

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูผู้สอน ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สังกัด สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

มากที่สุด หมายถึง มี พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออก  
ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง มี พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออก  
ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง มี พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออก  
ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง มี พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออก  
ในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง มี พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออก  
ในระดับน้อยที่สุด

โดยรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ตามขอบข่ายงานดังต่อไปนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ ( Personal Mastery )
2. รูปแบบวิธีการคิด ( Mental Models )
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( Shared Vision )

4. การเรียนรู้เป็นทีม ( Team Learning )

5. การคิดเชิงระบบ ( System Thinking

ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารและครูที่มีต่อการเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ได้ศึกษาข้อมูลจาก ผู้บริหารและ ครูที่ทำการสอนในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนอนุบาล  
เทศบาล1 (วัดน้อย) โรงเรียนเทศบาล 2 ( วัดคูหาสวรรค์) โรงเรียนเทศบาล 3 ( วัดท่ามะปรางค์)  
โรงเรียนเทศบาล 4 ( วัดธรรมจักร) และโรงเรียนเทศบาล 5 ( วัดพันปี) ว่ามีความคิดเห็น  
ต่อพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไร ปรากฏว่า ผู้บริหารและ ครูส่งแบบสอบถาม  
กลับคืน จำนวน 181 ฉบับจาก 181 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ดังแสดงไว้ในตาราง 3

### ตาราง 3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานศึกษา	ประชากร	
		ผู้บริหารและครู	ผู้ตอบแบบสอบถาม
1	โรงเรียนอนุบาลเทศบาล1 (วัดน้อย)	28	28
2	โรงเรียนเทศบาล2 ( วัดคูหาสวรรค์)	34	34
3	โรงเรียนเทศบาล 3 ( วัดท่ามะปรางค์)	30	30
4	โรงเรียนเทศบาล 4 ( วัดธรรมจักร)	58	58
5	โรงเรียนเทศบาล 5 ( วัดพันปี)	31	31
	รวม	181	181

ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป (N = 181)	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	31	17.10
หญิง	150	82.90
2. อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	0	0
26 - 35 ปี	37	20.40
36 - 45 ปี	79	43.60
46 - 55 ปี	57	31.50
56 ปีขึ้นไป	8	4.50
ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา		
น้อยกว่า 10 ปี	13	7.20
10 - 20 ปี	101	55.80
21 - 30 ปี	52	28.70
มากกว่า 30 ปี	15	8.30
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	131	72.40
ปริญญาโท	50	27.60
ปริญญาเอก	0	0

จากตาราง 4 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 82.9 เป็นเพศชายร้อยละ 17.1 ด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี ร้อยละ 43.6 อายุ 46 - 55 ปี ร้อยละ 31.5 อายุ 26 – 35 ปี ร้อยละ 20.4 และอายุ 56 ปีขึ้นไป ร้อยละ 4.4 ด้านประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาส่วนใหญ่ 10 -20 ปี ร้อยละ 55.8 รองลงมาคือ 21 – 30 ปี ร้อยละ 28.7 มากกว่า 30 ปี ร้อยละ 8.3 และ น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 7.2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ร้อยละ 72.4 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 27.6

ตอนที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูผู้สอนที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูผู้สอนที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของคะแนนดังนี้

- 1.00-1.49 หมายความว่า พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออกในระดับน้อยที่สุด
- 1.50-2.49 หมายความว่า พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออกในระดับน้อย
- 2.50-3.49 หมายความว่า พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออกในระดับปานกลาง
- 3.50-4.49 หมายความว่า พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออกในระดับมาก
- 4.50-5.00 หมายความว่า พฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แสดงออกในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาวิเคราะห์ เกี่ยวกับพฤติกรรมของครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครู  
ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา  
เทศบาลนครพิษณุโลก รวมทุกด้าน

ที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	3.91	0.368	มาก
2	ด้านรูปแบบวิธีการคิด	3.97	0.412	มาก
3	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.92	0.451	มาก
4	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.99	0.462	มาก
5	ด้านการคิดเชิงระบบ	3.79	0.427	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.91	0.342	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า พฤติกรรมของผู้บริหารและครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.91$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าพฤติกรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารและ  
ครูผู้สอนในสถานศึกษา ที่สังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก อยู่ในระดับมากทุกด้าน  
โดยเรียงตามอันดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม  
( $\bar{X} = 3.99$ ) ด้านรูปแบบวิธีการคิด ( $\bar{X} = 3.97$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.92$ )  
ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 3.92$ ) และด้านการคิดเชิงระบบ ( $\bar{X} = 3.92$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของผู้บริหารและครู  
ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา  
เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

ที่	ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ท่านมีทักษะและความสามารถในการแสวงหาความรู้	3.92	0.557	มาก
2	ท่านมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในระดับสูง	3.95	0.530	มาก
3	ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ยึดมั่นในตนเองเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.92	0.562	มาก
4	ท่านได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างการยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.01	0.527	มาก
5	ท่านได้แรงบันดาลใจในการแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จในสถานศึกษา	3.82	0.559	มาก
6	ท่านสามารถควบคุมจิตใจตนเองในขณะที่เพื่อนร่วมงานวิจารณ์	3.76	0.574	มาก
7	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	4.07	0.578	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม		
		$\bar{X}$	S.D.	
8	ท่านแสดงออกถึงการเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและ ทำผลงานการพัฒนาการทำงานจาก การเรียนรู้	3.85	0.576	มาก
9	ท่านเห็นว่าการทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวม เป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มี วิสัยทัศน์ก้าวไกล	3.97	0.595	มาก
10	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ซึ่งนำมาพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิด ความสำเร็จในชีวิตและองค์การได้	3.86	0.639	มาก
รวมเฉลี่ย		3.91	0.368	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลกด้านบุคคลมี  
ความเป็นเลิศ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูต่อการเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านบุคคลมี  
ความเป็นเลิศ มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระดับมากที่สุดทุกเรื่อง เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้  
ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง  
( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา คือ ท่านได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อสร้างการยอมรับ  
และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.01$ ) และเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถควบคุม  
จิตใจตนเองในขณะที่เพื่อนร่วมงานวิจารณ์ ( $\bar{X} = 3.76$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครู  
ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนคร  
พิษณุโลก ด้านรูปแบบวิธีการคิด

ที่	ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	S.D.	
11	ท่านเป็นผู้ที่มีความคิดเป็นระบบเปิดกว้าง ยอมรับความคิดของผู้อื่น	4.03	0.636	มาก
12	ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีคิดแบบเดิมๆเป็น อุปสรรคต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.50	0.765	มาก
13	ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์การ เพื่อชีวิตที่มีความสุขและ ความสำเร็จในการทำงาน	3.97	0.614	มาก
14	ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้า กับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดย สอดคล้องกันกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.00	0.558	มาก
15	ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่และแสวงหา ประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิด สร้างสรรค์ตนเอง	4.14	0.639	มาก
16	ท่านตระหนักดีว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดี ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญใน การ ปฏิบัติงาน	4.12	0.635	มาก
17	การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้ง ประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีคิดใหม่	3.92	0.628	มาก



ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	ด้านรูปแบบวิธีคิด	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	S.D.	
18	ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติด กับความสำเร็จในอดีต	3.99	0.572	มาก
19	ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับ สถานการณ์เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาได้	3.95	0.540	มาก
20	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.05	0.580	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.97	0.412	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ด้านรูปแบบวิธี การคิด โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านรูปแบบวิธี การคิด อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ และแสวงหา ประสพการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ตนเอง ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาคือ ท่านตระหนัก ดีว่าการมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.12$ ) และ เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีคิดแบบเดิมๆ เป็นอุปสรรคต่อ การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.50$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของผู้บริหารและครู  
ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา  
เทศบาลนครพิษณุโลกด้านการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	SD.	
21	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสภาพการณ์ คาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่ เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความจริงของ สถานศึกษาในชีวิตประจำวัน	3.92	0.557	มาก
22	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่าน ได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างมองไกล	3.95	0.530	มาก
23	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์สถานศึกษาอันเป็นการรวม พลังให้เกิดความก้าวหน้า	3.92	0.562	มาก
24	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้าง ความผูกพันและผสมผสานพลังของทุกคนไปสู่ เป้าหมายเดียวกัน	4.01	0.527	มาก
25	บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่าน มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขอสถานศึกษา	3.82	0.559	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	SD.	
26	ท่านยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์	4.07	0.629	มาก
27	ท่านได้ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ วิสัยทัศน์ต่อเพื่อนครู นักเรียน เพื่อสร้าง ความเข้าใจ	3.92	0.628	มาก
28	ท่านมีการตัดสินใจร่วมกันกำหนดแผน ยุทธศาสตร์ และปฏิบัติการให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.99	0.572	มาก
29	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาของท่าน สอดคล้องกับแนวโน้มกับการศึกษาใน ปัจจุบัน	3.95	0.540	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม		
		$\bar{X}$	SD.	
30	ท่านและครูได้ร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ทำให้ การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน	4.05	0.580	มาก
รวมเฉลี่ย		3.97	0.412	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมพบว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่อง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพัน และผลงานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.02$ ) รองลงมาคือ บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ ) และเรื่องที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความจริงของสถานศึกษาในชีวิตประจำวัน ( $\bar{X} = 3.85$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของผู้บริหารและครู  
ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา  
เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ที่	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	S.D.	
31	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับ เหตุผลซึ่งกันและกัน	4.07	0.620	มาก
32	มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งการตัดสินใจ หาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้	3.92	0.645	มาก
33	มีการสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกัน อย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของทีมงาน	3.91	0.672	มาก
34	การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน	4.04	0.618	มาก
35	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้น ความเป็นระบบ	4.00	0.667	มาก
36	ท่านยอมรับว่าบุคลากรทุกคนสามารถเป็น เพื่อนร่วมทีมกับท่านได้	4.12	0.672	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม		
		$\bar{X}$	S.D.	
37	ความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเกิดจากการยึดความคิดเห็นของตนเองอย่างพอดี	3.99	0.650	มาก
38	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน	3.98	0.699	มาก
39	ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.83	0.619	มาก
40	ท่านเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความชำนาญร่วมกับผู้อื่น	4.10	0.671	มาก
รวมเฉลี่ย		3.99	0.462	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมพบว่ามีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ครูต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านยอมรับว่าบุคลากรทุกคนสามารถ

เป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้ ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมาคือ ท่านเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความ  
 ชำนาญร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเรื่องที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและ  
 ประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.83$ )

**ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมของผู้บริหารและครู  
 ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา  
 เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการคิดเชิงระบบ**

ที่	ด้านการคิดเชิงระบบ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	S.D.	
41	การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็น อุปสรรคการคิดอย่างเป็นระบบ	3.61	0.637	มาก
42	ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน และจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	3.81	0.624	มาก
43	การเป็นผู้มองกว้างไกล คือ การหาภาพรวม ที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดของแต่ละ คน	3.83	0.646	มาก
44	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับ ความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถ ตรวจสอบรายละเอียดได้	3.86	0.588	มาก

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	ด้านการคิดเชิงระบบ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก		ความหมาย
		รวม n = 181		
		$\bar{X}$	S.D.	
45	ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่านเพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้	3.69	0.619	มาก
46	ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่วุ่ผล และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ	3.73	0.622	มาก
47	การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและชัดเจนทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายแน่นอน	3.89	0.632	มาก
48	สถานศึกษามีระบบบริหารและระบบปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างคุณภาพสถานศึกษา	3.83	0.648	มาก
49	ท่านติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.604	มาก
50	ท่านมีการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษา	3.85	0.595	มาก
<b>รวม</b>		3.79	0.342	มาก



จากตาราง 10 แสดงว่า พฤติกรรมของผู้บริหารและครูต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการคิดเชิงระบบ โดยรวมพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารและครูต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ด้านการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและชัดเจนทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายแน่นอน ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ( $\bar{X} = 3.86$ ) และเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.61$ )

### ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารและครูที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก

สรุปแนวทางการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก ทั้ง 5 ท่าน ดังนี้

#### 1. บุคคลมีความเป็นเลิศ ( Personal Mastery )

ด้านผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศอย่างไรที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นผู้พร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา โดยที่อายุสถานภาพหรือสถานที่ไม่สามารถจำกัดการเรียนรู้ของผู้บริหารได้ มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองกว้างคิดไกล ยอมรับการปฏิรูปการศึกษา และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถควบคุมจิตใจตนเองในขณะที่เพื่อนร่วมงานวิจารณ์ ควบคุมพฤติกรรมของตนเองสามารถกำจัดความเครียดได้มีวุฒิภาวะทางจิตและต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อในการทำงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของสถานศึกษาให้บรรลุ

เป้าหมาย ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเองเป็นผู้นำที่เน้นงานวิชาการเป็นหลัก สามารถ  
 ครองใจครูสร้างเชื่อมั่น ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของคณะครูตามความสามารถและ  
 ความสนใจ เปิดโอกาสให้คณะครูทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการเป็นแบบอย่างใน  
 ด้านการแสวงหาความรู้ ให้ความเป็นกันเองกับคณะครูทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างขวัญ  
 และกำลังใจในการทำงาน เป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างทั้งทางด้านความประพฤติส่วนตัว  
 การปฏิบัติงานและทางสังคมมีความพอดีพอเพียงเหมาะสม นั่นคือมีภูมิความรู้ในศาสตร์และศิลป์  
 ของงานที่ปฏิบัติเป็น แบบอย่างด้านการเป็นผู้นำความรู้ มีความเชื่อว่าความรู้ทำให้เพิ่ม  
 ความสามารถและศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง มีภูมิธรรมนำสู่  
 ความสุขความเจริญทั้งตนและหมู่คณะในการดำเนินชีวิตปัจจุบัน และภูมิฐานในด้านการเงิน  
 บุคลิกภาพสภาพความเป็นอยู่ รวมทั้งสามารถเป็นที่พึ่ง เป็นผู้นำและเป็นผู้ตามที่ดี มีสมรรถนะ  
 ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ใช้หลักการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจทุกคนมีส่วนร่วม  
 ในการตัดสินใจ เป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้มีความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพ  
 ที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน พร้อมทั้งยึดหลักโปร่งใสยุติธรรมในการทำงาน

ด้านคณะครูในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศอย่างไรที่จะ  
 พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ครูต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเองสามารถควบคุมจิตใจ  
 พฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา  
 หรือมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รักการเรียนรู้รักอาชีพ รักงานที่ทำ เห็นประโยชน์ส่วนรวม  
 มากกว่าส่วนตน ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเองยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก และมี  
 วุฒิกวาระทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ  
 มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้  
 ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงานและการพัฒนาตนเอง  
 เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจรักษาจุดยืนที่จะทำให้สำเร็จ  
 มีความภูมิใจในวิชาชีพที่ประกอบในปัจจุบันและมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่  
 ต้องการได้จริง เป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานและลูกศิษย์ เป็นผู้คอยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้  
 และต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ที่เปิดใจกว้างเข้าใจและยอมรับ  
 ความเปลี่ยนแปลง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ร่วมมือร่วมใจ กัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน  
 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและมีการค้นหา

ข้อมูลจากหลายส่วนประกอบการตัดสินใจ มีความขยันอดทนรับผิดชอบพร้อมที่จะปรับปรุงตัวเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานและวางตนได้เหมาะสม มีวุฒิภาวะมีความคิดสร้างสรรค์รักเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้แสวงหาความรู้เป็นนักคิดนักอ่านนักค้นคว้า มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน มีความพร้อมและมีใจที่จะพัฒนาตนเองพัฒนางานยอมรับและให้ความไว้วางใจผู้อื่น มีความสามารถในการสอนการเรียนรู้ ทำให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลงานและเพื่อสร้างการยอมรับและความก้าวหน้าในวิชาชีพมีการสร้างผลงานการพัฒนางานให้ปรากฏ ได้รับแรงบันดาลใจในการแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ให้ผู้เรียนได้ความสำเร็จในสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาพฤติกรรมในด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

ส่งเสริมการศึกษาต่อจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมสัมมนา จัดตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาด้านความรู้ จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนา การจัดทำเอกสารความรู้คลังแห่งความสามารถหรือนำสมรรถนะภายในที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคล หรือตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองออกมาประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ กิจกรรมที่เสริมสร้างให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประชุมเชิงปฏิบัติการพาไปศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ศึกษาสื่อเอกสารหรือศึกษาจากโรงเรียนนำร่อง เครือข่ายหรือแกนนำหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมและสนับสนุนแหล่งเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีการนิเทศและติดตามผลการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประชุมเชิงปฏิบัติการพาไปศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ศึกษาสื่อเอกสารหรือศึกษาจากโรงเรียนนำร่อง เครือข่ายหรือแกนนำ หรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีการนิเทศและติดตามผลการ ดำเนินงาน จัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนา การจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้นควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการเรียนรู้เน้นให้มีการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเองทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน สามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองและสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

## 2. รูปแบบวิธีคิด (Mental Models)

ด้านผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านรูปแบบวิธีการคิดอย่างไรที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหาร ต้องเข้าใจเหตุผลขององค์กร ต้องมีฐานทางอารมณ์และจิตใจที่ดี ต้องคิดอย่างรอบคอบในแง่มุมต่างๆ ก่อนที่จะไปพัฒนาองค์กร มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี พร้อมรับข้อมูลใหม่และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิด สร้างสรรค์ตนเองเป็นผู้ที่มีความคิดเป็นระบบเปิดกว้าง ยอมรับความคิดของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เป็นผู้นำในการพัฒนาตน กล้าคิดกล้าทำกล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบ สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับคณะครูผู้ปกครองและชุมชน เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนและครองงาน ให้เกียรติและยอมรับความสามารถ ของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีความเป็นธรรมและมีความยุติธรรมในการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักในเรื่องการมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความคิดให้ลงสู่การปฏิบัติ และ สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือเป้าหมายขององค์กร โดยรวมระบบความคิดหรือพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม ยืดหยุ่นความคิด โดยมีข้อมูลที่ต้องยอมรับพร้อมรับข้อมูลใหม่และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีเทคนิคและจิตวิทยาในการบริหารงานทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมทั้ง เป็นผู้ que คิดและทำงานตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจความจำเป็นความถูกต้องร่วมกัน ไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมๆ มีความพร้อมที่จะรับข้อมูลใหม่และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ตนเอง มีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ด้านคณะครูในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านรูปแบบวิธีการคิดอย่างไรที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คณะครูต้องเป็นผู้ที่มีความคิดเป็นระบบและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานในระดับสูงรักและศรัทธาในงานที่ทำ ตระหนักดีว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน วางตัวเป็นแบบอย่างให้กับผู้เรียนมีความพร้อมที่จะทำงาน เปิดกว้างยอมรับความคิดของผู้อื่นเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ และพร้อมรับข้อมูลใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ตนเอง มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนางานได้ตามสมควร มีความพร้อมที่จะทำงานทั้งด้านกำลังใจกำลังกายกำลังความคิด มีการพัฒนาความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน คิดถึงเป้าหมายหลักขององค์กรนำความคิดแลกเปลี่ยนระหว่างครูด้วยกันและผู้บริหาร โดยยึดหลักเหตุผลตามแบบประชาธิปไตยมองและคิดอย่างสร้างสรรค์ในเชิงบวก เชื่อว่าทุกอย่างพัฒนาได้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดี มีความคิดที่เป็นระบบพร้อมรับข้อมูลใหม่และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิดสร้างสรรค์ ของตนเอง มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและค้นหาข้อมูลจากหลายส่วนประกอบการตัดสินใจ คณะครูควรมีการพัฒนาตนเองในด้านกระบวนการคิด มีความคิดที่เป็นระบบและมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีความเข้าใจถูกต้องร่วมกันไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ พร้อมรับข้อมูลใหม่มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีคิด เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เปลี่ยนแปลงระบบความคิดของแต่ละคนให้มีความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยยึดหลักการปฏิรูปการศึกษาเป็นที่ตั้ง

กิจกรรมที่ควรส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาพฤติกรรมในด้านรูปแบบวิธีคิด

มีกิจกรรมทางด้านสร้างสรรค์ความคิดให้กับคณะครูและผู้ร่วมมือในองค์กรหรือจัดแข่งกิจกรรมด้านความคิดของผู้ร่วมองค์กรและการทำงานเป็นทีม ความพร้อมเพียงและรักสามัคคี ร่วมกลุ่มระหว่างการสอนหาเชิงสร้างสรรค์และการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาส

เกิดการเรียนรู้และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีใน รูปแบบวิธีคิด จัดอบรมรูปแบบวิธีคิดให้กับบุคลากร จัดหาหนังสือบทความเผยแพร่การพัฒนา ความคิดให้แก่บุคลากรทุกคน ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จด้วยกัน และครูร่วมกันสร้างรูปแบบ กำหนดรายละเอียดแนวทางปฏิบัติ งานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน แนวความคิดระหว่างกัน ทำให้คนในองค์กรมีความคิดไปในทางเดียวกันและนำไปสู่ผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

ด้านผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างไรที่จะ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ เปิดเผยและโปร่งใสในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยอมรับการปฏิรูปการศึกษา ตั้งใจเอา ใจใส่และมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์สถานศึกษา สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต่อเพื่อนครู นักเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกับครูกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในด้านการ ทำงานและการเรียนรู้ มีความเชื่อว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและผลงานพลัง ของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ร่วมกับครู กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

ด้านคณะครูในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าจะพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านคณะครูมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและผลงานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน มีความรักความสามัคคีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นมีความพร้อมและมีใจที่จะทำงานเพื่อผู้เรียน และเพื่อส่วนรวมเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ตั้งอึด รั้งและเข้าใจการปฏิรูปการศึกษา มีการสร้างวิสัยทัศน์ในการการทำงานร่วมกันและมีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ มีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติและมีการปฏิบัติงานตามแผนคณะครูมีความพร้อมและมีใจที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ยอมรับและให้ความไว้วางใจผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์สถานศึกษา มีการตัดสินใจร่วมกัน กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้า สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและผลงานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ยอมรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ คณะครูมีความพร้อมและความทุ่มเทในการทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและผลงานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน มีความรักความสามัคคีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นมีความพร้อมและมีใจที่จะทำงานเพื่อผู้เรียนและเพื่อส่วนรวมเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ตั้งอึด รั้งและเข้าใจการปฏิรูปการศึกษา

กิจกรรมที่ควรส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาพฤติกรรมในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ปรึกษารื้อกันและนำผลสรุปที่ได้มาวางแผนร่วมกัน โดยให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์การ มีการแสดงความคิดเห็นและมีมุมมองที่กว้างขึ้นเพื่อจะได้เกิดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการฝึกอบรมสัมมนา รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แนวความคิด การเปิดกว้างทางแนวความคิดการรับฟังการออกกฎระเบียบที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ การผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์การชี้แจงอภิปรายประชุมร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์

กำหนดการรวมกลุ่มทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการประเมินภายในการจัดทำโครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice นำวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมอง ของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้การชี้แจง อภิปรายประชุมสัมมนาพร้อมกันเกี่ยวกับความสำคัญของวิสัยทัศน์ กำหนดกลุ่มคณะกรรมการ ติดตามนิเทศประเมินผลภายในการจัดทำโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ การเปิดใจยอมรับ ซึ่งกันและกันซึ่งแต่ละบุคคลจะมีทั้งด้านดีและไม่ดี ควรนำแต่ด้านดีมาส่งเสริมและแก้ไขปรับปรุง ในสิ่งที่ไม่ดีให้คณะครูมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์การ มีการแสดงความคิดเห็นและมีมุมมอง ที่กว้างขึ้นเพื่อจะได้เกิดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม ( Team Learning)

ด้านผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านการเรียนรู้เป็นทีมอย่างไรที่จะ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์การ ควรมี การสนทนาอภิปรายกับสมาชิกเรียนรู้การอยู่ร่วมกันเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และความชำนาญร่วมกับผู้อื่น และมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและยอมรับ เหตุผลซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีโอกาสดำเนินหน้าที่เป็นผู้นำโครงการ เป็นกรรมการและ เป็นคณะทำงานเป็นเลขาฯ เป็นสมาชิก เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนได้แสดงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ที่ดีมี พฤติกรรมที่เป็นกลางให้ความเป็นธรรมไม่โอนเอียง ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้แก่ ผู้ปฏิบัติรับฟังปัญหาและหาหนทางแก้ไขข้อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น จัดประชุมปรึกษาหารือเพื่อ เสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ให้เกียรติและไว้วางใจที่จะมอบหมายให้คณะครูทำงาน สามารถประสานการทำงานของคณะครู ในสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ สร้างความยอมรับให้กับชุมชน เป็นผู้ที่ยึดหลัก คุณธรรมจริยธรรมในการทำงานเห็นความสำคัญของการร่วมกันทำงานเป็นทีม จัดทีมทำงานตาม ความรู้ความสามารถทุกคนทุกครั้ง จัดประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน การพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา กล้าคิดกล้าตัดสินใจและเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วม กระจาย อำนาจหรือเอื้ออำนาจให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตาม



ความเหมาะสม ยอมรับว่าบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้และมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความชำนาญร่วมกับคณะครู จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งการตัดสินใจและหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ มีความเป็นผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้กับคณะครูผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่เป็นกลางให้ความเป็นธรรมไม่โอนเอียง ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้แก่ผู้ปฏิบัติรับฟังปัญหาและหาหนทางแก้ไขข้อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ต้องมีการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมกับสมาชิกในองค์การ มีการร่วมมือสนทนาและอภิปรายกับสมาชิกเรียนรู้การอยู่ร่วมกันเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์

ด้านคณะครูในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านการเรียนรู้เป็นทีมอย่างไรที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คณะครูต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีความรักความสามัคคีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมและมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานมีความร่วมมือและประสานความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบไม่แยกส่วน มีการรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสนเทศจากหลายส่วนประกอบการตัดสินใจร่วมกัน คณะครูในสถานศึกษายอมรับว่าความสามารถของเพื่อนร่วมงานและทำงานร่วมกันได้ด้วยความเต็มใจ พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความชำนาญร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร คณะครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบายในการทำงานร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ มีการสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยึดหลักการของเหตุผลคำนึงถึงใจเขาใจเรา แต่งตั้งคณะครูเป็นหัวหน้าทีมให้มีอำนาจและการประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยึดหลักการเหตุผลคำนึงถึงใจเขาใจเราหลักการพึ่งพาพวกเขาด้วยกัน จัดการอบรมสัมมนาแบบ

Coopative leaning ควรมีพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เห็นแก่ตัวที่สำคัญ ต้องรู้จักการพูดจาในสิ่งที่ดีและการยอมรับซึ่งกันและกันเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กิจกรรมที่ควรส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาพฤติกรรมในด้านการเรียนรู้เป็นทีม

การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกโดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน ให้ทุกคน แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับตัวเอง สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม โดยจะช่วยลดความเครียดในงานหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้นื้อเชื่อใจ กันไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย โดยเริ่มต้น ด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถามและโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วย ปิดช่องว่างความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน การปรึกษาหารือกันโดยเปิด โอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือ ความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจงวิเคราะห์ และร่วมกันพิจารณา การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันอาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรม การทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละ คน การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่ อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงาน ตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และ เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน โดยการใช้วิธีเสวนาและวิธีอภิปรายถกปัญหา โดยทีมงาน อาจประกอบด้วยผู้บริหารครูผู้สอนและผู้ปกครองมาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่างๆ ที่โรงเรียน ดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียนการจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่างๆ การติดตาม และการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษในการทำงานแก่ทีมงาน จัดการทำ (Km) ในองค์กร การทำงานกลุ่มละชั้น กลุ่มวิชาการโรงเรียน การแข่งขันกีฬาครูในสังกัดหรือโรงเรียน การระดมความคิดการสนทนาและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหาข้อสรุปมาพัฒนา

การปฏิบัติงานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการร่วมกันทำงานมีการร่วมสนทนาและอภิปรายกับสมาชิกในองค์กร

#### 5. ด้านการคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ด้านผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านการคิดเชิงระบบ อย่างไรก็ตามจะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

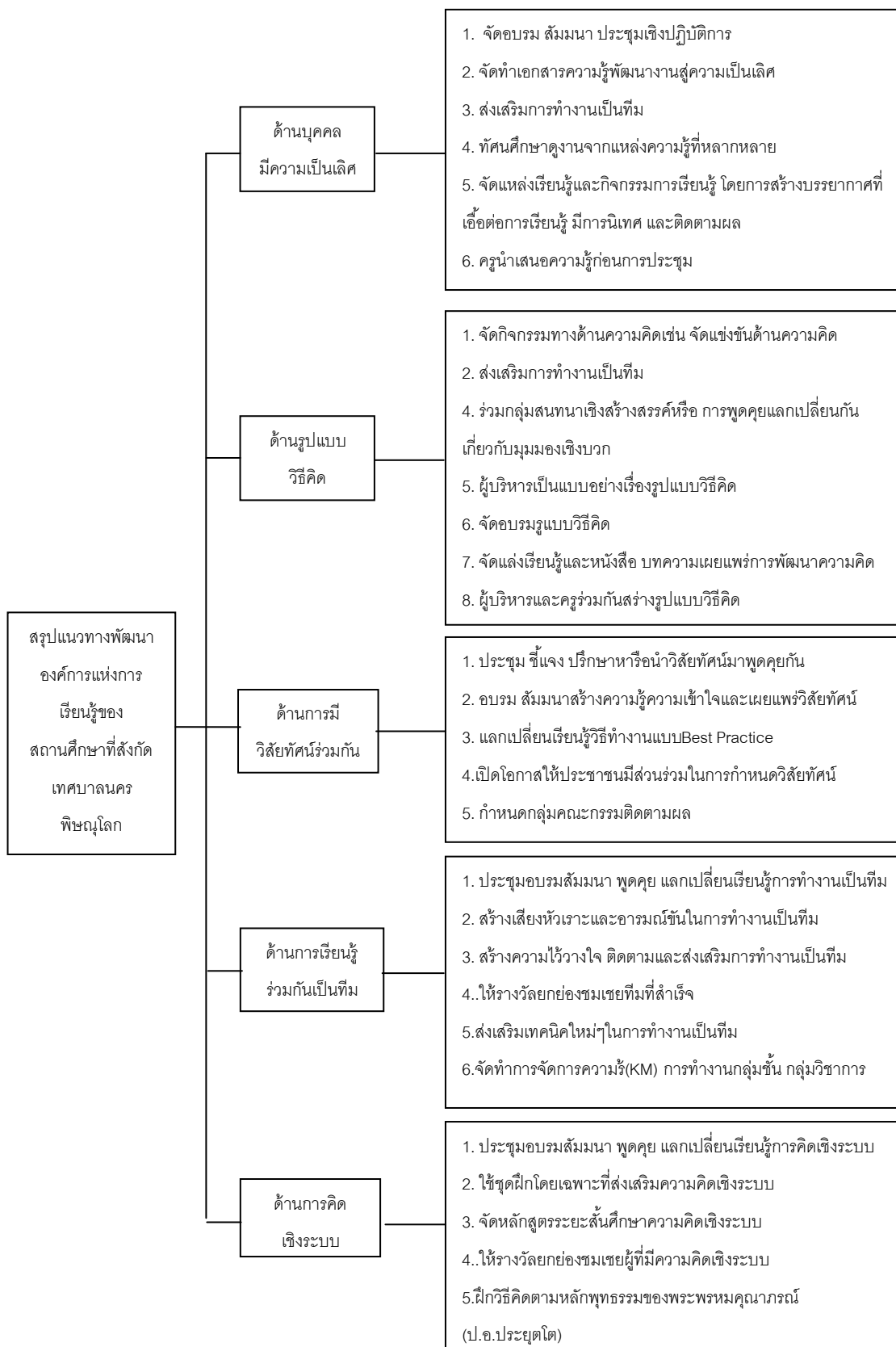
ผู้บริหารต้องรู้ทุกปัญหาที่จะผลกระทบต่อระบบขององค์กร รู้วิธีการแก้ไขและพัฒนา ระบบขององค์กร เน้นการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์เป็นคนเฉยๆ ไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นสามารถวิเคราะห์ศักยภาพและความสามารถที่มี อยู่ในตัวบุคลากร โดยนำความสามารถและศักยภาพนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพราะระบบจะเดินไปข้างหน้าได้ด้วยศักยภาพของของมนุษย์ นำระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองหรือชุมชน มีการคิดอย่างเป็นระบบและ ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบ รายละเอียดได้ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษาใช้หลักการบริหารจัดการแบบกระจาย อำนาจ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไข ปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันตามสถานการณ์ในด้านระบบ การคิดหรือแนวความคิดในการทำงาน โดยมีความคิดในการทำงานแบบองค์รวมไม่แยกส่วนมี การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำงานกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็น ระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษา มีความ กระตือรือร้นในการทำงานและพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีผลงานที่แสดงถึงการพัฒนา ทั้งของตนเองและขององค์กรมีการคิดเป็นภาพรวมและลงลึกในรายละเอียดอย่างมีข้อมูลและ ขั้นตอน พร้อมทั้งตรวจสอบประเมินเป็นระยะๆ แล้วแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีความคิดที่ ทันต่อเหตุการณ์ โดยสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยคำนึง ผลประโยชน์ของสถานศึกษา ตลอดจนความสามารถของคณะครูด้วย ด้านผู้บริหารต้องรู้ทุก ปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อระบบขององค์กรและต้องรู้แนวทางวิธีแก้ไขและพัฒนา ระบบขององค์กร

ด้านคณะครูในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในด้านการคิดเชิงระบบ อย่างไรก็ตามที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คณะครูต้องมีการคิดในแนวคิดระบบใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกในองค์กร การทำงานมีระบบความช่วยเหลือร่วมมือและเป็นทีมงาน มีการประสานสัมพันธ์ในการทำงานทั่วทั้งองค์กร เน้นการทำงานในรูปคณะกรรมการและให้อิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ คณะครูมีการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของตนเอง เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองในด้านการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน ใช้รูปแบบการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามธรรมชาติ โดยคณะครูมีการจัดสรรหน้าที่การรับผิดชอบมีกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้มีการกระจายการทำงานมีการทำงานอย่างเป็นระบบรวดเร็วและถูกต้อง มีการวิเคราะห์ภารกิจที่ต้องรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายร่วมกัน และมีการประเมินผลทุกๆ กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอและชัดเจนทำให้บรรลุเป้าหมายแน่นอน คณะครูต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบไม่แยกส่วนสังเกตการณ์ทำงานจากพฤติกรรมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ โดยการเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิด เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจมีการคิดอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงเป้าหมายของงานแล้วจึงวางแผนลงมือทำ ตรวจสอบลงลึกในรายละเอียดของงาน รายงานการทำงานตามแบบ PDCA คำนึงถึงเป้าหมายของงานแล้วจึงวางแผนลงมือทำ ควรมีพฤติกรรมความคิดที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริงสามารถประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง ตลอดจนมีความสามารถตั้งใจในการปฏิบัติพัฒนาสถานศึกษา คณะครูต้องมีการคิดในแนวคิดระบบใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกในองค์กร

กิจกรรมที่ควรส่งเสริมให้คณะครูได้พัฒนาพฤติกรรมในด้านการคิดเชิงระบบ

จัดอบรม ประชุมสัมมนา โดยจัดสภาพแวดล้อมในที่ประชุมที่ส่งเสริมการคิดเช่น บรรยากาศที่เอื้อต่อการใช้คำถาม ใช้ชุดฝึกโดยเฉพาะ เช่นต้องการฝึกทักษะบางตัวซึ่งเป็นการฝึกโดยตรงโดยไม่ผูกพันกับเนื้อหาหรือใช้เกมฝึกคิดต่างๆจัดสอนเป็นรายวิชาหรือเป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา จัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตร 3 วัน หรือ 5 วัน บูรณาการทักษะการคิดเข้าไปในการประชุมประจำเดือนโดยให้คณะครูนำเสนอกิจกรรมการประเมินผล ติดตามผล การปฏิบัติงานทุกด้านโดยรวบรวมเป็นเอกสาร ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนางาน ฝึกวิธีคิดเชิงระบบแบบวิธีคิดตามหลักพุทธธรรมของ พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ประยุตโต) การจัดทำโครงการ กิจกรรมทุกปีการศึกษาละลงมือทำ จัดอบรมสัมมนาการคิดเชิงระบบให้กับครูทุกคน การจัดทำและลงมือทำโครงการ/กิจกรรมทุกปีการศึกษามีการประเมินผลนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงโครงการ/กิจกรรม จัดอบรมพัฒนาการคิดเชิงระบบให้กับคณะครูทุกคน กิจกรรมการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานทุกด้านโดยรวบรวมเอกสารตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไป มีการร่วมมือในการคิดสร้างสรรค์ระบบพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ



ภาพ 5 แสดงรูปแบบพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาลนครพิษณุโลก