

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาผลการดำเนินงาน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จังหวัดตราด โดยยึดวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge ในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้จากการที่โรงเรียนได้ใช้หลักการและแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยผู้วิจัยได้เสนอสภาพของการดำเนินงานด้านการพัฒนาโรงเรียนจากการวิเคราะห์เอกสารการทำงาน สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน และนำเสนอข้อมูลดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จังหวัดตราด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัญหาจากการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จังหวัดตราด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
3. แนวทางการพัฒนาโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จังหวัดตราด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง

สภาพการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จังหวัดตราด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียน

โรงเรียนดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กร โดยบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based-Management: SBM) และใช้กระบวนการทำงานเชิงคุณภาพ PDCA (วงจร Demming) แล้วนำผลมาจัดทำรายงานการประเมินตนเองโดยทำเป็นรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี (โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม, 2548) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 หลักการและแนวคิด มีหลักการดังนี้

1.1.1 ยึดหลักการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

1.1.2 ส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด

1.1.3 ส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

1.1.4 จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน

1.1.5 ส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา

1.2 ขอบข่ายภารกิจ โดยมีขอบข่ายและภารกิจดังนี้

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.2.3 การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

1.2.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.2.5 การพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.2.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.2.9 การนิเทศการศึกษา

1.2.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียนและการรับนักเรียน

1.2.11 การดำเนินงานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและประสานความร่วมมือพัฒนาเครือข่ายการศึกษาในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

2. การบริหารงบประมาณ

2.1 หลักการและแนวคิด มีหลักการและแนวคิดดังนี้

2.1.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่าย

รายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกันและจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น

2.1.2 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงาน และทรัพยากรที่ใช้

2.1.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.1.4 มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ

2.1.4.1 การวางแผนงบประมาณ

2.1.4.2 การคำนวณต้นทุนการผลิต

2.1.4.3 การจัดระบบการจัดหาพัสดุ

2.1.4.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

2.1.4.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

2.1.4.6 การบริหารสินทรัพย์

2.1.4.7 การตรวจสอบภายใน

2.1.5 มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้เพื่อการจัดและพัฒนาการศึกษา

2.2 ขอบข่ายภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจดังนี้

2.2.1 การวางแผนการศึกษา

2.2.2 แผนปฏิบัติการประจำปี

2.2.3 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนและการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

2.2.4 งานการจัดตั้งงบประมาณ

2.2.5 งานการจัดสรรงบประมาณ

2.2.6 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

2.2.7 การบริหารการเงิน

2.2.8 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.2.9 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

2.2.10 การดำเนินงานด้านบัญชี

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 หลักการและแนวคิด การบริหารงานบุคคลมีหลักการและแนวคิดดังนี้

3.1.1 ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

3.2 ขอบข่ายภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจดังนี้

3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.2.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

3.2.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน

3.2.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.2.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.10 การลาศึกษาต่อ

3.2.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.2.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.2.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.16 การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.2.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.2.18 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.2.19 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.20 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.2.21 การดำเนินงานสารบรรณ

3.2.22 งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4. การบริหารงานทั่วไป โรงเรียนยึดแนวปฏิบัติดังนี้

4.1 หลักการและแนวคิด มีหลักการและแนวคิดดังนี้

4.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

4.1.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.1.4 การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

4.2 ขอบข่ายภารกิจ มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

4.2.1 กลุ่มงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

4.2.1.1 งานนักการภารโรง

4.2.1.2 งานอาคารสถานที่

4.2.1.3 งาน 5ส โรงเรียน

4.2.2 กลุ่มงานบริการสาธารณะ ประกอบด้วย

4.2.2.1 งานโสตทัศนศึกษา

4.2.2.2 งานยานพาหนะ

4.2.2.3 งานอนามัยโรงเรียน

4.2.2.4 งานส่งเสริมโภชนาการ

4.2.2.5 งานประชาสัมพันธ์

4.2.2.6 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.2.2.7 งานสัมพันธ์ชุมชน

4.2.2.8 งานสวัสดิการ

4.2.3 กลุ่มงานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.2.3.1 งานทุนการศึกษา

4.2.3.2 งานกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

4.2.3.3 งานทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

4.2.3.4 งานจัดการทรัพยากร

4.2.3.5 งานส่งเสริมการบริหารจัดการหารายได้ระหว่างเรียน

4.2.3.6 งานสหกรณ์โรงเรียน

4.2.4 กลุ่มงานกิจการนักเรียน

4.2.4.1 งานรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา

4.2.4.2 งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4.2.4.3 งานกิจการนักเรียน

การพัฒนากระบวนการจัดการด้านคุณภาพดังกล่าวถือว่ามีมติหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทำงานและพัฒนาวิธีการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีหลายมิติอย่างน้อย 3 มิติ คือ 1) ผลงาน ได้แก่ งานหลักงานรองทั้งหลายจะดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพประสิทธิภาพจนเกิดนวัตกรรม 2) ศาสตร์หรือความรู้ที่ใช้ในการทำงาน ศาสตร์ด้านการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน (SBM.) และส่วนที่ 3) คือ คนที่เก่งขึ้น คนในโรงเรียน ก็คือ ครูเป็นหลัก

ดังนั้นการจัดโครงสร้างดังกล่าวข้างต้นเป็นการจัดโครงสร้างเพื่อการบริหารการศึกษาเชิงคุณภาพ และถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับพัฒนาศักยภาพโดยการอบรมปฏิบัติการ หลักสูตรการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้และหลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการสร้างและส่งเสริมกิจกรรมด้านมีวิสัยทัศน์และสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้แก่บุคลากรของโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน ตามแนวคิดวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge ซึ่งเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization :LO) ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคล

ไฟเรียนรู้ (Personal Mastery) มีรูปแบบจำลองทางความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการมีความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

กรอบแนวคิดวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองไปสู่ในสิ่งที่ปรารถนา สามารถนำพาทีมองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้นโรงเรียนจึงได้จัดโครงการฝึกอบรมปฏิบัติการและการสัมมนาตามความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากรและทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน เชิงระบบเพื่อพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่วางไว้ร่วมกันคือ “เราจะเป็โรงเรียนแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างคนดีสู่สังคม”

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนได้ดำเนินการดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการ ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนได้ดำเนินการเตรียมการดังนี้

1.1 นำเสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคมต่อบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาองค์กร (Shared Vision) ร่วมกัน

1.2 วางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ขั้นตอนดำเนินการ

2.1 ศึกษาและเผยแพร่แนวคิด ทฤษฎีด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร หนังสือ เว็บไซต์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

2.2 การเตรียมความพร้อมบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา นิเทศภายใน ศึกษาดูงาน ได้แก่

2.2.1 การอบรม “การพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization : LO) โดยมี อาจารย์ประชุม โพธิกุล และอาจารย์อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์ วิทยากร จากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในระหว่างวันที่ 25-26 ธันวาคม 2547

2.2.2 รับฟังการบรรยายเกี่ยวกับ Knowledge Based Management โดย ดร.สงเกียรติ ทานสัมฤทธิ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่แผนและกลยุทธ์องค์กร และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคุณพงศ์พัชร์ เสถียรปัทมกร ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ณ สโมสรอ่าวขวาง สถานีเกษตรหลวงอ่าวขวาง จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 13 มกราคม 2548

2.2.3 ประชุมปฏิบัติการ “ถอดบทเรียน” หลังการทำ AAR เมื่อสิ้นสุดกิจกรรม

ต่าง ๆ โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก นางสาววันพร ผลาวัลย์ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตราด เป็นวิทยากรกระบวนการ เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2548

2.2.4 อบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยมี อาจารย์ประชุม โพธิกุล และอาจารย์อนุกุล เชียงพุกชาวัลย์ วิทยากรจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วันที่ 25-26 กุมภาพันธ์ 2549

2.2.5 การอบรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning Action) โดยมี อาจารย์วารินทร์ สิ้นสูงสุด วิทยากรจากสถาบันเพิ่มผลผลิตบัณฑิตธรรม วันที่ 1-2 กรกฎาคม 2549

2.2.6 การอบรม “การจัดการความรู้ในสถานศึกษา” โดย ดร.ประพนธ์ ภาสุกข์ ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) วันที่ 24-26 สิงหาคม 2549

2.3 การศึกษาคูงาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) องค์กรและ หน่วยงานที่มีการพัฒนา และสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น

2.3.1 ศึกษาคูงาน Benchmarking องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ณ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วันที่ 26 ธันวาคม 2548

2.3.2 ศึกษาคูงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในวันที่ 12 กันยายน 2549

2.3.3 ศึกษาคูงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนเพลินพัฒนา จังหวัดกรุงเทพมหานคร ในวันที่ 13 กันยายน 2549

2.4 การพัฒนาองค์กรเชิงระบบ โดยการ

2.4.1 จัดโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งการบริหารงานเป็น 4 ฝ่าย ตาม รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงาน งบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2.4.2 แต่งตั้งคณะทำงานแบบไตรภาคีในการทำงาน โครงการต่าง ๆ ประกอบด้วย คือ ทีมนำ ทีมทำ และทีมประสาน

2.4.3 การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร โดยการกล่าวคำชมเชย ยกย่อง และมอบ เกียรติบัตรแก่บุคลากร รวมไปถึงการนำไปศึกษาคูงาน เทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีผลงานเป็นเลิศ

2.4.4 ส่งเสริมให้พัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อและการอบรมตามความถนัดและ สนใจ

2.4.5 จัดทำการประเมินคุณภาพด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของ โรงเรียนทุกปีการศึกษา

2.4.5 ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

(สมศ.)

2.5 ด้านการเสริมสร้างสมรรถนะโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5.1 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5.2 ส่งเสริมการสร้างนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.5.3 ส่งเสริมการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการประชุมกลุ่มย่อย

ในระดับฝ่าย/งาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้ และประชุมรวมทั้งหมด

2.5.4 ส่งเสริมการทำงานด้านจัดการความรู้ โดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อ

เปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสร้างภาวะผู้นำทุกระดับแก่ทีมงาน

2.5.5 ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งเป็นทางการและ

ไม่เป็นทางการ

2.5.6 ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลและการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการใช้ระบบ

ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตและระบบอินทราเน็ตของโรงเรียน

2.5.7 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ การอบรมสัมมนา การศึกษาจากเว็บไซต์ต่าง ๆ

2.5.8 ส่งเสริมสร้างเครือข่ายองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนโดย

การสัมมนา ร่วมกันของกลุ่มโรงเรียนในพื้นที่ในการอุปถัมภ์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3 โรงเรียน

3. ขั้นตอนการประเมินผล ใช้รูปแบบการประเมินผล 2 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การประเมินหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมของโครงการ โดยใช้แบบประเมินโครงการ และการวิเคราะห์หลังปฏิบัติงาน (After Action Review:AAR.)

3.2 การประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา

ทั้งนี้จากการดำเนินงานดังกล่าว เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด แม้อยู่ในระยะเวลาของการพัฒนา โดยการปลูกฝังและส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพียงแต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนา และสร้างสรรค์ให้เกิดความยั่งยืนและมั่นคงอีกระยะหนึ่งต่อไป

ปัญหาจากการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาโรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม จังหวัดตราด ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านปัญหาการดำเนินงานองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 8 กลุ่มสาระ และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 17 คนรวมทั้งสิ้น 28 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ข้อมูลครอบคลุมการดำเนินงานตามกรอบวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้คำถามที่เตรียมไว้เรียบร้อยแล้วตามลำดับ และเป็นการสนทนากันอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้สัมภาษณ์กำหนดไว้ล่วงหน้า ผลการวิจัยพบปัญหาดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)

ปัญหาที่พบคือ

1. ครูมีภาระงานมากเกินไป และมีจำนวนนักเรียนในความปกครองดูแลมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเท่าที่ควรเป็น
2. ยังขาดแหล่งเรียนรู้ ห้องสมุด สำหรับครูในการศึกษาหาความรู้โดยเฉพาะ ทำให้ไม่มีความสะดวกในการเรียนรู้ของครู
3. ครูบางส่วนยังขาดนิสัยรักการอ่านและใฝ่หาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและงานในความรับผิดชอบ
4. ครูแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในโรงเรียนหลายงาน หลายฝ่าย ทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเท่าที่ควร และข้ายังมีหน้าที่ทางครอบครัวต้องรับผิดชอบดูแลอีก
5. บางครั้งมีเรื่องราวที่ต้องเรียนรู้มาก หลายเรื่อง ทั้งงานที่ต้องสอนและงานพิเศษที่ต้องรับผิดชอบ จนทำให้จับประเด็นสำคัญเฉพาะเรื่องที่สำคัญ และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ได้ยาก
6. บุคลากรยังไม่เห็นผลจากการที่เป็นบุคลากรใฝ่เรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านความสำเร็จหรือผลงานของบุคลากรที่เกิดจากการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้
7. ยังไม่มีแนวทางและตัวชี้วัดในการปฏิบัติที่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน
8. บุคลากรบางส่วนยังไม่มีความตระหนักในความสำคัญของการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้เท่าที่ควร
9. บุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาด้วยตนเอง ต้องอาศัยการกระตุ้น แนะนำ บางครั้งอาจทำให้เกิดความไม่สนใจในการศึกษา ใฝ่หาความรู้

10. บุคลากรได้รับการพัฒนาโดยการเข้าอบรมร่วมกับหน่วยงานภายนอกน้อยเกินไป และการศึกษาอบรมที่ผ่านมายังไม่ตรงตามสาขาวิชา/กลุ่มสาระที่สอนหรือรับผิดชอบ

11. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร

12. บางครั้งระยะทาง ที่ตั้งของโรงเรียน และระยะเวลาในการเดินทางออกนอกพื้นที่ เพื่อไปศึกษา อบรมเพิ่มเติมภายนอกไม่สะดวกต่อการเดินทางของครู

2. การมีรูปแบบจำลองทางความคิด (Mental Models)

ปัญหาที่พบ คือ

1. ทุกคนสามารถคิดอย่างมีแบบแผน วิเคราะห์ แยกแยะได้ แต่ยังไม่สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

2. ครูบางคน เช่น ครูอาวุโส ยังยึดติดกับกรอบความคิดเดิม และการปฏิบัติในเชิงลบ โดยไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร

3. บุคลากรบางคนยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก มีความเป็นอัตตาในตนเองสูง ไม่ค่อย ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นของผู้อื่น

4. การสร้างความคิด แนวคิดร่วมกันในระยะแรกไม่ดีเท่าที่ควรทำให้บุคลากรสร้างสรรค์ ผลงานเพียงหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่ได้มาจากกำลังสมอง และแรงใจ พฤติกรรมจึงออกมาทางบวก ไม่เต็มที่

5. บางครั้งความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องมาจากการรับรู้ต่างกัน ภูมิรู้เดิม ทำให้เกิด ความแตกแยกทางความคิด

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

ปัญหาที่พบ คือ

1. บางครั้งอภิปราย แสดงความคิดเห็นไปแล้ว ไม่ได้ได้รับความสนใจที่นำไปสู่การปฏิบัติ จริง ทำให้ไม่อยากแสดงความคิดเห็นอีก

2. ความแตกต่างด้านวัยวุฒิ ทำให้บางครั้งเกิดความรู้สึกปิดกั้นการแสดงออกทาง ความคิดของบุคลากร

3. บางครั้งบุคลากรระดับปฏิบัติการ เสนอปัญหาที่ประสบต่อผู้บริหาร แต่ไม่ได้รับการ ตอบสนองเท่าที่ควร จึงเกิดการขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การไม่ทราบข้อเท็จจริงครบถ้วน ชัดเจน ซึ่งเป็นผลมาจากการสื่อสารไม่ครบถ้วน บางครั้งทำให้การแสดงออกทางความคิดไม่ตรงกับประเด็นปัญหาเท่าที่ควร

5. บุคลากรบางส่วนยังไม่ค่อยกล้าอภิปราย แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เพราะ ไม่มีความมั่นใจในตนเองและเกรงผลกระทบที่เกิดจากความเห็นที่แตกต่างจากบุคคลอื่น

6. ทุกคนทำงานเพื่อตนเองและกลุ่มเท่านั้น ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเมื่อเสร็จงาน

7. บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงออกทางความคิดเพราะไม่รู้จักวิธีการนำเสนอที่เหมาะสม บางครั้งทำให้สื่อสารไม่รู้เรื่อง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ปัญหาที่พบ คือ

1. เวลาในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีข้อจำกัด และต้องใช้บุคลากรมากขึ้น บางครั้งภาระงานที่มีความรับผิดชอบมากเกินไปทำให้เป็นอุปสรรคของการรวมกลุ่มกันทำงาน

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งเรื่องคุณวุฒิ วิทยุติ บางครั้งก่อให้เกิดอุปสรรคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3. ครูที่มีวิทยุติน้อย มักจะคล้อยตามทางด้านพฤติกรรมแสดงออกทางความคิด และการกระทำของครูที่มีวิทยุติมากกว่า ซึ่งบางครั้งเป็นพฤติกรรมเชิงลบขององค์กร

4. หัวหน้าทีม มักจะเป็นเฉพาะผู้สั่งการ มิได้ร่วมคิด ร่วมทำ ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของเพื่อนร่วมงานด้วย

5. ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นลักษณะของทีมงาน

6. การทำงานบางครั้งผู้บริหารมีเป้าหมายหลักอยู่แล้ว เมื่อผู้ปฏิบัติดำเนินงานไป มักจะไม่ได้รับการตอบสนองหรือสนับสนุนจากผู้บริหาร

7. ยังมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันน้อย เป็นไปในลักษณะของต่างคนต่างทำตามความรับผิดชอบของตนเอง

8. ทุกคนทำงานเพื่อตนเองและกลุ่มเท่านั้น ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเมื่อเสร็จงาน

9. บางครั้งการทำงานข้ามสายงาน เป็นอุปสรรคของการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการขัดแย้งกันทางความคิดเห็น

10. การทำงานยังเป็นระบบเฉพาะทีมอยู่ จะเกิดการรวมตัวกันเฉพาะเมื่อมีปัญหาเท่านั้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ปัญหาที่พบ คือ

1. บุคลากรบางส่วนมักคิดเฉพาะด้าน เฉพาะงานที่ทำรับผิดชอบ หรือเฉพาะคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย ยังไม่สามารถคิดเป็นระบบองค์รวมเท่าที่ควร

2. บุคลากรบางส่วนขาดข้อมูลเพื่อนำไปสู่การคิดเชิงระบบ ทำให้ไม่สามารถคิดอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ มองเห็นภาพรวมขององค์กร

3. บางครั้งการด้อยประสิทธิภาพ ทัศนภาวน้อย ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการคิดเชิงระบบ
ครอบคลุม เป็นภาพรวมขององค์กร

4. บุคลากรไม่คิดหาเหตุผลที่จะทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ

5. บุคลากรบางส่วนไม่ได้ถูกฝึก หรือปลูกฝังแนวคิดเชิงระบบมาตั้งแต่เริ่มแรก ทำให้
มุมมองไม่เกิดความสมดุลรอบด้าน มองเห็นภาพรวมขององค์กร

6. บุคลากรบางส่วนยังขาดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้ขาด
ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยภาพรวม

แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัด ตราด

จากการสัมภาษณ์ด้านของแนวทางการพัฒนาจากกลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์
สังเคราะห์สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery)

1.1 ควรลดภาระงานที่รับผิดชอบให้น้อยลง จัดหาบุคลากรด้านการสนับสนุน
การสอนเพื่อให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะ

1.2 ควรมีการจัดสรร แบ่งเวลา ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของตนเองให้ชัดเจน

1.3 ผู้บริหารควรส่งเสริมการศึกษาต่อหรือการฝึกอบรมของบุคลากร รวมทั้งจัดหา
สื่อ อุปกรณ์ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

1.4 ควรมีกิจกรรมกระตุ้น และชื่นชม ยกย่องบุคลากรที่มีผลการเรียนรู้ได้
อย่างน่าประทับใจ

1.5 ส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
และมีการรายงานผลที่เกิดจากการเรียนรู้

1.6 ควรส่งเสริมนิสัยรักการอ่านแก่บุคลากร และให้บุคลากรส่งเรื่องราวบันทึก
การอ่านในเรื่องที่สนใจส่ง 1-2 เรื่องต่อสัปดาห์

1.7 การเรียนรู้ควรเป็นไปในลักษณะของการค่อยเป็นค่อยไป และเป็นไปด้วยความ
สามัคคีใจ มากกว่าการบังคับให้เกิดการเรียนรู้

1.8 ควรจัดหาสื่อ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้สำหรับบุคลากรให้
เพิ่มมากขึ้น

1.9 ควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และผลตอบแทนที่ได้รับจากการเป็น
บุคคลใฝ่เรียนรู้

- 1.10 ควรปรับวิธีการเรียนรู้ ให้อยู่กับเนื้อหาของตนเองมากขึ้น
- 1.11 ควรส่งบุคลากรให้มีโอกาสได้เข้ารับการอบรม/ เรียนรู้ตามกลุ่มสาระตรงตามสาขาวิชาที่สอน/ งานที่รับผิดชอบ
- 1.12 ควรมองหาสิ่งดี ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา เพื่อสร้างแรงกระตุ้นที่จะพัฒนาตนเอง
- 1.13 ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู เพื่อจะได้พัฒนาได้ตรงตามความต้องการและความสนใจ
- 1.14 ควรมีรถโรงเรียนอำนวยความสะดวกรับส่งบุคลากรในการเดินทางไปเข้ารับการอบรมนอกพื้นที่

2. การมีรูปแบบจำลองทางความคิด (Mental Models)

- 2.1 ผู้บริหาร ควรเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์และคิดเชิงบวก
- 2.2 ควรแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการมีมุมมองที่ใหม่ ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ
- 2.3 ควรมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และสามารถวิเคราะห์ แยกแยะแล้วนำข้อมูลไปปรับใช้ได้อย่างถูกต้อง
- 2.4 ผู้บริหารควรมีการพูดหรือสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการคิดวิเคราะห์ในเชิงบวกเพิ่มมากขึ้น
- 2.5 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน สร้างแนวคิดใหม่ที่ไม่ยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิมแก่บุคลากร
- 2.6 ควรมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เพิ่มมากขึ้น
- 2.7 ควรมีการยอมรับความคิดเห็นของทุกคน และหลอมรวมความคิดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 2.8 ควรมีการส่งเสริม กระตุ้นให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก และแนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.9 ผู้บริหารควรยอมรับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ อย่าปฏิเสธความคิดของผู้ปฏิบัติ
- 2.10 สร้างเข้าใจให้ตรงกันของบุคลากรในองค์กร ถึงข้อดี ข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง
- 2.11 ควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของวิธีคิดและการมีพฤติกรรมปฏิบัติในเชิงบวก รวมทั้งมีมุมมองที่เปิดกว้างไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม ๆ
- 2.12 ควรสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และฝึกการคิดเชิงบวกสม่ำเสมอ

- 2.13 ควรจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง เช่น ปัญหานักเรียน แล้วบันทึกข้อมูลไว้ใช้ในกรณีที่เกิดปัญหาดังกล่าวอีกในครั้งต่อไป
- 2.14 ควรจัดการศึกษาอบรมและศึกษาดูงานในองค์กรที่ผ่านการพัฒนาเป็นที่ยอมรับหลาย ๆ แห่ง
- 2.15 ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานหรือรับผิดชอบงานนั้น ๆ

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

- 3.1 ควรเปิดโอกาสให้มีกิจกรรมการแสดงออกทางความคิด การอภิปรายของบุคลากร โดยไม่มีการปิดกั้น และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น
- 3.2 ควรมีการสื่อสาร ประชุม พูดคุยทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ บ่อยมากขึ้น
- 3.3 ฝ่ายบริหาร ควรเคารพและรับฟังเหตุผลของผู้ปฏิบัติ ใส่ใจทุกความคิดเห็นและพิจารณานำไปสู่การปฏิบัติตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
- 3.4 ในการประชุมควรคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านวุฒิภาวะให้น้อยลง และมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมก่อนการทำกิจกรรมร่วมกัน
- 3.5 ควรยอมรับความแตกต่างทางความคิด ความแตกต่างระหว่างบุคคล และศักยภาพการแสดงออกที่แตกต่างกัน
- 3.6 บุคลากรควรที่ทำความเข้าใจ หรือรับทราบข้อมูลอย่างชัดเจนก่อนที่จะมาร่วมกันอภิปราย หรือกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
- 3.7 ควรส่งเสริมให้บุคลากรที่มีวุฒิกันน้อยได้แสดงออกทางความคิดอย่างเสรี และยอมรับฟังความคิดเห็น
- 3.8 ควรกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และอภิปรายร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์กร
- 3.9 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม หรือจัดพื้นที่สำหรับการเสนอความคิดเห็นทางป้ายนิเทศ หรือเว็บไซต์ของโรงเรียน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

- 4.1 ควรส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเน้นระบบทีมงานเพิ่มมากขึ้น
- 4.2 ควรมีการพิจารณาความดีความชอบจากการทำงานหรือผลงานที่เกิดจากการทำงานเป็นระบบทีมเพิ่มมากขึ้น

4.3 สร้างการยอมรับในการร่วมกันเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มย่อยก่อน เพื่อขยายสู่ภาพรวมขององค์กรทั้งหมด

4.4 หัวหน้าทีม ควรดูแล และร่วมกันแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงาน ไม่ใช่ เป็นเพียงแค่ผู้สั่งการ แต่ควรเป็นลักษณะของเพื่อนร่วมงานด้วย

4.5 ไม่ควรมีอคติส่วนตัวมากเกินไปเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกัน

4.6 ควรเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในระดับกลุ่มย่อย โดยให้อำนาจในการตัดสินใจเองได้อย่างเต็มที่

4.7 ควรมีกิจกรรมวัดความสำเร็จของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4.8 ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำทุกระดับ

4.9 ควรสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรแต่ละฝ่ายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรกล้าคิด กล้าพูดกันมากขึ้น

4.10 ควรส่งเสริมการเรียนรู้ และการทำงานข้ามสายงาน

4.11 เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ น้อยเป็นผู้นำในบางกิจกรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำ และความมั่นใจในตนเองให้มากขึ้น

4.12 ควรสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง พร้อม รับความคิดเห็นของผู้อื่น

4.13 ควรจัดสัมมนาช่วงปิดภาคเรียน เพื่อให้แต่ละคนเล่าประสบการณ์ในการพัฒนางาน ของตนเอง โดยมีการสรุปมาก่อนล่วงหน้า

4.14 ควรกระจายงานความถนัด ความสามารถ โดยไม่มีการกระจุกอยู่คนละหลายงาน

4.15 ควรมีการประชุม สร้างข้อตกลงร่วมกันก่อนจะเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็น ทีมงาน

4.16 ควรศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จก่อน แล้วมาประยุกต์ใช้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

5.1 ควรส่งเสริมการคิดเชิงระบบ และมองอย่างเป็นระบบของบุคลากร

5.2 ควรส่งเสริมการเรียนรู้ และการทำงานข้ามสายงาน

5.3 ควรจัดการอบรม สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องของทักษะการคิดเชิงระบบให้มากขึ้น

5.4 บุคลากรควรมีการร่วมปรึกษาหารือ พุดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้มากขึ้น ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5.5 ควรมีการสื่อสารระหว่างกันเพิ่มมากขึ้นและใช้ช่องทางหลายรูปแบบเพื่อให้เกิด ความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารกับผูปฏิบัติงาน

5.6 ควรสร้างเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดการคิดเชิงระบบ มองเห็นภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก

5.7 ควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการคิดเชิงระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีขั้นตอน มีเป้าหมายที่ชัดเจน

5.8 ควรฝึกมองปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยใจเป็นกลาง มีเจตคติที่ดี