้ร่วมมือ ช่วยเหลือกันในการบริหารทางวิชาการ การจัดสวัสดิการ และกิจกรรมอื่น ๆ
6. เพื่อส่งเสริมให้เกิดกรณีศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียน

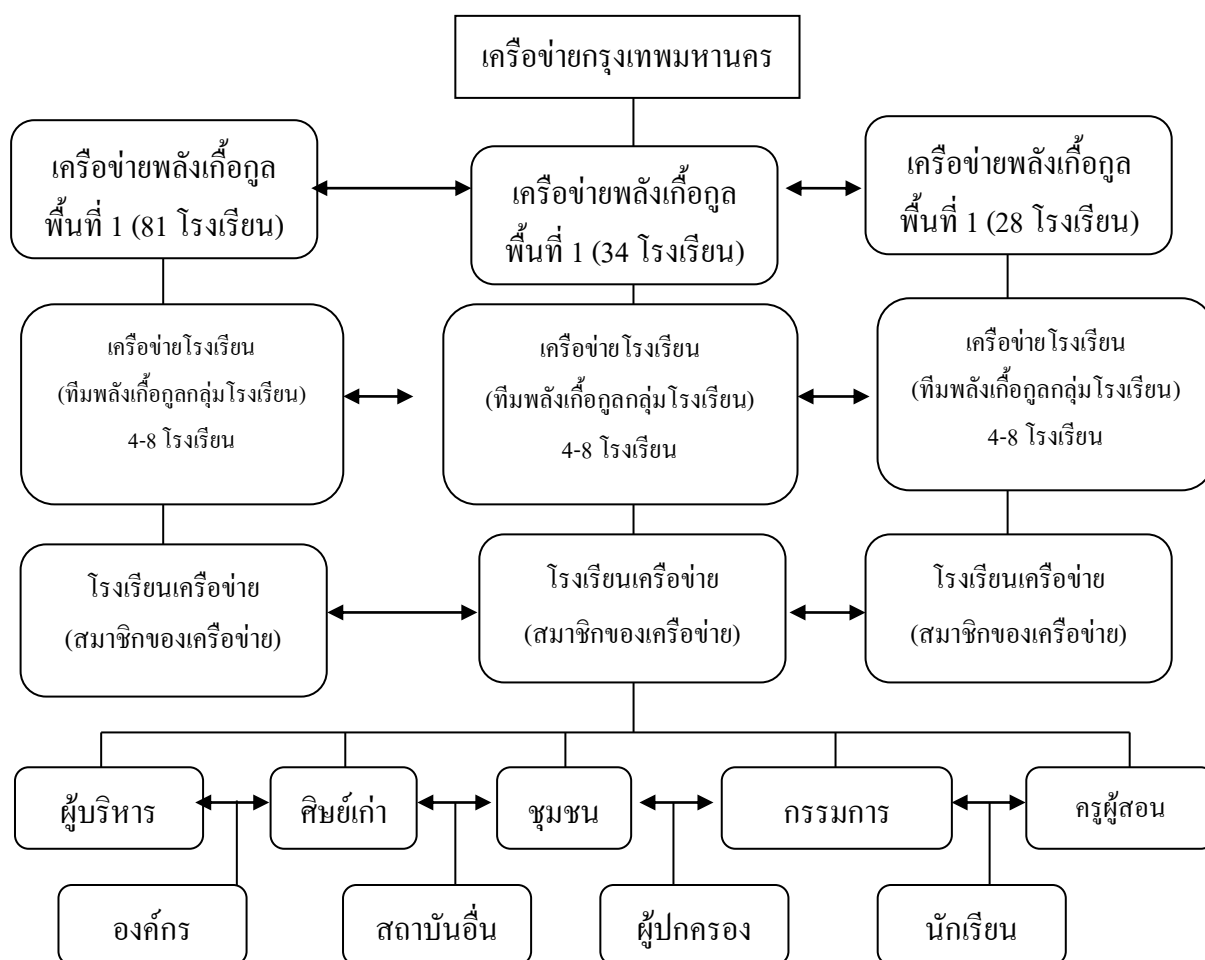
จากการดำเนินการพัฒนาการศึกษาในรูปแบบกลุ่มโรงเรียนและศูนย์วิชาการ การรวมกลุ่มถูกกำหนดและมีแนวดำเนินการ มีกรอบ มีระเบียบของระบบราชการที่บริหารงาน ลักษณะแนวตั้งมากกว่าแนวราบ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติหลายประการ ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ยั่งยืนถาวร กรุงเทพมหานครจึงปรับกระบวนการการทำงานในลักษณะ รวมกลุ่มโรงเรียนใหม่ เรียกว่า เครือข่ายโรงเรียน (School cluster) และมีโรงเรียนสมาชิกในกลุ่ม โรงเรียนเดียวกันเรียกว่า โรงเรียนเครือข่าย (Cluster school) ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้วยการจัด องค์กรเครือข่าย (Networking organization) โดยแนวดำเนินการจัดตั้งเครือข่าย เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ยิ่ง เพราะหากได้ดำเนินการจัดตั้งให้ถูกวิธีถูกขั้นตอนแต่เริ่มแรกก็จะทำให้เครือข่ายมีคุณค่าและ เจริญก้าวหน้าไปสู่ขั้นตอนอื่น ๆ ได้ง่ายขึ้น ในการจัดตั้งเครือข่ายจึงมีประเด็นสำคัญที่ควรใช้เป็น หลักการในการพิจารณา ดังนี้ (สำนักการศึกษา, 2558)

1. มีผู้ประสานงานที่ดี การค้นหาผู้ประสานงานให้เป็นหน่วยงานเพื่อเป็นแกนประสาน ในการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย คุณสมบัติของผู้ประสานงานนี้จะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมี ภาวะผู้นำสูง มีความจริงใจ ยืดหยุ่น เสียสละและรู้จักความประนีประนอม ระหว่างเพื่อนสมาชิก ด้วยกัน
2. สมาชิกมีความต้องการร่วมกัน การค้นหาความต้องการร่วมของสมาชิกเครือข่าย แต่ละบุคคล ก่อนที่จะนำมากำหนดเป็นความต้องการร่วมของกลุ่มอาจเป็นเทคนิควิธีการ ดังนี้
  - 2.1 การค้นหาความดี ความพึงพอใจ ใช้วิธีการให้สมาชิกค้นหาความดี ความพึงพอใจ เกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองสนใจ โดยให้สมาชิกพบปะพูดคุยกัน เริ่มต้นจาก 1: 1 จนถึง 1: 10 ก็จะได้ ความต้องการร่วมของกลุ่ม
  - 2.2 ร่วมกันสร้างจินตนาการ สร้างฝันว่าต้องการให้สิ่งที่เป็นความต้องการร่วมของ กลุ่มเป็นอย่างไร เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั่นเอง
  - 2.3 หาแนวทางหรือออกแบบในการจัดทำ/ ดำเนินการ เพื่อไปให้ถึงความฝัน ที่ร่วมกันฝันไว้ นั่นคือ การศึกษาศาสตร์เพื่อไปให้ถึงวิสัยทัศน์
  - 2.4 ลงมือปฏิบัติการ ทำตามแผนการปฏิบัติการที่ได้ร่วมกันทำไว้
3. สมาชิกมีความสมัครใจ ในการร่วมเป็นเครือข่ายเดียวกันต้องเกิดจากความสมัครใจ และมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์และความต้องการที่เหมือนกัน
4. มีสภาพพื้นที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะพื้นที่หรือภูมิโนเวศน์ที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มี ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. สมาชิกมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน นำไปสู่การก่อจิตสำนึกร่วมกัน เกิดความรัก

ความสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกัน มีความสามัคคีกลมเกลียว ช่วยกันคิดช่วยกันทำ  
งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. มีสภาพการณ์ที่เหมาะสม สภาพการณ์สามารถทำให้คนรวมกันเพื่อความอยู่รอด  
เพื่อประโยชน์ซึ่งตรงกับความต้องการของทุกคนที่มาวมกัน

ซึ่งกรุงเทพมหานครมีการจัดทำโครงสร้างเครือข่ายโรงเรียน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2558)

### การบริหารจัดการเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร โดยสำนักการศึกษา ได้สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัด

กรุงเทพมหานครนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการผลงคุณภาพการศึกษา



และยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกโรงเรียนให้มีมาตรฐานที่ทัดเทียมกัน โดยการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่มีพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใกล้เคียงกัน และสอดคล้องกับพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีแนวดำเนินการในการบริหารเครือข่ายดังนี้ (สำนักการศึกษา, 2558)

1. จัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน (School cluster)
2. การจัดตั้งศูนย์เครือข่ายโรงเรียน
3. การพัฒนาศักยภาพผู้ประสานงานเครือข่าย
4. การจัดทำเอกสาร “การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา : ระบบเครือข่ายโรงเรียน”
5. การสร้างทีมพลังเกื้อกูล
6. การสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
7. การตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของเครือข่ายโรงเรียน

#### แนวทางดำเนินงานบริหารจัดการในเครือข่ายโรงเรียน (School cluster)

กรุงเทพมหานคร ได้จัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน (School cluster) ในสังกัดกรุงเทพมหานคร รวม 80 เครือข่าย จำนวน 437 โรงเรียน โดยสนับสนุนให้แต่ละเครือข่าย ได้มีการบริหารจัดการภายในอย่างอิสระ เน้นความร่วมมือ เชื่อมโยงประสานงานกันด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลเติมเต็มให้แก่กัน ทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสร้างความเสมอภาค ผู้นำที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน จะเป็นผู้ดำเนินการพัฒนางานด้านนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกัน โดยทุกโรงเรียนยังคงมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการในโรงเรียนของตน เพื่อให้การบริหารจัดการภายในแต่ละเครือข่ายดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ของกรุงเทพมหานคร ได้นำเสนอกระบวนการ/ ขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้ผู้ประสานงานเครือข่ายและคณะกรรมการดำเนินการบริหารเครือข่ายสามารถนำแนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของเครือข่ายของตน ดังนี้ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2558)

1. สร้างความรู้ความเข้าใจ ผู้ประสานงานเครือข่าย ทำหน้าที่วิทยากรกระบวนการ จัดประชุมสมาชิกเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ร่วมกันในการใช้ระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน
2. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่าย ผู้ประสานงานเครือข่ายจัดให้มีการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารเครือข่ายและคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดบทบาทของบุคคลและคณะบุคคลที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมของเครือข่าย โดยคำนึงถึงศักยภาพของสมาชิกในเครือข่ายของตน

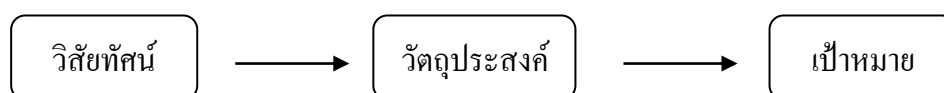
### 3. การวางแผนการดำเนินงานของเครือข่าย

3.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของเครือข่าย คณะกรรมการบริหารเครือข่าย ต้องร่วมกันจัดทำระบบสารสนเทศของเครือข่าย โดยเลือกเฉพาะข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ประโยชน์ ได้จริงจากทุกโรงเรียนในเครือข่ายเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาต่อไป

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง หาจุดเด่น/ความสำเร็จหรือสภาพปัญหา ที่มีอยู่ในแต่ละโรงเรียน ให้เป็นภาพรวมของเครือข่าย ซึ่งอาจดำเนินการ โดยศึกษาจากข้อมูลที่เป็น เอกสาร

3.3 สร้างแนวคิดใหม่ เป็นการสร้างแนวดำเนินการใหม่ภายใต้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ โดยคณะกรรมการบริหารและสมาชิกจะร่วมกันกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการวางแผนการดำเนินงานของเครือข่าย สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การสร้างแนวดำเนินการใหม่ภายใต้ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2558)

3.4 สร้างงาน เป็นการร่วมกันออกแบบแนวทางในการพัฒนางานใหม่ภายใต้ข้อตกลง กันที่กำหนดเป็นพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

4. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานตามแผนของระบบเครือข่าย สมาชิก ในเครือข่ายควรรีดยึดหลักดังนี้

4.1 กิจกรรมของเครือข่ายควรเกิดจากวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรืออุดมการณ์ร่วมกัน

4.2 ทุกฝ่ายมองปัญหาให้เป็น โอกาสที่ท้าทาย

4.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผู้นำที่หลากหลาย ด้วยการค้นหาและพัฒนา

ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในรายบุคคลในแต่ละโรงเรียน

4.4 มีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะในแต่ละโรงเรียนล้วนมีสิ่งดีเด่น ที่ไม่เหมือนกัน

4.5 มีการเรียนรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหาและพัฒนาางร่วมกันทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน

4.6 ทุกระบบงานในแต่ละโรงเรียนและภายในเครือข่ายที่มีการพัฒนาเป็นพลวัตร

4.7 มีกระบวนการทำงานและกระบวนการคิดเชิงระบบ

4.8 เน้นการกระจายอำนาจและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

4.9 การดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นกัลยาณมิตร ไม่มีการแข่งขันของสมาชิกทุกคนล้วนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเห็นความสำคัญของการว่า “เรา” จะช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้นได้

4.10 ทุกฝ่ายมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน

แผนการจัดกิจกรรมของเครือข่าย อาจดำเนินการได้ดังนี้

- พัฒนาครูที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ให้เป็นผู้นำและเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ ทักษะ และผลงาน ตลอดจนเป็นแกนนำในการพัฒนางานด้วยระบบเครือข่าย
- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก เน้นการสร้างผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันภายในเครือข่าย ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเผยแพร่เอกสาร การเชื่อมโยงส่งถ่ายข้อมูล การประชุมสัมมนา เสวนา ระดมสมอง การศึกษาดูงานระหว่างกันภายในเครือข่าย และนอกระบบ การอบรม โดยใช้วิทยากรภายในเครือข่าย การอบรมโดยเชิญวิทยากรภายนอกเครือข่าย กรณีที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญภายในเครือข่าย การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน

5. ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ปัญหาและหรือพัฒนางานต่อไป ซึ่งอาจดำเนินการได้ดังนี้

5.1 ประเมินโดยคณะกรรมการเครือข่าย เป็นการประเมินในภาพรวมของการบริหารงานตามแผนของเครือข่าย

5.2 ประเมินโดยคณะอนุกรรมการในแต่ละกิจกรรมถือเป็นการประเมินโดยคณะทำงาน

5.3 ประเมินโดยสมาชิกทุกฝ่าย ในลักษณะของผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะทำให้ทราบผลของการปฏิบัติงานที่เป็นมุมมองอีกด้านหนึ่ง (สำนักการศึกษา, 2558)

**แนวทางดำเนินการบริหารจัดการศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงาน  
เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร**

โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย โรงเรียนวัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ) โรงเรียนหลวงแพ่ง (บำรุงกิจ) โรงเรียนสุเหร่าศาลาแดง และโรงเรียนนิลราฎร์อุปถัมภ์ ได้มีแนวทางการจัดการศึกษาในระบบเครือข่ายโรงเรียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาดังนี้ (สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร, 2558)

**วิสัยทัศน์**

ผนึกกำลัง สร้างสรรค์พัฒนา ร่วมกันยกระดับคุณภาพของโรงเรียนสู่เป้าหมาย การปฏิรูปการศึกษาในอนาคต

**พันธกิจ**

1. ส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคม จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ คู่คุณธรรมในการดำเนินชีวิต และสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างทักษะวิชาชีพ
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

**เป้าประสงค์**

1. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. บุคคลมีคุณภาพรู้จักแสวงหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. โรงเรียนมีสื่อและเทคโนโลยีทันสมัย ใช้ในการพัฒนาการศึกษา
4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

**กลยุทธ์การดำเนินการของโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก  
สังกัดกรุงเทพมหานคร**

1. การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานทุกด้าน
4. การพัฒนาการศึกษาโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก

สังกัดกรุงเทพมหานคร  
**กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

**ตัวชี้วัด**

1. สถานศึกษาที่บริหารด้านหลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพร้อยละ 90
2. สถานศึกษาที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร ร้อยละ 90
3. อัตราการเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยร้อยละ 5 ทุกกลุ่มสาระ

การเรียนรู้

4. นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ในระดับร้อยละ 70

5. สถานศึกษาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ร้อยละ 90

6. นักเรียนผ่านเกณฑ์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ร้อยละ 100

**กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ**

**ตัวชี้วัด**

1. ครูได้รับเลือกเป็นครูแกนนำ ร้อยละ 70
2. บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะ สำหรับการบริหารจัดการและปฏิบัติงานอย่างมีกลยุทธ์

ร้อยละ 90

3. มีการจัดกิจกรรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูแกนนำกับครู นักเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 3 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทุกด้าน**

**ตัวชี้วัด**

1. สถานศึกษาที่ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการเรียนรู้ ร้อยละ 100
2. จำนวนสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น

ร้อยละ 90

3. มีการเผยแพร่ผลงานด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และมีการนำไปใช้

4. มีการจัดการสารสนเทศอย่างมีคุณภาพ

5. สถานศึกษาที่มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการข้อมูล  
ร้อยละ 80

6. สถานศึกษามีบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำข้อมูล  
สารสนเทศ ร้อยละ 60

**กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาการศึกษาโดยใช้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น**

#### **ตัวชี้วัด**

1. สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน ร้อยละ 60
2. สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้  
ร้อยละ 60
3. นักเรียนได้รับการฝึกทักษะวิชาชีพตามความต้องการของตนเองและสอดคล้องกับ  
ความต้องการของท้องถิ่น ร้อยละ 30

#### **ความเข้มแข็งและความสำเร็จภายในเครือข่าย**

1. เกิดความร่วมมือกันเป็นเครือข่ายในลักษณะของกัลยาณมิตรที่แท้จริง
2. ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนได้เป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งดี ๆ ซึ่งกันและ  
กันทุกด้าน คือ ด้านประสบการณ์ บุคลากร วิทยากร ทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้
3. เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนางานอย่างเป็นพลวัตร
4. เกิดการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง
5. โรงเรียนและผู้เรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงทัดเทียมกัน  
ประกันคุณภาพได้และเป็นที่ยอมรับศรัทธาของสังคม

กล่าวโดยสรุปคือ ในการจัดการศึกษาที่มีแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดี  
การมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานของเครือข่าย หรือแผนการจัดกิจกรรมของเครือข่ายนั้น ล้วนมี  
ความสำคัญในการจัดการศึกษาของทุกหน่วยงานทั้งสิ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับการนำไปประยุกต์ใช้ของ  
แต่ละเครือข่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานแต่ละเครือข่ายให้พัฒนายิ่งขึ้นไป

#### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ**

สังคมของมนุษย์ เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ  
ตั้งแต่ หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ จึงต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถ  
ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอดสงบสุข และบังเกิด  
ความก้าวหน้าในชุมชนเหล่านั้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิด “สถาบันสังคม” และ “การบริหาร” ขึ้นมา

สถาบันสังคมที่ จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัด โรงเรียน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ และ เอกชน จึงต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก และความเจริญของ สังคม โดยดำเนินการกิจตามที่สังคมมอบหมาย ด้วยการจัดตั้ง “องค์การบริหาร” ที่เหมาะสมกับ ลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้น สังคมกับองค์การบริหาร จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ดังเช่น ศาสตราจารย์ วิลเลียม ซิฟฟิน (William S. Siffin) ได้กล่าวไว้ว่า “หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะไม่ มี หากปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจจะดำรงชีวิตอยู่ได้” (วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ, 2523, หน้า 4)

#### **ความหมายของการบริหารการศึกษา**

สมบูรณ์ พรรณากพ (2524, หน้า 9 อ้างถึงใน นันทพร เตศิริ, 2554, หน้า 11-12)

กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้ บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

สนั่น มณีสิงห์ (2547, หน้า 22) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ และวัตถุประสงค์ในการให้บริการแก่สมาชิกในสังคม

เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 4 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก การติดตามและการควบคุม ที่ถูกพิจารณาจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการใช้กำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่”

ดริคเกอร์ (Drucker, 1979, p. 11 อ้างถึงใน ชงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 11) ได้กล่าวว่า “การบริหารคือการทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำ”

จากแนวคิดต่าง ๆ สามารถสรุปว่า การบริหารทางการศึกษา หมายถึง การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และติดตามที่เกี่ยวข้องกับงานของสถานศึกษาด้วยความร่วมมือของคณะบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

#### **กระบวนการบริหารการศึกษา**

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2545, หน้า 68-75) กล่าวว่าแนวคิดในการบริหารและการจัดการที่ดีเป็นการบูรณาการส่วนที่ดีของแนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหาร เพื่อมาปรับใช้ในบริบทขององค์การทางการศึกษา โดยกำหนดกรอบครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น ได้แก่

1) การกำหนดจุดมุ่งหมายผลที่คาดหวังหรือภาพความสำเร็จของการบริหาร และการจัดการที่ดี (Goal/ Expect output) 2) กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี (Process) 3) ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดี (Input resources) 4) ระบบควบคุม (Feedback/ Control system) 5) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ (Successful)

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายผลที่คาดหวังหรือภาพความสำเร็จของการบริหารและการจัดการที่ดี (Goal/ Expect output) ได้แก่ เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำหนดผลที่คาดหวังต้องมีความชัดเจน เข้าใจได้ สามารถทำให้สำเร็จ ได้มีลักษณะท้าทาย คือ ไม่ตั้งเป้าหมายไว้ต่ำเกินไปหรือท่าง่ายเกินไป และวัดได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การทำให้ผลที่คาดหวังประสบความสำเร็จมีเงื่อนไขอยู่ที่การมีส่วนร่วมของบุคคล และองค์การที่เกี่ยวข้องจะต้องเป็นการร่วมมือร่วมใจทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ในการกระจายวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นให้ทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารจะต้องดูแลให้นำจุดมุ่งหมายไปใช้ในการกำหนดแผน และการปฏิบัติงานทุกระบบ และทำให้ความมุ่งมั่นที่จะทำภาพอนาคตที่กำหนดไว้กลายเป็นวิถีชีวิตการประพฤติปฏิบัติของทุกคนในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการที่ดีจะต้องเริ่มจากการกำหนดภาพที่คาดหวังไว้ให้ชัดเจนในสถานะขององค์การทางการศึกษาสิ่งที่กำหนดขึ้นจะต้องสะท้อนความจำเป็นทั้งของผู้เรียน และสังคมโดยรวม เนื่องจากแนวคิด และสภาพความจำเป็นในปัจจุบัน ได้ชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษาต้องมีบทบาททั้งต่อบุคคลคือ ผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น ประเทศไปจนถึงชุมชนโลก และบทบาทของสถานศึกษาจะเกี่ยวพันทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและเทคโนโลยี

2. กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี (Process) ฟราย (Fry, 1995) ได้สรุปว่าในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพครูต้องเป็นมืออาชีพทั้งในด้านความรู้ ทักษะและมีอิสระทางวิชาชีพจึงสามารถวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ออกแบบหลักสูตร ดำเนินกลยุทธ์ทางการเรียนการสอน และการประเมินผลในบริบทของสถานการณ์การเรียนการสอนของตน โดยเฉพาะผู้ร่วมงานต้องทำงานในลักษณะของทีมวิชาชีพ แบ่งปันความรับผิดชอบในการให้บริการการศึกษาและสนองความต้องการ และแรงบันดาลใจของชุมชนจากความคาดหวังดังกล่าวจะเห็นได้ว่าครูคงไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทุกคน ผู้บริหารต้องตระหนักในธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงนี้และมีความสามารถในการวิเคราะห์บุคลากรในสถานศึกษาของตนว่ากลุ่มใดมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเหลือครูอื่นได้ กลุ่มใดพอช่วยได้เฉพาะตนเองและกลุ่มใดต้องการความช่วยเหลือซึ่งอาจจะมากน้อยต่างกัน และมีวิธีการช่วยเหลือเป็นระบบตลอดกระบวนการ โดยกระบวนการบริหารควรศึกษา 5 ประการ ดังนี้



2.1 กระบวนการของการบริหาร นอกเหนือจากงานที่แบ่งกันโดยปกติ เช่น งานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชน สิ่งที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานสังคม 5 ประการ 1) การทำจุดหมาย และวัตถุประสงค์ทางการศึกษาต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม 2) ในฐานะมืออาชีพจะต้องกำหนดกระบวนการให้การศึกษาและผลที่คาดหวัง 3) จะต้องมีการวิจัย และโปรแกรมการพัฒนา 4) จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการแสดงความรับผิดชอบในผลงาน 5) จะต้องเป็นผู้กำหนดว่าใครควรรับผิดชอบเรื่องใดมากน้อยแค่ไหน

2.2 แนวคิดในการบริหารและการจัดการในปัจจุบัน มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่า การบริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าหรือเท่ากับความสำเร็จผลลัพธ์ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด มีทั้งในส่วนของ การเรียนการสอนซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ ความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของนักเรียนรายบุคคล การประเมินองค์การในกระบวนการดำเนินการแทนการให้ความสำคัญทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ไปที่ผลการเรียนรู้หรือผลงานขั้นสุดท้ายที่ปรากฏ ศาสตร์ทางการบริหารได้มีจุดเน้นชัดเจนในเรื่องการเปลี่ยนแปลงว่าควรให้ความสำคัญกับกระบวนการเป็นสำคัญ ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ยาก แม้ผลสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงจะมีไม่มากนัก แต่เมื่อองค์การได้เคลื่อนไหวไปในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงก็ถือว่าน่าพอใจ สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำต่อไปคือ การดำรงรักษาในส่วนที่เปลี่ยนแปลงแล้วจะขยายผลในส่วนที่ยังไม่เปลี่ยนแปลง

2.3 การบริหารงานต้องเปลี่ยนแปลง โดยสิ้นเชิง ตั้งแต่ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ วิธีการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งในการบริหารจะพบคำว่าปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากการบริหารองค์การทางการศึกษาในอนาคต สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละพื้นที่

2.4 ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการจัดระบบสนับสนุน เพื่อให้ครู และนักเรียนตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความพร้อม และสามารถปฏิบัติตามบทบาทในทิศทางที่เกื้อหนุนความสำเร็จขององค์การได้ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ การจัดงานกิจการนักเรียนให้สามารถช่วยเหลือกลุ่มที่ด้อยโอกาส

2.5 กรณีที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความเร่งรีบจะให้เกิดผลในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ประเทศที่ประสบความสำเร็จใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี ความล้มเหลวที่พบส่วนหนึ่งเกิดจากการกระจายอำนาจที่ไม่เต็มรูปแบบตามที่ควรจะเป็น

3. ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดี (Input resources) ในองค์การทางการศึกษาของประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่า มีการบริหารทรัพยากรด้านความรู้อย่างเห็นได้ชัด ประการแรกมีการพยายามสร้างองค์ความรู้ทั้งวิธีการทฤษฎีประมาณเพื่อการวิจัย การใช้บุคคล

ที่มีความสามารถเชี่ยวชาญทั้งในและนอกประเทศ ประการที่สอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งโดยวิธีการประชุมสัมมนา การสร้างเครือข่ายสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะในสังคมเมือง ผู้บริหาร มีหน้าที่ต้องสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และความสมานฉันท์ ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กร สุขภาพดีที่เกิดในองค์กร รวมทั้งการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะของการใฝ่รู้ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร

4. ระบบควบคุม (Feedback/ Control system) องค์กรจะมีการกำกับติดตามและ ประเมินผล และในปัจจุบันมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนา คุณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ นอกจากนี้ยังจะมีการประเมินคุณภาพ ภายนอกเพื่อประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการศึกษาในระดับคุณภาพที่เป็นธรรม สิ่งที่ควรระมัดระวังก็คือ อย่าให้การประเมินซึ่งเป็นกลไกที่จะนำไปสู่การพัฒนาหลายเป็นจุดหมายปลายทาง ดังจะเห็นได้ จากการพยายามทำหลักฐานต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามข้อกำหนดในการประเมิน แต่ไม่คำนึงถึง ผลที่จะเกิดกับผู้เรียนอย่างแท้จริง การควบคุมที่ดีก็จะเป็นการควบคุมในทุกส่วนของระบบใน องค์กรการผลิตจะมีการควบคุมวัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการ แต่ในวงการศึกษา การคัดเลือก ผู้เรียนไม่น่าจะดำเนินการ ยกเว้นกรณีจะเป็นแต่การควบคุมทรัพยากรอื่น ซึ่งเป็นตัวป้อน เช่น ครู ความรู้ สื่อการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ฯลฯ เป็นสิ่งที่ควรกระทำ การตรวจสอบกระบวนการเรียนรู้และประเมินผล โดยเฉพาะผลงานในลักษณะของพัฒนาการ จะเป็นสิ่งจำเป็น ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ คำว่าการควบคุมในศาสตร์ทางการวางแผนจะเน้น การคาดคะเน หากการดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้ อาจเกิดปัญหาอะไรขึ้นแล้วหาทางป้องกัน ปัญหาโดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไข ซึ่งแนวคิดนี้น่าจะนำมาใช้กับการบริหารการศึกษา โดยทั่วไปด้วย

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ (Successful) ปัจจัยที่ส่งผล สำเร็จมีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในสถานศึกษา ปัจจัยที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงได้แก่

5.1 ปัจจัยโดยรวมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา บาร์ คาร์ดเวลล์ และ มิลลิแกน (Bare, Caldwell, & Millikan, 1989) ได้สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในโครงการปรับปรุง สถานศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง ซึ่งเก็บข้อมูล เชิงสำรวจจาก 170 สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในระดับต่าง ๆ กัน และ 5 สถานศึกษา ซึ่งประสบผลสำเร็จในระดับสูงมาก ปัจจัยที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จมี 16 ประการ ได้แก่

- 5.1.1 การใช้ภาวะผู้นำ
- 5.1.2 ความเป็นอิสระของสถานศึกษาในการควบคุมทรัพยากรบุคคลและ  
ทรัพยากรอื่น
- 5.1.3 ความกลมเกลียวของผู้ร่วมงาน
- 5.1.4 การมีโปรแกรมที่ดีและเหมาะสม
- 5.1.5 การเคารพและเห็นคุณค่าคนอื่น
- 5.1.6 มีการให้รางวัลผู้ร่วมงาน
- 5.1.7 บุคลากรในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเฉพาะในกระบวนการ  
เปลี่ยนแปลงและอนาคตที่ต้องการให้เป็น
- 5.1.8 มีการเสริมสร้างพลังผู้ร่วมงาน โดยการรวมกลุ่มและขยายกลุ่มไปอย่าง  
กว้างขวางหลายรูปแบบ
- 5.1.9 การควบคุมทรัพยากรได้
- 5.1.10 ความเต็มใจของผู้ร่วมงาน
- 5.1.11 ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
- 5.1.12 การพัฒนาโปรแกรมอย่างต่อเนื่องใช้การปรับตัวแทนการวางแผนลงไปถึง  
รายละเอียดแต่ต้น
- 5.1.13 การมีเครือข่ายภายนอก
- 5.1.14 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น จัดคนทำงานใหม่คุมทรัพยากร  
ให้อยู่มือ
- 5.1.15 การนำความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล
- 5.1.16 การทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีขององค์การคือ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้น  
ตามปกติ
- 5.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร การเป็นผู้บริหารที่ดี นอกจากจะต้องมีความรู้  
ในเรื่องงาน เรื่องคนแล้ว ยังต้องมีความรู้จักตนเอง การศึกษาว่าตนเองมีคุณลักษณะของผู้บริหาร  
ที่ดีหรือไม่ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและความสำเร็จในการบริหารงาน  
แต่ข้อที่ควรระมัดระวังก็คือ คุณลักษณะที่นำเสนอจะอยู่ในสภาพและบริบทที่ต่างกัน
- กล่าวโดยสรุป สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาที่สำคัญต่อการดำเนินบทบาท  
ภารกิจ การสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลผลิตทางการศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นกลไก  
สำคัญที่จะนำความสำเร็จและเสริมสร้างคุณภาพทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การนั้น การสร้าง  
คุณภาพในสถานศึกษาจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นขึ้นกับผู้บริหาร ทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ

สังคมส่วนร่วม สถานศึกษาที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการที่ดีย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่

### หลักการแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้

อนาคตการศึกษาของไทยจะแจ่มใสหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถในพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ เพราะมีบทบาทเป็นผู้นำในการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้บรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ในการบริหารองค์การของผู้บริหารของโรงเรียนย่อมต้องเผชิญกับความรุนแรง ความรวดเร็ว ทั้งกระแสของการแข่งขันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไปให้เกิดสิ่งถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์การนั้น จะอยู่บนพื้นฐานของวินัย 5 ประการ คือ การมีความคิดเชิงระบบ การมีแบบแผนความคิดอ่าน การมีความรอบรู้แห่งตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งการเรียนรู้ของทีม ซึ่งมีวินัย 5 ประการนี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์การ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียน (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, หน้า 22)

#### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990, p. 7) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996, p. 19) นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) การจัดการเรียนรู้ (Knowledge management) การใช้เทคโนโลยี (Technology application)

ดี เจียส (De Geus, 1997, pp. 15-22) ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์การ มีการบริหารงานที่อดทน

ต่อความหลากหลาย ความแตกต่าง และไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์แต่นักคน

การวิน (Garvin, 2001, p. 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมขององค์กรเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดการเรียนรู้

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547, หน้า 35) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก องค์กร

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่น อยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตสำนึกร่วมกันที่จะเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

#### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ธนศ ขำเกิด (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานของหน่วยงานหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์กร การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่เป็นทีม หรือองค์กรขาดวิสัยทัศน์ ขาดภาพอนาคตที่เป็นจุดมุ่งหวังในการพัฒนา อันเป็นผลนำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพขององค์กรนั้น สาเหตุที่สำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรไม่ได้สร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2541, หน้า 25) กล่าวว่า เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงใน 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาระดับชุมชน/ ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์การความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง เรียกว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน หรือ Intelligence club
2. การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรม ที่เตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะเข้าไปแข่งขันระดับภูมิภาค

3. การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือ สามารถบูรณาการ ทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน จะทำให้ประเทศก้าวไปสู่เวทีที่มีความพร้อม ด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการ และการลงทุน

ดังที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาระดับชุมชน เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนา ด้านวัฒนธรรมที่เตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิด เชิงยุทธศาสตร์ที่จะเข้าไปแข่งขันระดับภูมิภาค และการพัฒนาสู่ระดับโลก ซึ่งเป็นการบูรณาการ ทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แม็กกิล และสโลคัม (McGill & Slocum, 1993, p. 34) ได้แบ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภทคือ 1) องค์กรที่รับรู้ (Knowing organization) เป็นองค์กรประเภทที่เก่าแก่ที่สุด มีการเรียนรู้แบบวงจรเดียว สามารถประสบความสำเร็จได้รวดเร็วที่ตลาดมีความคงที่และ เจริญเติบโตอย่างเต็มที่ (Mature) กล่าวคือ องค์กรที่รับรู้นี้จะประสบความสำเร็จรวดเร็วเท่าที่ไม่ต้อง มีการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุม รวมทั้งการคาดการณ์ที่แน่นอน และการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพให้ต้องมีการเปิดองค์กรสำหรับการ ตรวจสอบ 2) องค์กรที่เข้าใจ (Understanding organization) องค์กรประเภทนี้ มีวัฒนธรรม องค์กรที่แข็งแกร่งเพื่อให้ชี้นำพฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กร 3) องค์กรที่คิดได้ (Thinking organization) ทั้งองค์กรที่เข้าใจและองค์กรที่คิดได้จัดเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง สำหรับองค์กรที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะที่เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกัน ผู้บริหาร จะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหา เก็บข้อมูล และแก้ปัญหา 4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ในขณะที่องค์กรสามประเภทแรกมีการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบ ค่านิยมหรือ โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้แบบสองวงจร มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงจะถือเป็นส่วนหนึ่ง ของวัฒนธรรมองค์กร

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002) มีแนวคิดว่าการเรียนรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเข้าใจ และการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) 5) เทคโนโลยี (Technology) ระบบย่อยดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและ การขยายความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 1) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้เป็นบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเร่งปรับตัวให้เกิดการเรียนรู้แบบทั่วทั้ง องค์การเพื่อความอยู่รอดขององค์การ โดยต้องปฏิรูปตนเองไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น 2) เกิดการพัฒนาคน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) มีการพัฒนาความรู้ 4) องค์การมีศักยภาพสูงขึ้นเป็นองค์การ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความปรารถนา ที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานให้มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัว เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อการลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจน สร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

#### ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะทำให้องค์การสามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารองค์การจะต้องให้ ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt & Reynolds, 1994) คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชา ให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวใน การประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate learning culture) การมี วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมี ความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับประสิทธิภาพขององค์กรด้วย เพราะ วัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายของ องค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กร หรือ “องค์กรนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน ได้ฝึกฝน การเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge creation) รวมทั้งมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อเกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) โดยมีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณค่า (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดเอาการเรียนรู้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือยึดเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมา เป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยก และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเป็นเครือข่าย (Teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน



การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาพร้อมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและการบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่อง ที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรจะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมองค์กรกระจายอำนาจความรับผิดชอบ มีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา สามารถถ่ายโอนความรู้ให้แก่บุคคลในองค์กร ทั้งนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีวิสัยทัศน์ไปในทางเดียวกันเพื่อพัฒนา องค์กรสู่ความสำเร็จ

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะเป็นผู้นำ ที่ต้องมีสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐอเมริกา โดยได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับ ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมิน พฤติกรรมของผู้นำดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการ โครงสร้างของงาน และองค์กร กำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือ เสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดง ถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ผู้ตามในแง่การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

จากพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน คณะนักวิจัยจิมมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วย การกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจ ที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจ ต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและคนงานมีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

ภาวะผู้นำ ที อาร์ ซี (TRC Leadership theory) พัฒนาโดย Yuki (2001) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงานการใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การ การติดตามผล ประเมินผลงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and interpreting external events) การปลุกเร้า การสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรม การจูงใจให้บุคคล เป็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเลือกผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม

ความสำเร็จขององค์กรทุกแห่งนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กรในสถานศึกษา ผู้นำก็มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อคุณภาพการศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษาในการแสวงหาคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ (Hoy & Miskel, 1991, p. 251)

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544, หน้า 8-9) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และหน้าที่ใหม่หลายประการดังนี้

1. สถานศึกษาจะมีพันธะสัญญาต่อผู้เรียน และชุมชน อาทิ การปฏิรูปการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การสร้างระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ผู้ปกครองและชุมชน ความผูกพันระหว่างผู้ปกครองและบุคลากรในสถานศึกษา ในกระบวนการเรียนการสอนจะเพิ่มมากขึ้น ผู้ปกครองจะต้องร่วมมือกันกับสถานศึกษาในการดูแลการเรียนของเด็ก นอกจากนี้ชุมชนรวมทั้งผู้ปกครองจะเข้ามามีบทบาทอื่น ๆ เช่น ร่วมพัฒนาหลักสูตร ร่วมจัดการเรียนการสอน ร่วมพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งเข้าร่วมเป็นกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานสถานศึกษา

3. การบริหารจัดการ การตัดสินใจในการบริหารการศึกษาจะเปลี่ยนไปเป็นรูปขององค์คณะบุคคลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแทนการบริหารการศึกษาแต่เพียงผู้เดียว ผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนองค์กรชุมชนที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องรับบทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดกฎ กติกา และแนวปฏิบัติเพื่อประสานความร่วมมือชุมชนและสถานศึกษาในการร่วมพลังความคิดและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา

4. บุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารและครูจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะในหน้าที่ให้เป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในสถานศึกษา รวมทั้งชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น และผู้เรียนจักพัฒนาตนเองและสามารถร่วมมือกับคณะครูและผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้

โลนั๋วค และรีฮัลด์ (Leithwood & Riehl, 2003) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีแนวทางหลัก (Core practices) อยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทาง ซึ่งหมายรวมถึง การจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงาน และการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การใช้วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการปฏิบัติงานของทุกคน การให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากร และการปฏิบัติตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
3. ด้านการปรับปรุงองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมสถานศึกษา การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่และการสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ยังเสนอความเห็นที่ว่า ถ้าสถานศึกษาอยู่ในภายใต้ภาวะของการปฏิรูปการศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) เพิ่มขึ้นในเรื่องต่อไปนี้ 1) สร้างและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา 2) การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญให้ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบด้านการกระจายอำนาจ 3) การเอาใจใส่ในฐานะที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน รับผิดชอบด้านวิชาชีพ 4) การพัฒนาและการบริหารแผนกลยุทธ์ รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการจากการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โลนั๋วคและรีฮัลด์ ยังพบว่าผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมักมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) ในการสร้างเสริมคุณภาพ (Quality) ความเสมอภาค (Equity) และความเป็นธรรมทางสังคม (Social justice) ซึ่งเป็นค่านิยมในปัจจุบัน

กเนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้เสนอว่า ผู้บริหารหรือผู้ทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณ

แบบโครงการ (Planning programming budgeting system: Objective/ Result: MBO/ R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-catalyst) มีความสามารถในการกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision-maker) เป็นผู้รอบรู้เทคนิคการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ความเปลี่ยนแปลงใด เมื่อไร

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจสู่รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้สามารถเข้าใจปัญหาวิจิตร และแก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และปฏิบัติงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถบริหารเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคมสอดคล้องกับงานวิจัยที่สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้ 10 ประการ ดังนี้ (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545, หน้า 16-17)

17.1 มีความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of basic facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศที่ช่วยในการดำเนินงาน และบริหารจัดการในบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

17.2 มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant professional knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริการ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดประเมินผล เป็นต้น

17.3 มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity to event) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้านและดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

17.4 มีทักษะในการเข้าสังคม (Social skills and abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสารการกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

17.5 มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Analytical, problem solving decision making skills) อาศัยหลักการตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

17.6 การควบคุมอารมณ์ (Emotional resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคง ในอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

17.7 มีพฤติกรรมการกล้าเสี่ยง (Proactively inclination to respond purposefully to events) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาว และเป้าหมายโดยรวม

17.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดีมีความระเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

17.9 มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาเลือกได้อย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

17.10 มีความใฝ่รู้และฝึกฝนความใฝ่รู้ (Balanced learning habit and skills) ต้องรู้ว่า จะต้องรู้อะไรและต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ ได้จากการปฏิบัติงานสามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำการปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลักดันการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ ซึ่งต้องมีการดำเนินการพัฒนางานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยสมาชิกทุกคนขององค์กรรับเอาคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการพัฒนา ดังนั้น การจัดการศึกษาในอนาคต สถานศึกษาเป็นองค์กรที่สำคัญที่จะดำเนินนโยบายในการพัฒนาคน ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้โดยเพิ่มสมรรถนะที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรในการพัฒนาสมาชิกของโรงเรียนที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้ มีการบริหารที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สมาชิกในองค์กรมีพลังในการศึกษา

### พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge, 1990, pp. 105-108) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรใช้พฤติกรรมบริหารใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team learning) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)

#### 1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

ความหมายของความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การฝึกอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ (Senge, 1990, p. 139) เป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยี้ขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่องค์กรขณะเดียวกันก็จะเห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่เพิ่งเป็นไปได้ โดยผลการเห็นนี้จะทำให้สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน (Personal vision) ขึ้นมาตอบตนเองได้ว่า แท้จริง

แล้วคุณต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้สามารถอยู่กับความกดดันได้อย่างสร้างสรรค์ (Creative tension) นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ โดยไม่รู้สึกรังไรซึ่งอำนาจใด ๆ มีความยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง

ความสำคัญของความรู้แห่งตน การเรียนรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์การวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การอย่างต่อเนื่อง องค์การที่ประสบความสำเร็จบุคลากรขององค์การต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวันตลอดเวลา และตลอดชีวิต หลักการสำคัญของความรู้แห่งตนเอง การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (Concept) ที่นำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual framework) เป็นของตนเอง เพื่อไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้ จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ

4. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

5. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่ 1) ให้ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง 2) สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง 3) มีความสมเหตุสมผล 4) ความน่าเชื่อถือของผู้บอกในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตน ซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือการสร้างความจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่าย และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนนะ



ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและ  
โยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ โดย  
ธรรมชาติของคนที่ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ หากถูก  
ก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำ  
ซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้เกิดความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และ  
การเปลี่ยนแปลงเจตคติ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะ  
การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

## 2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental models)

แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของ  
ตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่  
เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม  
ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์ ความสำคัญของแบบแผนความคิดอ่าน  
เพื่อฝึกฝนให้เราเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อ  
ของเรา ทำให้เรารู้สึกทำทนายและปรับขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และ  
สามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น หลักการของแบบแผนความคิดอ่านต้องอาศัยวินัย  
ความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลาย  
พึงพิจารณาแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ  
ที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหาในการปรับ  
โครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ทำทนาย และพัฒนาแผน  
ความคิดอ่านอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แนวคิดแนวปฏิบัติให้ได้  
เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยปฏิบัติตามหลักการ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและ  
เตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่องานต่อองค์การ
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจเอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทนายเหตุผลยึดมั่นในหลักการคุณค่า และความเชื่อของตนเอง
4. ยินยอมในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่า และความเชื่อมั่นของคน
5. อย่าเผยแพร่ความคิด แผนการ ความรู้สึกของคนให้ผู้อื่นล่วงรู้จนหมดสิ้น

กระบวนการแบบแผนความคิดอ่าน ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้ง โดยตรง และซ่อนเร้นที่เกิดจากการสังเกตการณ์คิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ขณะนั้นออกมาแบ่งให้กันกลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านรวมกัน (Shared mental models) รูปแบบของความคิดอ่านมิใช่มีเพียง แต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือแต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์เกิดเป็นตัวอย่างรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วย แบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร (Know-what) ด้วยกระบวนการขั้นตอนวิธีการเช่นไร (Know-how) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบเห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (Care-why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่นมีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดอโยใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

สรุปได้ว่า แบบแผนความคิดอ่านนั้น มีพลังและอิทธิพลต่อการรับรู้ซึ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็นมุมมองระหว่างกันด้วยแล้วยังทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น นับว่าเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

### 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งเป็นไปได้

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายของการแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นพันธมิตรต่อกัน วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายในคือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง ส่วนคุณค่าภายนอก คือการให้ทราบโดยทั่วกันว่าองค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรเกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเทียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว

หลักการสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วมจะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านเข้ามาไปสู่การเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เซงเก้ (Senge, 1990) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัดแทนที่จะคิดสร้างก็คิดจะป้องกันไม่อย่าให้เกิด ส่งความรู้สึกลึ้นหว้ง ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
  2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
  3. มีสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกันให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
  4. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน
- สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วม และพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม ช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตน้อยลง องค์การยุคใหม่จะแข่งขันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์การ โดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคลและหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นรูปธรรมได้ก็คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) อย่างเป็นระบบ หลักการเรียนรู้เป็นทีม โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ผิดพลาดทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะอยู่ที่การจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติ ปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยกันสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม แนวปฏิบัติฝึกร่วมกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นส่วนที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่สนับสนุนการพูดหรืออภิปรายให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิดความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่างหามุมมองเหมือนกัน จะต้องเปิดใจเห็นใจและเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้ถือถุและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างมากยิ่งสำหรับองค์การเนื่องจากทีมสามารถส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

#### 5. ด้านความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking)

ความคิดเชิงระบบ เซงเก้ (Senge, 1990 b, p. 68) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผลเห็นแนวโน้มนรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน ความสำคัญของความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปด้วยการชิงไหวชิงพริบเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีสภาพองค์ประกอบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์การต้องเข้าไปพื้นฐานประวัติศาสตร์และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้เช่นไร ต้องอ่านสถานการณ์ได้และอ่านได้พร้อมทั้งมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดีหลักการคิดเชิงระบบการคิดเป็นระบบที่ดีได้นั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบ ร่วมคิดวิเคราะห์ และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย และแน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีชิงปฏิบัติก่อนปัญหา และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นได้ทุกโอกาส

สรุปว่า กระบวนการคิดเชิงระบบเป็นกระบวนการสร้างเสริมองค์การแห่งความรู้ประการหนึ่ง เป็นวิธีการสร้างเสริมที่เป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา

ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบเป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้การใส่ใจพัฒนาตน (Personal mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (Team learning) การคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ค่านิยม (Values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสู่อุปกรณต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์การหรือหน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกใหม่ในหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยพัฒนาตามแนวทาง 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team learning) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การ

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะตัวแปรที่คาดว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา คือ วุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละตัวแปร ดังนี้

### วุฒิกการศึกษา

วุฒิกศึกษามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการได้รับการฝึกฝนวิชาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับวิชาชีพที่บุคคลได้รับ การศึกษามีส่วนทำให้คนเกิดความคิด ความรู้จักตัวเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม สิ่งแวดล้อมที่ตัวเองอาศัยอยู่ และมีส่วนร่วมอยู่ด้วยได้ดีขึ้นและระดับการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม แนวความคิด และความเชื่อบุคคล คนในชนบทมักยกย่องคนที่มีความรู้ และยอมปฏิบัติตาม เพราะเขาถือว่าคนที่มีการศึกษาสูงย่อมจะมีประสบการณ์ต่าง ๆ มากมายด้วย ซึ่งเขาอาจจะคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้กว้างกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ บุคลากรที่มีวุฒิกศึกษาสูงจะมีความตื่นตัวทางการศึกษามาก บุคลากรที่มีวุฒิกศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลกว่าสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิกศึกษาต่ำกว่า ปริญญาตรี วารินทร์ เสมาล้อม (2551) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีวุฒิกศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันด้วย ผู้วิจัยจึงนำวุฒิการศึกษามาเป็นตัวแปรในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้

### ขนาดโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียนมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานระบบในโรงเรียนนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อยเมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ กิจการในโรงเรียนก็จะมี ความซับซ้อน การบริหารค่อนข้างจะซับซ้อน เพราะมีจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มีมาก เครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากขึ้น การเงินก็มีการใช้จ่ายมากขึ้น ขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันย่อมทำให้คนมีภารกิจ มีความซับซ้อนในการปฏิบัติงานที่ แตกต่างกัน (กิติพันธ์ รุจรกุล, 2539, หน้า 18 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2532, หน้า 638) กล่าวได้ว่า ถ้าขนาดขององค์การใหญ่โตขึ้น ความต้องการของบุคลากรย่อมมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545, หน้า 67) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า ขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน พฤติกรรมการบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โดยรวมเฉพาะด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารขนาดเล็กมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและ โรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับ วารินทร์ เสมาล้อม (2551) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้พิจารณาได้ว่าโรงเรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องขนาดของโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกันน่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร

### ประสบการณ์การทำงาน

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลา เดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัดประสบการณ์

ที่ดีพอจึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกันจึงมีโอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน สอดคล้องกับสอดคล้องกับวันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมการ บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 1 พบว่า ประสบการณ์การบริหารงาน โรงเรียนมี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ชัญญาพร ไชยปัญญา (2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 พบว่าพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารที่ มีประสบการณ์มาก และสอดคล้องกับ ธนวัฒน์ คันทักย์ (2556) ศึกษาการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียน ของโรงเรียนในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การ ปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนที่มี ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านทักษะส่วนบุคคลมากกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี

งานเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว ประสบการณ์การทำงานน่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญและ น่าสนใจซึ่งอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัย จึงได้ใช้ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีผู้ทำวิจัยไม่มากนัก แต่งานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงพบหลายเรื่อง ดังนี้

ธัญญาพร ไชยปัญญา (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษา

วารินทร์ เสมาล้อม (2551) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $P < .05$ ) โดยสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมากกว่าโรงเรียนที่ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

โหมยิต อิ่มกมล (2552) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ยุรดา อรรถธนสาร (2552) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า 1) การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้านคือ ด้านการสร้างคลังความรู้ 2) การศึกษาระดับพฤติกรรม



ผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนระดับบรรยากาศขององค์การโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับระดับคุณลักษณะของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน 3) การศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะของครูด้านวิชาชีพครู พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และบรรยากาศขององค์การด้านการใช้อำนาจมีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .66 และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 44 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของครู กับการจัดการความรู้ของครู พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการจัดการความรู้มากที่สุดและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก ( $r = .57$ )

เรื่องกิตติ์ สุทธิวิรัตน์ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 นำเสนอแยกตามประเภทการดำเนินงาน โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

นันทพร เตศิริ (2554) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์และประเภทสถานศึกษา โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัญชลี มั่งมุล (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การ

บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามประเภทสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุดคานัย มะทอง (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

มีนักวิจัยและนักศึกษาหลายท่านได้ทำการวิจัยและให้หลักการแนวคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990)

เฮดลันด์ (Hedlund, 1997 อ้างถึงใน นันทพร เตศิริ, 2554) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาตามแนวของบอร์ก และกัลล์ (Borg & Gall, 1989) ซึ่งได้ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของนักศึกษา โดยมีเครื่องมือการเรียนรู้ 85 อย่าง บรรจุในคู่มือและในคู่มือนี้สามารถจัดกลุ่มเครื่องมือออกเป็น 10 กลุ่ม ประกอบด้วย การสื่อสาร การระดมสมอง การประเมิน การประยุกต์ใช้ การจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน การคิดทางคณิตศาสตร์ มนุษย์สัมพันธ์ การจัดทำกระบวนการ และการวางแผน การใช้เครื่องมือ ผลของการศึกษาพบว่า คู่มือนี้เป็นเครื่องมือที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนากระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาทางการแก้ปัญหา การกระตุ้นความคิด และการตัดสินใจ

ฟอร์ด (Ford, 1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้วิจัยการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของรัฐนิวยอร์ก ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า องค์การของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดองค์กรหรือแม้แต่การรวมองค์กรเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เป็นผลให้ผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแข่งขันความคิดเห็น การทำงานเป็นทีม การเปิดรับเพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นนี้ว่า การเรียนรู้สู่องค์การ

ดาร์วิน (Darwin, 1959 อ้างถึงใน ปาจารย์ มีกวาง, 2542, หน้า 7) กล่าวว่า คนที่แข็งแกร่งที่สุดเท่านั้นที่จะอยู่รอด จะเป็นจริงมากสำหรับปี 2000 และในยุคความเร็ว คุณค่า องค์ความรู้จะ

เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทและองค์กรต่าง ๆ สามารถดำรงอยู่ในสหัสวรรษใหม่ ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทายในรูปแบบที่แตกต่าง ความผิดพลาดเพียงน้อยนิดอาจทำให้บริษัทหรือองค์กรล้มละลายได้ ความสำเร็จในปัจจุบันไม่อาจเป็นหลักประกันความสำเร็จในอนาคตได้อีกต่อไป ผู้นำและองค์กรต้องเตรียมรับมือกับอนาคต เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดผู้นำในองค์กรจำต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) ดำรงไว้ซึ่งเกียรติและความซื่อสัตย์ 2) ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้นำต้องไม่เห็นแก่ตัว และผู้นำจะต้องประกอบด้วยทักษะ 2 ประการ คือ 1) ทักษะในการสื่อสาร 2) ทักษะในการสร้างทีมงาน

ผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่คาดหวังไว้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กรและการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความเข้มแข็งพร้อมส่งผลต่อการศึกษาต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครู โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 140 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 คน ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายตามลำดับชั้น ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่	95	70
ขนาดกลาง	38	28
ขนาดเล็ก	7	5
รวมทั้งสิ้น	140	103

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบสำรวจรายการ (Checklist) เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของลิเคิร์ต (Best & Kahn, 1993, p. 247) ใช้สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมีขั้นตอนและวิธีการสร้างเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดนิยามศัพท์ตามเอกสารและงานวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าเพื่อเป็นกรอบกำหนดการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนิยามศัพท์เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการหาความเที่ยงตรง (Validity) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับ

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ในการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ดำเนินการ ดังนี้

1.1 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอประธาน และกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ตรวจสอบ เสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

1.2 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโครงสร้าง (Content validity) และความสมบูรณ์เหมาะสมอื่น ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายชื่อดังต่อไปนี้ ประกอบด้วย

- |       |  |   |
|-------|--|---|
| 1.2.1 | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก     | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                 |
| 1.2.2 | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา            |
| 1.2.3 | นายวิรัตน์ ตรงแก้ว                     | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ) สังกัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย |

1.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปทดลองใช้

## 2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) จำนวน 30 คน

2.2 นำแบบสอบถามฉบับทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธีหาความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .44-.96 ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมเป็นฉบับเพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ = .98

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากทางภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำแบบสอบถามไปแจกให้ครูโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ที่สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. แยกแบบสอบถามออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 และนำมาหาค่าความถี่และร้อยละ
3. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ดังนี้
  - 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
  - 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
  - 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
  - 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
  - 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด
4. เสนอผลการพิจารณา พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร นำไปเทียบกับเกณฑ์

(บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24) พิจารณาคะแนนเฉลี่ยของแต่ละด้าน ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
2. เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที ( $t$ -test)
3. เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบว่าแตกต่างกันได้ทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ  $LSD$
4. เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การทดสอบค่าที ( $t$ -test)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$t$	แทน	การแจกแจงของ $t$ -distribution
$F$	แทน	การแจกแจงของ $F$ -distribution
$df$	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of freedom)
$SS$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Sum of square)
$MS$	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
$P$	แทน	ความน่าจะเป็น
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน  
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร  
ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน โดยการหาค่าร้อยละ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	68	66.02
2. สูงกว่าปริญญาตรี	35	33.98
รวม	103	100
ขนาดของโรงเรียน		
1. โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีห้องเรียนมากกว่า 42 ห้องเรียนขึ้นไป)	70	67.96
2. โรงเรียนขนาดกลาง (มีห้องเรียนตั้งแต่ 18-41 ห้องเรียน)	28	27.18
3. โรงเรียนขนาดเล็ก (มีห้องเรียนตั้งแต่ 17 ห้องเรียน)	5	4.86
รวม	103	100
ประสบการณ์ทำงาน		
1. ต่ำกว่า 10 ปี	62	60.19
2. 10 ปีขึ้นไป	41	39.81
รวม	103	100

จากตารางที่ 2 พบว่าครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 66.02 และเป็นครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.98 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นครูโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 67.96 รองลงมาเป็นครูโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 27.18 และเป็นครูโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.86 และจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่เป็นครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 60.19 และเป็นครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 39.81

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 3-8

ตารางที่ 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.75	0.76	มาก	1
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.73	0.74	มาก	2
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.71	0.70	มาก	4
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.72	0.69	มาก	3
5. ด้านความคิดเชิงระบบ	3.64	0.56	มาก	5
รวม	3.71	0.69	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความรู้แห่งตน

	พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	กำหนดจุดประสงค์และนโยบายการพัฒนา สถานศึกษาได้อย่างครอบคลุมตามภารกิจที่ รับผิดชอบของสถานศึกษา	3.63	0.73	มาก	6
2	สร้างขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองและ เรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	3.84	0.70	มาก	4
3	สามารถวิเคราะห์หลักสูตรและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ อย่างเหมาะสม	3.57	0.79	มาก	7
4	วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่าง ถูกต้อง	3.51	0.71	มาก	8
5	กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ	3.87	0.74	มาก	2
6	ติดตามและรู้ทันสถานการณ์ต่าง ๆ และข่าวสาร ทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา	3.72	0.82	มาก	5
7	ส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการยก ย่อง เชิดชูเกียรติ ระดับต่าง ๆ จากผลงานใน การพัฒนาตนเองสำเร็จ	4.00	0.74	มาก	1
8	นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการวางแผน พัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.85	0.86	มาก	3
รวม		3.75	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ระดับต่าง ๆ จากผลงานในการพัฒนาตนเองสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน ได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	จัดให้มีการประชุม สัมมนาทางวิชาการในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียน	3.74	0.78	มาก	3
2	สามารถประยุกต์ศาสตร์ทางบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย	3.62	0.70	มาก	8
3	แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานโรงเรียน	3.78	0.67	มาก	2
4	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา	3.93	0.87	มาก	1
5	บริหารงานโดยไม่ยึดติดกับทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่ง มีความยืดหยุ่นทางความคิดที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม	3.67	0.72	มาก	6
6	ส่งเสริมให้บุคลากรริเริ่ม สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ มาปฏิบัติในสถานศึกษา	3.70	0.75	มาก	5

ตารางที่ 5 (ต่อ)

	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
7	มีความรอบรู้ในการส่งเสริมและพัฒนานุเคราะห์ เพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	3.71	0.68	มาก	4
8	มีความเข้าใจในหลักปรัชญาการเรียนรู้และนำมา กำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่าง เหมาะสม	3.65	0.76	มาก	7
รวม		3.73	0.74	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านแบบแผนความคิดอ่าน  
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุมสัมมนา  
ทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา รongลงมา คือ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มี  
วิสัยทัศน์ก้าวไกลและ มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานโรงเรียน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ  
สามารถประยุกต์ศาสตร์ทางบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก  
กรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลซึ่งกันและกันอย่างอิสระในการปฏิรูป การเรียนการสอน	3.78	0.79	มาก	3
2	สร้างความรู้สึกร่วมกันให้ทุกคนเห็น ความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	3.73	0.74	มาก	4

ตารางที่ 6 (ต่อ)

	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วม	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
3	กำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.57	0.50	มาก	8
4	ก่อนแก้ปัญหาที่สำคัญ ผู้บริหารจะพยายามรับฟังความคิดที่หลากหลายให้มากที่สุด	3.66	0.71	มาก	6
5	ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ดีกว่าสำหรับสถานศึกษา	3.64	0.65	มาก	7
6	เปิดใจกว้างเพื่อให้ได้หลายแนวทางปฏิบัติและหลายคำตอบมากกว่าการฟังคำตอบเดียวและยึดแนวทางเดิมที่เคยทำได้ผลมาแล้ว	3.70	0.75	มาก	5
7	ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับการวางแผน กำหนด กลยุทธ์ และพัฒนาการเรียนการสอน	3.80	0.78	มาก	2
8	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	3.81	0.70	มาก	1
	รวม	3.71	0.70	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา รองลงมา คือ ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและ ความต้องการเกี่ยวกับการวางแผน กำหนด กลยุทธ์ และพัฒนาการเรียนการสอน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ กำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อเข้าใจ มุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น	3.72	0.66	มาก	4
2	สร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศและมีการร่วมกันตัดสินใจเสมอ	3.61	0.49	มาก	8
3	ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรหมั่นตรวจสอบ ถึง วิธีการทำงานด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน	3.68	0.67	มาก	6
4	ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	3.71	0.77	มาก	5
5	จัดให้มีการเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีมโดย การศึกษา ดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ผลงานของ สถานศึกษา	3.76	0.59	มาก	3
6	ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีใน การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.81	มาก	2
7	ส่งเสริมยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ประสบ ความสำเร็จ ในการพัฒนานักเรียนและ สถานศึกษา	3.66	0.68	มาก	7
8	ส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันถึงสภาพ ปัญหา ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจน การปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา	3.81	0.82	มาก	1
รวม		3.72	0.69	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันถึงสภาพปัญหา ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง



ส่วนอันดับสุดท้าย คือ สร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศและมีการร่วมกันตัดสินใจเสมอ

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความคิดเชิงระบบ

	พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกคน	3.64	0.64	มาก	5
2	กำหนดกระบวนการพัฒนางานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.59	0.49	มาก	6
3	ใช้แผนงานโครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนา/สถานศึกษา มีการควบคุมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	3.73	0.47	มาก	2
4	จัดลำดับความสำคัญของงานรวมทั้งแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	3.66	0.63	มาก	3
5	แสดงความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์และ สังเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานในสถานศึกษา	3.51	0.50	มาก	8
6	วิเคราะห์ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	3.58	0.50	มาก	7
7	นำความรู้ด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.75	0.76	มาก	1
8	นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.65	0.48	มาก	4
	รวม	3.64	0.56	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นำความรู้ด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ใช้แผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา มีการควบคุมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ แสดงความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์และ สังเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p
	n = 68		n = 35			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1 ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.93	0.62	4.09	0.50	1.85	0.07
2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.92	0.66	4.05	0.55	1.39	0.17
3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.97	0.63	4.06	0.58	1.06	0.29
4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.00	0.62	4.06	0.54	0.63	0.53
5 ด้านความคิดเชิงระบบ	3.91	0.66	4.02	0.52	1.23	0.22
รวม	3.94	0.61	4.05	0.51	1.31	0.19

จากตารางที่ 9 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาด  
ของโรงเรียน ดังตารางที่ 10-17

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้	ขนาดใหญ่ <i>n</i> = 70				ขนาดกลาง <i>n</i> = 28				ขนาดเล็ก <i>n</i> = 5			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
	1 ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.57	0.63	มาก	2	3.61	0.50	มาก	3	4.00	1.00	มาก
2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.66	0.66	มาก	1	3.57	0.50	มาก	4	4.20	0.84	มาก	3
3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.46	0.61	มาก	4	3.64	0.68	มาก	1	4.60	0.55	มาก	1
4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.49	0.61	มาก	4	3.64	0.73	มาก	2	4.40	0.55	มาก	2
5 ด้านความคิดเชิงระบบ	3.53	0.65	มาก	3	3.50	0.51	มาก	5	3.80	0.84	มาก	5
รวม	3.54	0.63	มาก		3.59	0.58	มาก		4.20	0.76	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านการเรียนรู้เป็นทีม

โรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1 ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.200	2.100	4.149*	.019
	ภายในกลุ่ม	100	51.625	0.506		
	รวม	102	55.825			
2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.563	2.782	6.020*	.003
	ภายในกลุ่ม	100	47.128	0.462		
	รวม	102	52.690			
3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	10.492	5.246	7.234*	.001
	ภายในกลุ่ม	100	73.967	0.725		
	รวม	102	84.460			

ตารางที่ 11 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	9.475	4.737	7.372*	.001
	ภายในกลุ่ม	100	65.553	0.643		
	รวม	102	75.028			
5 ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.183	2.092	3.965*	.022
	ภายในกลุ่ม	100	53.807	0.528		
	รวม	102	57.990			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	6.357	3.179	6.493*	.002
	ภายในกลุ่ม	100	49.935	0.490		
	รวม	102	56.293			

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 11 พบว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธี *LSD* ของฟิชเชอร์ (Fisher's least-significant different test) ดังตารางที่ 12-17

ตารางที่ 12 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวม

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.54	3.59	4.20
ขนาดใหญ่	3.54	-	0.05	0.66*
ขนาดกลาง	3.59		-	0.61*
ขนาดเล็ก	4.20			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวมปรากฏว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านความรอบรู้แห่งตน

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.57	3.61	4.00
ขนาดใหญ่	3.57	-	0.04	0.43*
ขนาดกลาง	3.61		-	0.39*
ขนาดเล็ก	4.00			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรม กรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.66	3.57	4.20
ขนาดใหญ่	3.66	-	0.09	0.54*
ขนาดกลาง	3.57		-	0.63*
ขนาดเล็ก	4.20			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.46	3.64	4.60
ขนาดใหญ่	3.46	-	0.18*	1.14*
ขนาดกลาง	3.64		-	0.96*
ขนาดเล็ก	4.60			-

\* $p < .05$



จากตารางที่ 15 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.49	3.64	4.40
ขนาดใหญ่	3.49	-	0.15*	0.91*
ขนาดกลาง	3.64		-	0.76*
ขนาดเล็ก	4.40			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านความคิดเชิงระบบ

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		3.53	3.50	3.80
ขนาดใหญ่	3.53	-	0.03	0.27*
ขนาดกลาง	3.50		-	0.30*
ขนาดเล็ก	3.80			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายคู่ ด้านความคิดเชิงระบบ ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่าง

ตอนที่ 5 วิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนใน  
เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การ แห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i> = 62		<i>n</i> = 41			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1 ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.56	0.58	3.61	0.51	-0.70	0.49
2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.52	0.54	3.57	0.52	-0.69	0.49
3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.61	0.60	3.63	0.55	-0.21	0.83
4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.66	0.50	3.71	0.36	-0.76	0.45
5 ด้านความคิดเชิงระบบ	3.73	0.46	3.70	0.43	0.58	0.56
รวม	3.62	0.48	3.65	0.41	-0.44	0.66

จากตารางที่ 18 พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์  
การทำงาน คือ ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน เครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การทำงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 140 คน ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน จากนั้นสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของลิเคิร์ต (Best and Kahn, 1993, p. 247) ใช้สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .44-.96 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98 สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบว่าแตกต่างกันได้ทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ  $LSD$  ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณตาราง ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

### สรุป

1. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ

1.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ระดับต่าง ๆ จากผลงานในการพัฒนาตนเองสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง

1.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา รองลงมา คือ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและ มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานโรงเรียน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ สามารถประยุกต์ศาสตร์ทางบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย

1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา รองลงมา คือ ให้ออกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและ ความต้องการเกี่ยวกับการวางแผน กำหนด กลยุทธ์ และพัฒนาการเรียนการสอน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ กำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันถึงสภาพปัญหา ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ สร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศและมีการร่วมกันตัดสินใจเสมอ

1.5 ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นำความรู้ด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ใช้แผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา มีการควบคุมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ แสดงความคิดรวบยอด คิดวิเคราะห์และสังเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานในสถานศึกษา

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การทำงาน ได้ผลดังนี้

2.1 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของ

โรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวมปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2.3 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน คือ ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดการศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประชาชาติ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหาร เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาของตนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้คือการทำให้โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการบริการทางการศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาและให้ความสำคัญกับครูและองค์ประกอบของโรงเรียนที่เอื้อประโยชน์ และส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หรือ The learning school” เพื่อให้เป็นเวทีที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2556, หน้า 1) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียน มุ่งการพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางเป้าหมายของสำนักงานเขตหนองจอก และสำนัก

การศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มุ่งมั่น พัฒนา การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครให้ก้าวไกล และ มุ่งพัฒนาให้โรงเรียนในสังกัดเป็นศูนย์กลางของการศึกษาที่มีความสะดวกสบายเอื้อต่อการจัดการ เรียนการสอน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2559, หน้า 1) จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ พฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญญาพร ไชยปัญญา (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา อำเภอ โครสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า พฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ โครสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ นันทพร เตศิริ (2554) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ เกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับ อัญชลี มั่งมุล (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก

1.1 พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ระดับต่าง ๆ จากผลงานในการพัฒนาตนเองสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กระตุ้น จูงใจให้ บุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ ว่า สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2559, หน้า 14) ส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดให้มี การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จของการจัดการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ สถานศึกษาบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทาง การศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความ เป็นเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ จากเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จึงนำมาปฏิบัติ โดยการมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้ช่วยเหลือให้ บุคลากรได้นำศักยภาพของตนเองออกมาใช้อย่างเต็มกำลังความสามารถ จนสามารถปฏิบัติงาน

จนได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ดังที่ คเนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้เสนอว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลโดยมีบทบาทหนึ่งคือบทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และปฏิบัติงาน บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจสู่รูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาเลือกได้อย่างหลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกรู้สึกของผู้อื่น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพร เตศิริ (2554) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก

1.2 พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วย งานอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา รองลงมา คือ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและ มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งาน โรงเรียน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ สามารถประยุกต์ศาสตร์ทางบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ทันสมัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา และนำความรู้ความสามารถมาพัฒนา โรงเรียน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและ มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งาน โรงเรียน อีกทั้งยังแสดงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยมาปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ทันสมัยทั้งด้านองค์การและการพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ดังที่ วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545, หน้า 16-17) กล่าวว่า การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารจะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และ



ทำให้เสร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี มั่งมุล (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก

1.3 พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นเข้าใจความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ จึงส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือกันของทุกหน่วยงาน กระตุ้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาเปิดโอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและ ความต้องการเกี่ยวกับการวางแผน กำหนด กลยุทธ์ และพัฒนาการเรียนการสอน กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อีกทั้งผู้บริหารยังปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน ในการทุ่มเทปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ และเปิดโอกาสและรับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน ดังที่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Senge, 1990) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน สมาชิกทุกคนมีความพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชดดาณัฏฐะมทอง (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก

1.4 พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันถึงสภาพปัญหา ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีในการปรับปรุงงานและเห็นประโยชน์และความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่จะสามารถ ส่งเสริมให้ทุกคนเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตนในการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นที่ตั้ง ดังที่ ยูกิ (Yuki, 2001) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior) มุ่งการปรับปรุง ความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่ง การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากรจากเหตุผลดังกล่าวทำให้ พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ชาญัญญาพร ไชยปัญญา (2551) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก

1.5 พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย โรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้รับการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการปฏิบัติงานตามแนวทาง กลยุทธ์และยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีคุณภาพในทุกด้าน ทั้งด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป (สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, 2559, หน้า 12) จึงทำให้ ผู้บริหารมีการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป อย่างมี ประสิทธิภาพ มีการวางแผนงานอย่างมีระบบ มีการใช้เครื่องมือในการพัฒนา และควบคุมติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานโดยมองภาพรวมขององค์การ และพิจารณาอย่าง รอบด้านให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพ อยู่ภายใต้ เป้าหมายที่โรงเรียนได้วางไว้ล่วงหน้า และบรรลุผลตามเป้าหมาย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้พฤติ กรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ไชยิต อิมกมล (2552) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัย

พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การทำงาน ได้ผลดังนี้

2.1 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ใกล้เคียงกัน อันเนื่องมาจากเกิดจากการได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและได้รับ แนวทางการบริหารสถานศึกษาจาก และทิศทางการบริหารสถานศึกษาจากต้นสังกัดคือ กรุงเทพมหานคร เช่นเดียวกัน อีกทั้งผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน อีกทั้งกำหนดให้แต่ละงาน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ จะต้องประกอบด้วยบุคลากรจากทุกหน่วยงาน ทุกระดับความรู้ ทำให้บุคลากร ทุกคนได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเทียมกัน จากเหตุผลดังกล่าวให้ผลเปรียบเทียบพฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขต หนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ โฉมิต อิมกมล (2552) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของ โรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวมปรากฏว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และ โรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า

โรงเรียนขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนขนาดเล็กในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร เป็น โรงเรียนที่กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องด้วยเป้าหมายด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ต้องการให้โรงเรียนทุกขนาดมีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานใกล้เคียงกัน โรงเรียนขนาดเล็กที่มีความพร้อมด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรน้อย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้เวลาและความสามารถในการบริหาร โรงเรียนเพื่อให้เป็นการองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านอยู่แล้ว การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนจึงมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานให้คงอยู่ต่อเนื่องต่อไป จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพร เตศิริ (2554) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทโรงเรียน และประเภทสถานศึกษา โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ อัญชลี มั่งมุล (2554) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอ สอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า พฤติกรรม การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอ สอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียนการบริหารโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามประเภทสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทโรงเรียน การทำงาน คือ ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต่างได้รับการอบรมและพัฒนาตามหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่สำนักงาน ก.ค.ศ. กำหนด จึงทำให้มีความรู้ และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สามารถพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่ง อีกทั้งการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเท่าเทียม ทำให้แม้ว่าผู้บริหารจะมีประสบการณ์ใน

การทำงานแตกต่างกัน แต่ก็มีความรู้ ความสามารถในการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน คือ ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองกิตติ์ สุทธิวิรัตน์ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรม การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 นำเสนอแยกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับยศดานัย มะทอง (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านความรู้แห่งตน คือ ควรฝึกฝนเพิ่มเติมในทักษะด้านระเบียบวินัย การบริหารสถานศึกษา และควรได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัด
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน คือ ควรประยุกต์ทฤษฎีการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมทันสมัย
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ ควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกคนร่วมพัฒนาสถานศึกษา ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนสถานศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม คือ ควรจัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ในโอกาสต่าง ๆ และควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานและร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษา

5. ด้านความคิดเชิงระบบ คือ ควรนำความรู้ด้านวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป มาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

3. ควรศึกษาปัญหาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

## บรรณานุกรม

- กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2539). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- โหมยิต อ๋มกมล. (2552). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มวิชาการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดิศกุล เกษมสวัสดิ์. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด*. คุยฎินิพนธ์การศึกษาคุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: แชนพอร์ พรินติ้ง.
- ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนวัฒน์ คัมภักย์. (2556). *การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองนครพนม เขต 2*. การศึกษาค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ชเนศ จำเกิด. (2541). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. *วารสารวิชาการ*, 1(9), 28-31.
- ชญญาพร ไชยปัญญา. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโคกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2533). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นันทพร เตศิริ. (2554). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบ  
มาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 23-24.
- ประเวศ ะสี. (2547). *ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษของ ศ.น.พ. ประเวศ ะสี*. กรุงเทพฯ: โฟร์ พรินติ้ง.  
ยุดคานัย มะทอง. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
สอนศาสนาอิสลามในเขตอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุรดา อรรถธนะสาร. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 3*. ปริญญาโทการศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ
- โรงเรียนวัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ). (2558). *แผนกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาโรงเรียน  
วัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ) ปี พ.ศ. 2559-2562*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตหนองจอก  
กรุงเทพมหานคร.
- เรืองกิตต์ สุทธิวิรัตน์. (2552). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*.  
งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). *การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง*.  
งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- ศิริพร จินดาพงษ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.



สมบูรณ์ พรรณภาพ. (2524). *หลักเบื้องต้นของการบริหาร โรงเรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

สนั่น มณีสิงห์. (2547). *คุณภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สนานจิตร สุกนธทรัพย์. (2545). *การบริหารการจัดการที่ดี: เอกสารประกอบการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การรับสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

สุภาพร อารมณัประเสริฐ. (2549). *ความต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการของครูผู้สอนระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. ปริญญาโทนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2556). *ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th>

เสาวนิตย์ ชัยมุกสิก. (2549). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อป้องกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *รายงานวิจัยเรื่องสภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานการศึกษา. (2558). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2558* สำนักงานการศึกษา. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา.

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2558). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2558* กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2559). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2559* สำนักงานการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร.

- สำนักงานเขตหนองจอก. (2557). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2557 สำนักงานเขตหนองจอก*.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเขตหนองจอก. (2558). *แผนพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตหนองจอก สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 4 ปี 2555-2558*. กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติฉบับที่ 10*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติฉบับที่ 11*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2557). *คู่มือการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา  
กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2557). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี สำนักงานศึกษา  
กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร
- อภิรมย์ ณ นคร. (2524). *การบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อรุณ รักธรรม. (2532). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- อัญชลี มั่งมูล. (2554). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอ  
สอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- เอกชัย โปร่งปัญญาสกุล. (2546). *การบริหารความรู้กับความเป็นองค์กรชั้นนำ*. *ข่าวสาร กพผ.*,  
33(10), 34-35.
- Bare, H., & Caldwell, B. J., (1990). *Creating and excellent school: Some new management  
technique*. London: Routledge.
- Best, L. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Education research* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Longman.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- De Geus, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.

- Drucker, P. F. (1979). *The effective executive*. New York: Harper and Row.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leading: Research finding, practice and skill* (2<sup>nd</sup> ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- Duke, T. L. (2004). *The effects of group identity on perceptions of organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wiley.
- Ford, D. F. (1997). *Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies*. Canada: Memorial University of Newfoundland.
- Fry, N. H. (1995). *Professional leadership and quality education*. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 18(5), 79-91.
- Hedlund, P. H. (1997). *Tools for the systematic study of learning organization*. Kansas: Kansas State University.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory research and practice* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, K. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* n.p.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learner organization: A system approach to the quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- McGill, A., & Slocum, A. (1993). *Education theory & Practice/ Foundations*. London: Kogan Page.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 52(8), 7-23.
- Yuki, G. (2001). *Leadership in organization* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘.๘/ ว.๐๔๓

ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๐

๑๓ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงการวิจัย

๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายมงคล ผาบแก้ว รหัส ๕๘๕๕๐๐๖๔

งานนิพนธ์ เรื่อง : พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย  
โรงเรียนที่ ๔๓(๕) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

โดยมี ดร.ชัยพนธ์ รักงาม เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘.๘/ว.๐๔๔

ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายมงคล ผาบแก้ว รหัส ๕๕๕๕๐๐๖๔

งานนิพนธ์ เรื่อง : พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย  
โรงเรียนที่ ๔๑(๕) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

โดยมี ดร.ชัยพนธ์ รังงาม เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘.๘/ ว.๐๔๕

ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๐

๑๘ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายมงคล ผาบแก้ว รหัส ๕๘๕๕๐๐๖๔

งานนิพนธ์ เรื่อง : พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนเครือข่าย  
โรงเรียนที่ ๕๑(๕) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

โดยมี ดร.ชัยพนธ์ รังงาม เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๖๔-๕๘๑๑



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 พิจารณาคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. กรุณาตอบตามความเป็นจริงของท่าน เพื่อจะใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ต่อไป
3. ข้อมูลจากที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใด ๆ ของท่าน  
ขอขอบพระคุณ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

มงคล ผาบแก้ว

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

\*\*\*\*\*

## คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง

## 1. วุฒิการศึกษา

 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

## 2. ขนาดของโรงเรียน

 โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีห้องเรียนมากกว่า 42 ห้องเรียนขึ้นไป) โรงเรียนขนาดกลาง (มีห้องเรียนตั้งแต่ 18-41 ห้องเรียน) โรงเรียนขนาดเล็ก (มีห้องเรียนตั้งแต่ 17 ห้องเรียน)

## 3. ประสบการณ์การทำงาน

 ต่ำกว่า 10 ปี 10 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2

### พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม  
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ

2. โปรดพิจารณาระดับการปฏิบัติหรือพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนของท่าน อยู่ในระดับใด โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

3 หมายถึง พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1 หมายถึง พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### ตัวอย่าง

ที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรม				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
00	รอบรู้ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ	✓				

คำอธิบาย ข้อ 00 พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
ของการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานอย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด

ที่	พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรม				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านความรู้แห่งตน						
1	กำหนดจุดประสงค์และนโยบายการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างครอบคลุมตามภารกิจที่รับผิดชอบของสถานศึกษา					
2	สร้างขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3	สามารถวิเคราะห์หลักสูตรและให้ข้อเสนอแนะเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม					
4	วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง					
5	กระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ					
6	ติดตามและรู้ทันสถานการณ์ต่าง ๆ และข่าวสารทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา					
7	ส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ระดับต่าง ๆ จากผลงานในการพัฒนาตนเองสำเร็จ					
8	นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน						
9	จัดให้มีการประชุม สัมมนาทางวิชาการในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียน					

ที่	พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน						
10	สามารถประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมทันสมัย					
11	แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานโรงเรียน					
12	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา					
13	บริหารงานโดยไม่ยึดติดกับทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่ง มีความยืดหยุ่นทางความคิดที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
14	ส่งเสริมให้บุคลากรริเริ่ม สร้างสรรค์งานใหม่ ๆ มาปฏิบัติในสถานศึกษา					
15	มีความรอบรู้ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
16	มีความเข้าใจในหลักปรัชญาการเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม						
17	สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลซึ่งกันและกันอย่างอิสระ ในการปฏิรูปการเรียนการสอน					
18	สร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ร่วมงานทุกคนเห็นความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
19	กำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร					

ที่	พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม						
20	ก่อนแก้ปัญหาที่สำคัญ ผู้บริหารจะพยายามรับฟังความคิดที่หลากหลายให้มากที่สุด					
21	ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ดีกว่าสำหรับสถานศึกษา					
22	เปิดใจกว้างเพื่อให้หลายแนวทางปฏิบัติและหลายคำตอบมากกว่าการฟังคำตอบเดียวและยึดแนวทางเดิมที่เคยทำได้ผลมาแล้ว					
23	ให้อิโกลาสบุคลากรแสดงความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาการเรียนการสอน					
24	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา					
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม						
25	เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อเข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น					
26	สร้างบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและมีการร่วมกันตัดสินใจเสมอ					
27	ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรหมั่นตรวจสอบถึงวิธีการทำงานด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน					
28	ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
29	จัดให้มีการเข้าร่วมการเรียนรู้เป็นทีม โดยการศึกษาดูงาน การสัมมนา การเผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา					

ที่	พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม						
30	ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
31	ส่งเสริมยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการพัฒนานักเรียนและสถานศึกษา					
32	ส่งเสริมให้บุคลากรทำความเข้าใจร่วมกันถึงสภาพปัญหา ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการปรับปรุงและการพัฒนาสถานศึกษา					
ด้านความคิดเชิงระบบ						
33	กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกคน					
34	กำหนดกระบวนการพัฒนางานในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
35	ใช้แผนงาน/ โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษา มีการควบคุมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง					
36	จัดลำดับความสำคัญของงานรวมทั้งแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา					
37	แสดงความคิดรวบยอด คติวิเคราะห์และสังเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานในสถานศึกษา					
38	วิเคราะห์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					



ที่	พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความคิดเชิงระบบ						
39	นำความรู้ ด้านงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป มาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
40	นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

มงคล ผาบแก้ว

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

**ภาคผนวก ค**

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ 19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนที่ 43(5) สำนักงานเขตหนองจอก  
 กรุงเทพมหานคร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.89	21	.80
2	.82	22	.95
3	.92	23	.90
4	.90	24	.70
5	.80	25	.78
6	.80	26	.79
7	.71	27	.89
8	.78	28	.79
9	.72	29	.83
10	.78	30	.96
11	.83	31	.96
12	.76	32	.74
13	.80	33	.44
14	.94	34	.81
15	.84	35	.63
16	.51	36	.79
17	.78	37	.73
18	.77	38	.64
19	.74	39	.85
20	.86	40	.73

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่น = 0.98

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายมงคล ผาบแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	5 พฤษภาคม พ.ศ. 2530
สถานที่เกิด	อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	36/2 หมู่ 1 ถนนเลียบบวารี แขวงกระทู้มราย เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ)
	สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	ครุศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา