

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล
(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา”

ของนายวิริยะ วรายุ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ)

.....ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.อิทธิชัย คลี่สุนทร)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่ม้อย)

อนุมัติ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

31 ส.ค. 2559

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประทุม รอดประเสริฐ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.อิทธิพล คลีสุนทร รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาทูประทีวิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่ม้อย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จากการทำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยการดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ตลอดจนให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาการทำ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ครูใหญ่วิเชียร ไหยบัง ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา คุณครู พรพนทิพย์พา ทองมี ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และคุณครูโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ทุกท่านที่เป็นแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ ตลอดจนการอำนวยความสะดวก ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ คุณครูสมศักดิ์ ปะसार ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปะทาย และคุณครูสังคม อินทร์ขาว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาขนวน จังหวัดศรีสะเกษ คุณครูศุภากร เชื้อพระคา ผู้ช่วย ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ คุณครูการะเกด กันทะเขียว ครูวิชาการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จังหวัดแพร่ ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกท่านที่ตลอด ระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กรุณาให้ความร่วมมือ และให้การอำนวยความสะดวก ในการเป็นที่ร่วมวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำเนิด ครู อาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิตในวันนี้คุณประโยชน์อันพึงมีจาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ และอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วิริยะ วรายุ

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา
ผู้วิจัย	วิริยะ วราญ
สถานที่ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558
คำสำคัญ	การพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การเทียบเคียงสมรรถนะ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา วิธีดำเนินการมี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Planning) ได้แก่การจัดตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ และการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาช่วงห่าง 3) ขั้นการบูรณาการ (Integration) ได้แก่ การรายงานผลการเทียบเคียงสมรรถนะให้ทีมงานทราบ และการตั้งเป้าหมาย 4) ขั้นการปฏิบัติ (Action) การจัดทำแผนดำเนินการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการปรับเทียบซ้ำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการวางแผน (Planning) พบว่า มีการแต่งตั้งทีมงานร่วมกับผู้วิจัยทำการเทียบเคียงสมรรถนะในวิจัยครั้งนี้ และให้ความรู้กับทีมงานร่วมวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คู่มือในการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และมีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของทั้งสองโรงเรียน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาสูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกรายการ

3. ผลการบูรณาการ (Integration) พบว่า ควรมีการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับผลการดำเนินการของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อลดช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

4. ผลการปฏิบัติ (Action Plan) พบว่า มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินการ และมีการดำเนินการปรับเปลี่ยนซ้ำเมื่อแล้วเสร็จการดำเนินการตามแผนดำเนินการ ผลที่ปรากฏคือ การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เพิ่มขึ้นจากเดิมและใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากที่สุด

Title THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL LEARNING
COMMUNITY OF DONMOON SCHOOL (SUWANNASA-
RAJBAMRUNG) BY USING BENCHMARKING WITH
LAMPLAIMATPATTANA SCHOOL

Author Viriya Warayu

Advisor Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

Academic Paper Thesis Ph.D. in Educational Administration,
Naresuan University, 2015

Keywords Development of Professional Learning Community,
Benchmarking

ABSTRACT

This research aimed at developing professional learning community of Donmoon School (Suwannasarajbamrung) by using benchmarking with Lamplaimatpattana School. The procedure composed of four steps: 1) Planning, including the establishment of a team to make the benchmarking, determination of benchmarking. The pair set benchmarking and the collection of data. 2) Analysis Data, including data analysis for finding the distance. 3) Integration, including the report on benchmarking and goals to the team. 4) Action, include plan implementation, implementation of the plan into action and repeat calibration.

The results were as follows:

1. Planning found that a team with the appointment of the researcher comparable performance in this research and to educate the participants about the progress of the team benchmarking (Benchmarking) to develop professional learning community (Professional Learning Community: PLC) in the benchmarking section of this research include the development of professional learning community. Partner in the implementation of benchmarking in this research is Donmoon School (Suwannasarajbamrung) by using benchmarking with Lamplaimatpattana School and are planning to

collect data by interviewing the person responsible for the process development of professional learning community of both schools.

2. Analysis Data found that the state of development. The process of professional learning communities Lamplaimatpattana School higher information than Donmoon School (Suwannasarajbamrung) all integration.

3. Integration found that should have taken a community development process professional learning environments. Because each element has a relationship together. The development will be carried out simultaneously unable to perform only one component elements and has set the goal of developing a more comparable with the results of the Lamplaimatpattana School. To reduce the spread of the process of developing a professional learning community of DonmoonSchool (Suwannasarajbamrung) with Lamplaimatpattana School.

4. Action Plan found that the conceptual framework of the implementation of the development process of professional learning communities as a guide to plan and carry out calibration has been performed repeatedly. When completed the implementation of the action plan. The result is displayed the implementation process of developing a professional learning community, all the elements of DonmoonSchool (Suwannasarajbamrung) information increased by close to Lamplaimatpattana School.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC).....	14
แนวคิดการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking).....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	88
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	89
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Planning Stage).....	91
ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage)	94
ขั้นตอนที่ 3 ขั้นบูรณาการ (Integration Stage).....	95
ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Action Stage).....	97

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	99
ตอนที่ 1 ผลการวางแผน (Planning Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	100
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	131
ตอนที่ 3 ผลการบูรณาการ (Integration) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	142
ตอนที่ 4 ผลการปฏิบัติ (Action Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	160
5 บทสรุป.....	209
สรุปผลการวิจัย.....	210
อภิปรายผลการวิจัย.....	221
ข้อเสนอแนะ.....	227
บรรณานุกรม.....	229
ภาคผนวก.....	234
ประวัติผู้วิจัย.....	263

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตัวอย่างการจัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	66
2 ตัวอย่างการรวบรวม และจัดอันดับข้อมูลองค์การ.....	67
3 แสดงการสังเคราะห์ และสรุปเพื่อประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอนและกระบวนการใน การเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัย.....	73
4 แสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้กับการวิจัย เชิงปฏิบัติการ (Action Research) การวิจัยพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research).....	80
5 ผลการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	109
6 ผลการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	114
7 ผลการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	123
8 ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	134
9 ผลการเลือกประเด็น และความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	145
10 ผลการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้าน ดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	191
11 แผนดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	165
12 ผลการทบทวนหลังการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการดำเนินการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	176
13 ผลการดำเนินการปรับเทียบค่าการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	186

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 14 ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนารุมนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน
บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับค่าเป้าหมายที่กำหนด..... 196



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	42
2 การตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ.....	50
3 แสดงขั้นตอนเทียบเคียงสมรรถนะ.....	57
4 แสดงขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	61
5 กรอบแนวคิดการวิจัย การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียง สมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	88
6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	89
7 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	160

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ให้ความสำคัญต่อการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนไทย โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 49 กล่าวว่า "บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย" (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 15) และมาตรา 80 (3) "พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนา การศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทัน การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบ วินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข" (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 23 - 24) ดังนั้น รัฐบาลจึงต้องจัด การศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัด การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 6 กล่าวว่า " การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ความสุข" (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, หน้า 3)

หน่วยงานราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในประเทศไทย คือ กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาของรัฐหรือของเอกชน และหน่วยงานอื่นๆ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 กำหนด และสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้บัญญัติไว้ ตลอดจนให้ได้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดภายใต้การใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากรายงานผลการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ปี 2556 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยยังไม่เป็นที่น่าพอใจต่อความคาดหวังของสังคมมากนัก ดังจากข้อมูลผลการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้น ป.6 ในปีการศึกษา 2556 มีคะแนนเฉลี่ย ร้อยละในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ระหว่าง 33.82 - 61.69 ซึ่งลดลงจากปีการศึกษา 2555

เกือบทุกวิชา มีเพียง 2 วิชาที่ได้คะแนนสูงขึ้น คือ คณิตศาสตร์ และสุขศึกษา โดยวิชาภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และศิลปะมีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ส่วนอีก 2 วิชา คือ วิชาสุขศึกษา และการงานอาชีพ มีคะแนนเฉลี่ยเกินครึ่ง นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ทั้งด้านเนื้อหาวิชาและด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ในประเทศต่างๆ 59 ประเทศ จากการทดสอบของโครงการ TIMSS 2011 (ปี 2554) (Trends in International Mathematics and Science Study) สสวท. โดยผลประเมินของประเทศไทยในปี 2554 พบว่า คะแนนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์ เป็น 458 คะแนน ส่วนคะแนนเฉลี่ยวิชาวิทยาศาสตร์ เป็น 472 คะแนน (ค่ากลาง TIMSS เท่ากับ 500 คะแนน) โดยประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 34 และ 29 ตามลำดับ ซึ่งผลประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับปัญหา และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู คือ ครูยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ๆ ไม่กระตุ้นให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ ไม่รู้จักค้นหาข้อมูล ครูสอนไม่ครบหลักสูตร สอนไม่ตรงวุฒิ ทำงานอื่นนอกเหนืองานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่และไม่มีเวลาให้กับนักเรียน ผลการสอบ O-Net ที่นำมาใช้ประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาสร้างความกดดันให้กับครู และครูต้องพัฒนาตนเอง มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีมุมมองที่ดี รักและมีคุณธรรมต่อนักเรียน มีความรู้ภาษาต่างประเทศ ปรับการสอนจาก teaching เป็น coaching เน้นการฝึกปฏิบัติให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ใช้กระบวนการวิจัยบูรณาการในการเรียนการสอนโดยครูพัฒนาทักษะการตั้งคำถาม สร้างสื่อการสอน เน้นวิธีสอนให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ ปรับวิธีการสอนภาษาอังกฤษ จัดหาวัสดุเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาการอ่าน เขียน พูดทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, หน้า ๗)

ในส่วนของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาแพร่ เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานกำหนด แต่จากผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระหว่างปีการศึกษา 2554 - 2556 มีค่าคะแนนเฉลี่ย 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ระหว่าง 40.77 - 60.54 และเมื่อจำแนกเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า มี 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 50 คะแนน คือ ภาษาไทย สุขศึกษาและพลศึกษา และการงานอาชีพและเทคโนโลยี ส่วนอีก 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เหลือมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 50 คะแนน คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ และศิลปะ นอกจากนี้จากรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา (สมศ.) รอบสาม ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนด้านผล การจัดการศึกษา ไว้ว่า นักเรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ด้านการคิดเป็นทำเป็น โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การคิดวิเคราะห์เบื้องต้น และด้าน การปรับตัวเข้ากับสังคม โดยการให้นักเรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกันโดยใช้กระบวนการกลุ่ม การทำงานเป็นทีม มีการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม ให้นักเรียนนำไปใช้ในการอยู่ร่วมกัน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555, หน้า 50)

จากผลดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวิเคราะห์ถึง สาเหตุที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนยังไม่มีประสิทธิภาพ พบว่ามีประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) พื้นฐานของนักเรียน 2) สภาพครอบครัว 3) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 4) การให้ ความสำคัญต่องานวิชาการของผู้บริหาร และ 5) การจัดการเรียนการสอนของครู แต่ในการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจในประเด็นการจัดการเรียนการสอนของครู เพราะครูเป็นปัจจัยหนึ่งที่มี สำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ดังคำที่กล่าวไว้ว่า "คุณภาพครู คือ ภาพสะท้อนคุณภาพนักเรียน" สอดคล้องกับผลการศึกษาของดัลลัส พบว่า นักเรียนที่เรียนกับครูที่ สอนเก่งมีคุณภาพ 3 คน ติดต่อกันจะมีคุณภาพการเรียนรู้สูงกว่านักเรียนที่เรียนกับครูที่สอนไม่เก่ง 3 คนติดต่อกัน 49 เปอร์เซ็นต์ ผลการศึกษาเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่านักเรียนที่มีโอกาสได้เรียนกับครู ที่สอนเก่งจะมีพัฒนาการที่ก้าวหน้ามากกว่านักเรียนที่เรียนกับครูที่สอนไม่เก่งถึง 3 เท่า (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 19) และมีความสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ให้ข้อเสนอแนะกับโรงเรียนด้านมาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ไว้ว่า โรงเรียนควรพัฒนาครู ให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และ ทักษะในการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำแผนการสอน กระบวนการเรียน การวิจัยในชั้นเรียน การใช้ สื่อ และเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ การวัดผลตามสภาพจริง การนำจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มาปฏิบัติ และพัฒนาผลงานที่เกิดจากการเรียนการสอนให้ประจักษ์มากยิ่งขึ้น (สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555, หน้า 50)

ปัจจุบันโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ดำเนินการพัฒนาการจัด การเรียนการสอนของครูด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย เช่น การส่งครูเข้าร่วมอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน และเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เป็นต้น แต่จากผลการดำเนินการ พบว่า ครูยังมี พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ เช่น สอนตามหนังสือเรียน ครูเป็นผู้บอก

ความรู้ให้กับนักเรียนมากกว่าเป็นผู้กระตุ้นให้นักเรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาดังกล่าวไม่เกิดผลเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะว่าการพัฒนาดังกล่าวไม่ได้เป็นการพัฒนาให้ครูเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะทำให้นักเรียนมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ แต่หลังจากโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างพลังอำนาจการจัดการศึกษาที่สร้างสุขภาวะในโรงเรียน ซึ่งเป็นโครงการของมูลนิธิสถาบันวิจัยระบบการศึกษา (IRES) โดยการสนับสนุนโครงการจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยให้โรงเรียนไปศึกษาแนวทางการพัฒนากับโรงเรียนต้นแบบของโครงการ คือ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา พบว่า โรงเรียนได้นำนวัตกรรมหนึ่งมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพครูในโรงเรียน คือ “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกว่า PLC ซึ่งมีองค์ประกอบสองส่วนที่สำคัญ คือ การสร้างความเป็นชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กร และการจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในโรงเรียนอย่างหลากหลาย โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาครูผ่านวัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างการเรียนรู้ของครูร่วมกัน เพื่อให้ครูทุกคนยกระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู

จากนั้นมาโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้นำนวัตกรรม “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกว่า PLC มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2555) ที่กล่าวว่า PLC เป็นการให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน (Community) ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับ “ปฏิรูป” การเรียนรู้เป็นการปฏิรูปที่ “เกิดจากภายใน” คือ ครูร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดำเนินคู่ขนาน และเสริมแรงกันทั้งจากภายในและจากภายนอก PLC เป็นเครื่องมือให้ครูเป็น ผู้ลงมือกระทำ (actor) เป็น “ประธาน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่วงการศึกษา ไม่ใช่ปล่อยให้ครูเป็น “กรรม” (ผู้ถูกกระทำ) อยู่เรื่อยไป หรือเป็นเครื่องมือปลดปล่อยครูออกจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจสู่ความสัมพันธ์แนวราบเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่การศึกษา รวมทั้งสร้างการรวมตัวกันของครู เพื่อทำงานสร้างสรรค์ ได้แก่ การนำประสบการณ์การจัดการเรียนรู้แบบ PBL และนวัตกรรมอื่น ๆ ที่ตนเองทดลอง มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกัน เกิดการสร้างความรู้ หรือยกระดับความรู้ในการทำหน้าที่ครูจากประสบการณ์ตรง (2555, หน้า 135-136) และจากผลการวิจัยของโฮร์ด (Hord, 1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพโดยใช้คำถามว่า สถานศึกษาดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากสถานศึกษา

ทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพและถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอน และต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุป คือ เกิดผลดีต่อครูผู้สอน พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นดังนี้ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษามากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างมุ่งมั่น รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาท และพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนต่อไป เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลงมีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในสถานศึกษาแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่าง ๆ และส่งผลดีต่อนักเรียน พบว่านักเรียนส่วนใหญ่เป็นดังนี้ ลดอัตราการตกชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกสถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับสถานศึกษาแบบเก่ามีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

เมื่อโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ดำเนินการไประยะเวลาหนึ่งแล้ว ผลปรากฏว่า การดำเนินการพัฒนายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากครูยังขาดความรู้สึกร่วม และเป้าหมายร่วมในการทำ PLC วัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนยังเป็นแบบเดิม ๆ ครูไม่ยอมเปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น บรรยากาศไม่เอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน และขาดการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ยังไม่เกิดขึ้นจนสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารของโรงเรียนจึงจำเป็นต้องหาแนวทางพัฒนา

ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ซึ่งผู้วิจัยสนใจแนวคิด “การเทียบเคียงสมรรถนะ” (Benchmarking) มาเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนา เพราะจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า การเทียบเคียงสมรรถนะเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต แล้วนำมาเทียบเคียงกับข้อมูลในหน่วยงานของเรา วิเคราะห์หาข้อดี ข้อด้อย ของคู่เทียบเคียง แล้วนำข้อดีมาปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติ แล้วดำเนินงานตามแผน หลังจากนั้นตรวจสอบคุณภาพของงาน การเก็บข้อมูลต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้ากระบวนการทำงานใหม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าพัฒนาการทำงานได้ดีกว่าเก่าข้อมูลของกระบวนการทำงานใหม่ก็จะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการนำไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ดีกว่าในครั้งต่อไป ทำอย่างนี้ต่อเนื่องกระบวนการทำงานก็จะพัฒนาคุณภาพไปอย่างต่อเนื่องเช่นกัน นอกจากนี้การเทียบเคียงสมรรถนะ ยังทำให้เราทราบถึงวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติขององค์กรหนึ่ง ๆ ได้ตลอดจนทำให้เกิดเป้าหมายที่แท้จริง ซึ่งสามารถมองเห็นตัวอย่างของความสำเร็จได้จากองค์กรอื่นช่วยเพิ่มพูนประสบการณ์และฐานความรู้ของเจ้าหน้าที่ในองค์กรให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เมื่อดำเนินการอย่างถูกต้อง องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถนำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น สมิท (Smith, 1999)

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพราะโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรมสามารถให้ครู และผู้ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาได้เรียนรู้ ในด้านการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้เป็นกระบวนการพัฒนาครูผ่านวัฒนธรรมองค์กร คือ การทำให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน การมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและการรู้วิธีทำให้ไปสู่เป้าหมายนั้น การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงาน สนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ เป็นต้น ทั้งนี้ทีมครูรุ่นพี่ที่มีความสามารถถึงขั้นสอนผู้อื่นได้จะมีบทบาทมากต่อการพัฒนาครูรุ่นใหม่ ๆ การทำงานเป็นทีม คือ คิดแบบร่วมมือ ไม่ใช่คิดแบบแข่งขัน กรอบความคิดที่เป็นบวก เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้ และการมองเห็นคุณค่าของคนอื่นหรือสิ่งอื่น และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับครู ครูกับผู้เรียน ครูกับ

ผู้ปกครอง ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ผลการวางแผนการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เป็นอย่างไร
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เป็นอย่างไร
3. ผลการเลือกประเด็นในการพัฒนา และผลการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เป็นอย่างไร
4. ผลการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อวางแผนการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
2. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
3. เพื่อเลือกประเด็นในการพัฒนา และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
4. เพื่อดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้วิธีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นำมาเป็นวิธีการพัฒนาครูให้มีคุณภาพมากขึ้น

2. โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ 4 ขั้นตอน นำมาเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น
3. ครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่จะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู
4. โรงเรียนอื่นได้แนวทางในการนำแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาเป็นวิธีการพัฒนาครูให้มีคุณภาพมากขึ้น
5. โรงเรียนอื่นได้แนวทางในการนำแนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ มาเป็นกระบวนการพัฒนางานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เพื่อพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โดยผู้วิจัย กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Planning Stage) เป็นการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสนทนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงาน ในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นเอกสาร และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

1. แหล่งข้อมูล ได้แก่

1.1 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

1.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

1.3 รายงานผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ประกอบด้วยครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 8 คน และผู้วิจัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

2.2 ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 1 คน และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2 คน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นบูรณาการ (Integration Stage) เป็นการรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการปฏิบัติ (Action Stage) เป็นการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการจัดทำแผนดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมตามแผน การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล ได้แก่ 1) ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ราชภัฏบรัง) และ 2) ผลการดำเนินการตามแผนเพื่อพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ที่มงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง) จำนวน 9 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง ขั้นตอนการนำกระบวนการทำงานของคู่เทียบเคียงสมรรถนะซึ่งได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาเทียบเคียงกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง) แล้วนำมาจัดทำแผนดำเนินการโครงการ หรือ กิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลใกล้เคียงกับคู่เทียบเคียงสมรรถนะ โดยในงานวิจัยนี้ การเทียบเคียงสมรรถนะแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล 3) ขั้นตอนการบูรณาการ และ 4) ขั้นตอนการปฏิบัติ

ขั้นตอนการวางแผน หมายถึง เป็นการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสนทนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ และการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ขั้นตอนการบูรณาการ หมายถึง เป็นการรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง)

ขั้นตอนการปฏิบัติ หมายถึง เป็นการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราชภัฏบรัง) โดยการจัดทำแผนดำเนินการ การปฏิบัติกิจกรรมตามแผน การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้

คู่เทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาชุมชน
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู
เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิต
วิญญาณของความเป็นครู โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ความเป็นชุมชน (สนามพลัง)
ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถี สภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน และ
2) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียน และ
การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

**การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสา
ราษฎร์บำรุง)** หมายถึง การใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้น
การวางแผน 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล 3) ขั้นบูรณาการ และ 4) ขั้นการปฏิบัติ มาพัฒนาชุมชนแห่ง
การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราษฎร์บำรุง) จากคู่เทียบเคียงสมรรถนะ
ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
หมายถึง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานในการทำการเทียบเคียง
สมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราษฎร์บำรุง) ได้แก่ 1) การแบ่งปันความคิด
2) การระดมพลังสมอง 3) Before Action Review และ 4) After Action Review

การแบ่งปันความคิด หมายถึง เป็นวิธีการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกระบวนการอภิปราย
ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยใช้คำถามเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมกันคิด เมื่อได้
ครุ่นคิดแล้วให้นำแลกเปลี่ยนกับคู่คิดของตน เมื่อความคิดนั้นตกผลึกแล้วจึงนำเสนอความคิดของคู่
ตนเองเสนอต่อสมาชิกในกลุ่มต่อไป

การระดมพลังสมอง หมายถึง เป็นวิธีการเรียนรู้โดยการเสนอความคิดของสมาชิก
ในกลุ่ม เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ในการระดมสมองจะเป็น
การเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยที่สมาชิกที่เหลือ
ร่วมรับฟังอย่างลุ่มลึกและไม่มีการโต้แย้ง หรือการวิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ เกี่ยวกับความคิดของ
สมาชิกในกลุ่ม

การทำ Before Action Review หมายถึง การพูดคุยกันของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมนั้นๆ
เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการทำการกิจกรรม โดยมุ่งเน้นประเด็นไปที่เป้าหมายของการทำการกิจกรรม
นั้น ซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของตัวเอง เพื่อให้การทำงานต่าง ๆ
ประสานเข้ากันได้ดีทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังทำให้สมาชิกในกลุ่มสามารถที่จะ

ปรับเปลี่ยนการดำเนินการของกิจกรรมนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำกิจกรรมได้ด้วยการพูดคุย

การทำ After Action Review หมายถึง การพูดคุยหลังจากสมาชิกทำกิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งในการพูดคุยจะเป็นการตอบคำถามต่างๆ ดังนี้ เป้าหมาย (ของทีมงาน และของตนเอง) ในการทำงานนี้ คืออะไรบ้าง (ก็คือมาจาก BAR นั้นเอง) เป้าหมายข้อใดที่บรรลุผลเกินคาด (ได้ผลดีเกินคาด) เพราะเหตุใด เป้าหมายข้อใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่ได้ผลเลย เพราะเหตุใดหากจะมีการทำงานเช่นนี้อีก มีคำแนะนำให้ปรับปรุงตรงไหนบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งหมด

โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) หมายถึง เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาแพร่ เขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เลือกเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้

โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา หมายถึง เป็นโรงเรียนเอกชนที่ไม่เก็บค่าเล่าเรียน จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นโรงเรียนตัวอย่าง งบประมาณในการดำเนินการส่วนใหญ่มาจากเงินบริจาค เริ่มดำเนินการ จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 ถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตอนต้น รับนักเรียนโดยการจับฉลาก ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เลือกเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC)

- 1.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 1.2 ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 1.3 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
- 1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 1.5 แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2. แนวคิดการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

- 2.1 ความเป็นมาของการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 2.2 ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 2.3 ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 2.4 ขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC)

ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกแบบย่อว่า PLC ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี Sergiovanni (1998) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสถานที่สำหรับ ปฏิสัมพันธ์ ลดความโดดเดี่ยวของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของสถานศึกษาในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน หรืองานวิชาการสถานศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 139) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมตัวกันของครูในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศ เข้าร่วมจัดระบบสนับสนุน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของศิษย์อย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่รู้จบ

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, หน้า 8) ได้นิยามความหมายของคำว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ว่า สถานศึกษาที่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีเป้าหมายที่สอดคล้องและมุ่งมั่นไปสู่การปฏิบัติงานการสอนและการเรียนรู้จากงาน ทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังกันและอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์กันเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งรวบรวมและใช้การประเมินผลและข้อมูลต่างๆ เพื่อค้นหาและทำการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ การเรียนรู้ของนักเรียน

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง (2557, หน้า 95) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำและร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีม เรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง ส่งคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิก ในชุมชน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกแบบย่อว่า PLC เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิต

วิญญาณของความเป็นครู โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถี สภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน และ 2) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection)

ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่าย และระดับชาติ โดยแต่ละลักษณะจะแบ่งตามระดับของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning Community) ดังนี้

1. ระดับสถานศึกษา (School Level) คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ขับเคลื่อนในบริบทสถานศึกษา หรือ สถานศึกษา สามารถแบ่งได้ 3 ระดับย่อย คือ

1.1 ระดับนักเรียน (Student Level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน (Skill of learning how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of knowledge of content skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Authentic learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มีประสิทธิภาพในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) และการสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

1.2 ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional Level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอน และผู้บริหารของสถานศึกษา โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่า "ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community" ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตนไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกัน

พิจารณาบทพจนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของสถานศึกษาเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพ และประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

1.3 ระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) ที่ครอบคลุมถึง ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมเข้ามาร่วมสร้าง และผลักดันวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโส ในชุมชนตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและสถานศึกษา กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแล แนะนำการเรียนรู้ที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่สถานศึกษา และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคมที่สถานศึกษาสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลาย เช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

2. ระดับกลุ่มเครือข่าย (Cluster Level) คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ขับเคลื่อนในลักษณะการรวมตัวกันของกลุ่มวิชาชีพจากองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มุ่งมั่นร่วมกันสร้างชุมชนเครือข่าย ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วม คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน อาจมีทั้งการเป้าหมายที่เป็นแนวคิดร่วมกันร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน คือ การตกลงร่วมมือกันในการพัฒนาวิชาชีพครูระหว่างสถาบันโดยมองว่าการร่วมมือกันของสถาบันต่างๆ จะทำให้เกิดพลังการขับเคลื่อน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนหรือร่วมลงทุนด้านทรัพยากร และการเกื้อหนุนเป็นกัลยาณมิตรคอยสะท้อนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กรณีตัวอย่างเช่น กรณีศึกษา

การจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกลุ่มของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์เพื่อร่วมพัฒนา แลกเปลี่ยนและสะท้อนร่วมกันทางวิชาชีพ อีกหนึ่งกรณีตัวอย่างการจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของกลุ่มสถานศึกษาเบญจมมิตร จังหวัดสงขลา ที่เป็นการรวมตัวกันของสถานศึกษาจำนวน 6 สถานศึกษาเพื่อจัดพื้นที่ให้ครูแต่ละสถานศึกษามาร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ นำเสนอผลงาน ถอดบทเรียน และสะท้อนคิด เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือของสมาชิกวิชาชีพครู คือ การจัดพื้นที่เปิดกว้างให้ สมาชิกวิชาชีพครูที่มีอุดมการณ์ร่วมกันในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ สมาชิกที่รวมตัวกันไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับสังกัด แต่จะตั้งอยู่บนความมุ่งมั่น สมัคใจ ใช้อุดมการณ์ร่วมเป็นหลักในการไหลรวมกันเป็นชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ กรณีตัวอย่างเช่น ชุมชนการเรียนรู้ “ครูเพื่อนักเรียน” ของมูลนิธิธิดาศรี สฤษดิ์วงศ์ (มธส.) ที่สร้างพื้นที่ส่วนกลางสำหรับวิชาชีพครูให้จับมือร่วมกันเป็นภาควิชาพัฒนา “ครูเพื่อนักเรียน” มุ่งสร้างสวธกัณวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ในแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย (วิจารณ์ พานิช, 2555)

3. ระดับชาติ (The National Level) คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เกิดขึ้นโดย นโยบายของรัฐที่มุ่งจัดเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ของชาติ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เชิงคุณภาพของวิชาชีพ โดยความร่วมมือของสถานศึกษา และครู ที่ผนึกกำลังร่วมกันพัฒนา วิชาชีพ ภายใต้การสนับสนุนของรัฐดังกรณีตัวอย่างนโยบายวิสัยทัศน์เพื่อความร่วมมือของ กระทรวงศึกษาธิการประเทศสิงคโปร์ (MOE) (2009) รัฐจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ชาติสิงคโปร์เพื่อมุ่งหวังขับเคลื่อนแนวคิด “สอนให้น้อย เรียนรู้ให้มาก” (Teach Less, Learn more) ให้เกิดผลสำเร็จ

จากการศึกษาเกี่ยวกับระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ ว่า ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้ง 3 ระดับ กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และกลุ่มบุคคล ที่มุ่งมั่นรวมกันเพื่อสร้างชุมชน ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วม คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาวิชาชีพร่วมกัน และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอระดับของ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระดับสถานศึกษา ในระดับย่อยของระดับผู้ประกอบวิชาชีพ

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม และวรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสรุปรายละเอียดองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. แนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวถึงชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional Level) ในบริบทสถานศึกษา เป็นแนวคิดเชิงวิธีการหรือกระบวนการ ที่มีการดำเนินการปฏิบัติร่วมกันในชุมชนซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะสะท้อนเป็นคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชนตามธรรมชาติความเป็นจริงของชุมชนนั้นๆ ที่มีบริบทแตกต่างกันไป แต่เป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการรวมใจ รวมตัว รวมแรง และรวมปัญญา ร่วมกันของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาในชุมชน เพื่อการทำงานแบบมุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครู ส่งคุณภาพผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ อนึ่ง องค์ประกอบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่กล่าวมาของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม, ทีมร่วมแรงร่วมใจ, ภาวะผู้นำร่วม, การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision)

วิสัยทัศน์ร่วม เป็นการมองเห็นภาพทิศทางสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตร่วมกัน โดยอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันซึ่งเป็นพลวัตรเชื่อมโยงสู่การเปลี่ยนแปลงหรือผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจเป็นการมองเห็นจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกันเหนี่ยวนำซึ่งกันมาสู่การรวมตัวกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วม จากภาพอนาคตนำสู่ความชัดเจนในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ หรือ วัตถุประสงค์ร่วม (Shared Purpose) เมื่อสมาชิกในชุมชนมีเป้าหมายที่แต่ละคนเห็นร่วมอย่างชัดเจน จะเกิดเป็นเป้าหมายความสำเร็จที่มีพลัง ซึ่งมาจากการไหลรวมสู่ทิศทางเดียวกันของเป้าหมายของระดับปัจเจกบุคคล ที่เป็นบุคคลที่มีลักษณะค่านิยมร่วมกัน (Share Value) ต่อเรื่องนั้นๆ จึงเกิดเป็นพลังของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมากจะมีค่านิยมร่วมยึดเหนี่ยวกันด้วยอุดมการณ์แห่งวิชาชีพ และคุณงามความดีเพื่อการศึกษา ที่มีหัวใจร่วมกัน คือ มุ่งการเรียนรู้เรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ การริเริ่มของกลุ่มครูในการพัฒนาตนเองถือเป็นพื้นฐานของเจตจำนงที่จะกระทำสิ่งใดหนึ่ง

ร่วมกันด้วยใจอย่างมีความสุข โดยมีอาจมีการกำหนดภารกิจในการดำเนินการเป็นพันธกิจร่วมกัน เพื่อเป็นเส้นทางดำเนินการไปสู่ทิศทาง และเป้าหมายที่มุ่งหวัง

การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพใช้วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเข็มทิศในการนำทาง ทิศทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีแตกต่างจากการทำงานตามนโยบาย คำสั่ง และหน้าที่ ที่เสี่ยงที่จะ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง ในระดับคิด ความรู้สึก เป็นผลให้ผู้ทำงาน เกิดความรู้สึกกลัว สับสน ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มที่ ในทางเดียวกันหากเกิด วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเบื้องต้น การทำงานร่วมกันทั้ง แต่ละบุคคล และแต่ละทีม จะสามารถตระหนักรู้ ในการทำงานเห็นศักยภาพความสามารถของตนเองและผู้อื่น ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ การดำเนินการไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ เป็นการจัดระบบทั้งความคิด ความรู้สึก ของแต่ละบุคคล และชุมชน ให้มีความชัดเจนในสิ่งที่จะดำเนินการ ผู้ทำงานจึงพร้อมที่จะทุ่มเทพลังที่มีในการทำงาน อย่างเต็มที่ ถูกทาง และบรรลุบรรลุเป้าหมาย

1.2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork)

ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผล บนพื้นฐานงานที่มีลักษณะ ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกันและการรับผิดชอบร่วมกัน จากสถานการณ์ที่งานจริง ถือเป็นโจทย์ร่วม ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัยกลไกในการการทำงานซึ่งกันและกัน เห็นและรู้ ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิด ประสพการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา บนพื้นฐาน ของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเน้นการขับเคลื่อนด้วยการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำ และเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ ต่อเนื่องกัน ซึ่งมีลักษณะ พิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายใน นั่นคือการเป็นกัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมในชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์เหมือนครอบครัวเดียวกันที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่มีความสุข ไม่โดดเดี่ยว บรรยากาศที่เกิดขึ้น ภายในทีมร่วมแรงร่วมใจจะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันโดยส่วนมากมักจะเป็น รูปแบบไม่เป็นทางการ แต่ดำเนินการไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ในเรื่องที่ทำ จนกลายเป็น วิถีการทำงานและการอยู่ร่วมกัน สิ่งนี้เป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่มาจากการทำงาน

ร่วมกันที่มีเป้าหมายร่วมชัดเจนและร่วมทำกันอย่างมีความสุข ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วมสอน (Team Teaching) ทีมเรียนรู้ (Team Learning) และกลุ่มเรียนรู้ (Group Learning)

1.3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

ภาวะผู้นำร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกัน ดังนี้

1.3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำ (Empowerment) ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน จนเป็นแบบที่มีพลังเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกันอย่างวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงการนำแบบไม่นำ โดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม (Share Leadership) ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าว ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (Stewardship) โค้ชผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion)

1.3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น "ผู้นำร่วมของครู" ในการขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared Governance) สนับสนุน การกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็น ผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็น "ประธาน" เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ "กรรม" หรือ ผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ "อำนาจทางวิชาชีพ" ที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายให้ชุมชนฯ

ร่วมกันสร้างและร่วมเรียนรู้บนพื้นฐานการใช้ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) อำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้อง และดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม

อนึ่ง ภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมามีหัวใจสำคัญคือนำการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคนทั้งสมาชิก และผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิต จนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสุขในวิชาชีพของตนเอง และผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผลต่อความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Learning and Professional Development)
การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู กล่าวคือ

1.4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing in Real-Life Experiences) ร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ เอดการ์ เดล (Edgar Dale, 1969) แนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันให้อย่างสอดคล้องว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง จะส่งผลต่อการประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบทชุมชนการเรียนรู้ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ทำให้บรรยากาศการพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึกไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน ที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สนทนาสะท้อนทนา การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างมโนทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ และการเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของสมอง และการจัดการความรู้ เป็นต้น

1.4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือ จากจิตวิญญาณ ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง รู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ วุฒิภาวะ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของนักเรียนตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอน หรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้ สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วย

ด้วยความรัก ความเมตตา กรุณา และความอ่อนน้อม เห็นนักเรียนเป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่มองเห็นว่าเป็นปัญหาเพื่อบั่นทอนตนเอง แต่เป็นความสุขที่ได้ทำ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ (Contemplative) และการฝึกสติ (Mind fullness)

2. แนวคิดของณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, หน้า 20-21) สรุปองค์ประกอบสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้อยู่ 5 หลัก คือ 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) 2) การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective Focus on Student Learning) 3) การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) 4) การชี้แนะการปฏิบัติ (Deprivatized Practice) และ 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) โดยองค์ประกอบแต่ละหลักมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) การมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้ทางเทคนิค ร่วมกันนับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่างๆ ที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในชุมชน ในทำนองเดียวกัน พบว่าการมีพันธกิจ (mission) ร่วมกันและชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาความเป็นชุมชนการเรียนรู้ (Learning Communities) ในสถานศึกษา ในที่นี้จะเห็นว่าถึงแม้การมีพันธกิจร่วมกัน และการมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันจะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ทั้งสองสิ่งนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นสำหรับชุมชนในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่ง และมีร่วมกันในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของสถานศึกษา

2.2 การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective Focus on Student Learning) สถานศึกษาต้องการให้ครูมีเทคนิคการสอน และกลยุทธ์ที่หลากหลายที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ทั้งนี้สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้น่าจะมาจากความคาดหวังระดับสูงของครูต่อนักเรียนบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และข้อผูกพันของครูต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

2.3 การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) การร่วมมือรวมพลังนี้ เป็นคุณลักษณะที่ถูกสร้างขึ้นโดยการอภิปรายแล้วนำมาสู่ข้อสรุปของครูถึงการพัฒนาาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานการสอน หรือโดยการสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด หรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการมากขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะของสถานศึกษา ทั้งนี้การร่วมมือรวมพลังดังกล่าวได้นำไปสู่

การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูซึ่งมักจะเชื่อมโยงไปสู่การมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูในสถานศึกษาโดยมีความเกี่ยวข้องกับงานที่สัมพันธ์กับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น ทั้งนี้การร่วมมือรวมพลังนี้ไม่ใช่ลักษณะการร่วมมือรวมพลังของครูเพียงไม่กี่คนแต่เป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในภาพรวมทั้งหมดของสถานศึกษา

2.4 การชี้แนะการปฏิบัติ (Deprivatized Practice) ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะ และได้รับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์จากเพื่อร่วมงานได้ ในลักษณะเช่นนี้จะมีการพูดคุยสนทนากันมากขึ้นระหว่างครูด้วยกันโดยจะช่วยให้มีการพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ยังไม่สามารถทำได้ในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูได้เรียนรู้จากครูคนอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ และสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงต่อความไม่ประสบความสำเร็จ อันจะทำให้เกิดผลทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของสถานศึกษา

2.5 การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) การพูดคุยสนทนากันระหว่างครูควรเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการสอน นอกจากนี้การพูดคุยสนทนากันดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร (Organization) ความเสมอภาค (Equity) และความเป็นธรรม (Justice) ของสถานศึกษาอีกด้วย เพราะว่าประเด็นเหล่านี้อาจจะกลายเป็นเครื่องมือ หรือกลไกในการทบทวนประเด็นพื้นฐานสำคัญของการสอนซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นชุมชนในภาพรวมทั้งหมดของครู ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างหลักความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของชุมชนในสถานศึกษา

3. แนวคิดของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง (2557, หน้า 96 - 100) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา PLC ในระดับสถานศึกษา หรือ ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ นำเสนอเป็นองค์ประกอบของ PLC ที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและ วิเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศนำเสนอเป็น 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และ การพัฒนาวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร และโครงสร้างสนับสนุน ชุมชนนำเสนอจากการสังเคราะห์แนวคิดต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อน PLC ที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) คือ พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นภาพความสำเร็จที่มุ่งหวังในการนำทางร่วมกัน (Hord, 1997)

อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็น วิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน เหนี่ยวนำ ซึ่งกันสู่เป็นวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) มีรายละเอียด สำคัญ ดังนี้

1. การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพ ความสำเร็จร่วมกันถึงทิศทาง สำคัญของการทำงานแบบมอง "เห็นภาพเดียวกัน" (Hord, 1997; Hargreaves, 2003)

2. เป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมาย ปลายทาง ระหว่างทาง และ เป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่ สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งเป็น ความ เชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือ พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hargreaves, 2003; Schmoker, 2004; DuFour, 2006)

3. คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพ เป้าหมาย และที่สำคัญเมื่อเห็น ภาพความเชื่อมโยงแล้ว ภาพ ดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และของงาน จนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนัก รู้ของสมาชิกใน PLC จนเกิดเป็นพันธะ สัญญาาร่วมกัน ร่วมกัน หลอมรวมเป็น "คุณค่าร่วม" ซึ่งเป็นชุมพลสำคัญที่จะเกิดพลัง ในการไหล รวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Hord, 1997; DuFour, 2006; Hargreaves, 2003)

4. ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทาง การปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการ เรียนรู้ของครูในทุกๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Hord, 1997) โดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการ พัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ ร่วมกันของครู (Louis and Kruse, 1995; Senge, 2000; DuFour, 2006)

องค์ประกอบที่ 2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมี วิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน ร่วมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ ของครู บนพื้นฐานงานที่มี ลักษณะต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบ ร่วมกัน จากสถานการณ์ ที่งานจริงถือเป็นโจทย์ร่วม (Hargreaves, 2003; Stoll and Louis, 2007) ให้เห็นและรู้เหตุปัจจัย กลไกในการทำงาน ซึ่งกันและกัน แบบละวางตัวตนให้มากที่สุด (There's

no I in team) (DuFour, 2006) จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละ คนร่วมกันเห็นและรับรู้ถึง ความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลัง ในการร่วม เรียนรู้ ร่วมพัฒนา บนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสาร ที่มีคุณภาพบนพื้นฐาน การรับฟัง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามการที่ PLC เน้นการขับเคลื่อน ด้วยการทำงานแบบที่มาร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำและเรียนรู้ ไปด้วยกัน ด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ต่อเพื่อนั้น ซึ่งมีลักษณะ พิเศษของการรวมตัวที่เหนียวแน่นจากภายในนั้น คือการเป็น กัลยาณมิตร ทำให้เกิดทีมใน PLC อยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ ที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกัน จึงทำให้การทำงานเต็มไปด้วย บรรยากาศที่มีความสุขไม่โดดเดี่ยว (Sergiovanni, 1994; Fullan, 1999) ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจ ในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วม สอน ทีมเรียนรู้ และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2555)

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะ ผู้นำร่วมกัน ให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน รายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถ ทำให้สมาชิกใน PLC เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้ง ตนเองและวิชาชีพ (Kotter and Cohen, 2002) จนสมาชิก เกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน PLC ได้โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจ จากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงาน อย่างตระหนักรู้ และใส่ใจให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกๆ คน จนเป็นแบบที่มีพลังเหนียวนาให้ ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานด้วยกัน อย่างวิสัยทัศน์ร่วม (Hargreaves, 2003) รวมถึงการนำแบบไม่นำโดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วย การสร้างความเป็นผู้นำร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วม ดังกล่าว ควรมีคุณลักษณะ สำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการลงมือทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักรู้ในตนเอง ความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน การได้ซึ่งผู้ร่วมงานได้ การสร้างมโนทัศน์ การมีวิสัยทัศน์การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิก PLC ด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” (Hargreaves, 2003) ในการขับเคลื่อน PLC มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรง

บันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำหรือครูทำหน้าที่เป็น "ประธาน" เพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ "กรรม" หรือ ผู้ถูกกระทำและผู้ถูกให้กระทำ (วิจารณ์ พานิช, 2555) ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วย ความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน PLC นั่นคือ "อำนาจทางวิชาชีพ" (Hargreaves, 2003) เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มา จากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกัน หรือกำหนดร่วมกัน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของ ผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้ง หลายใน PLC

กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำร่วมดังที่กล่าวมามีหัวใจ สำคัญคือ นำการเรียนรู้เพื่อ การเปลี่ยนแปลงตนเองของแต่ละคน ทั้งสมาชิก และผู้นำโดยตำแหน่งเมื่อใดที่บุคคลนั้นเกิด การเรียนรู้ ทั้งด้านวิชาชีพและชีวิต จนเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความสุขในวิชาชีพของ ตนเองและผู้อื่น ภาวะผู้นำร่วมจะเกิดผล ต่อความเป็น PLC

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรง ในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจาก หน่วยงานภายนอก อ้างถึงแนวคิดของ Dale (1969) แนวคิดกรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ยืนยันอย่างสอดคล้องว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบท PLC ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Sergiovanni, 1994) จึงทำให้การเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการร่วมเห็นร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ (Dufour, 2006) ทำให้บรรยากาศ การพัฒนาวิชาชีพของครูรู้สึก ไม่โดดเดี่ยว คอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ถือเป็นส่วนที่การเรียนรู้ร่วมกันที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น สะท้อนการเรียนรู้ สนทนาสะท้อน การเรียนรู้สืบเสาะแสวงหา การสร้างมโนทัศน์ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การคิดเชิงระบบ การสร้าง องค์ความรู้ การเรียนรู้บนความเข้าใจการทำงานของสมอง และการจัดการความรู้ เป็นต้น (สุพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553; Stoll and Louis, 2007)

2. การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจาก ข้างใน หรือวุฒิภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็น

มนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของศิษย์ตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอน หรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้ รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน (Hargreaves, 2003) ที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้สติ การฟัง การใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้นจะเป็นจิตที่เต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา การกรุณา และความอ่อนน้อม เห็นศิษย์เป็นครู เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญ และการฝึกสติ เป็นต้น (สุพล ธรรมมดี และคณะ, 2553) กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพของ PLC นั้นมีหัวใจสำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของ ทีมเรียนรู้ เป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อย่างต่อเนื่องเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ทั้งการทำงาน และการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ "วัฒนธรรมแบบเปิดเผย" ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและนักเรียน สอดคล้องกับ Sergiovanni (1994) ที่ว่า PLC เป็นกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ต่อกัน เป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นจากภายใน ให้ความสำคัญกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน ทำให้ลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู เชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพ และชีวิตมีความศรัทธาร่วมอยู่ร่วมกันแบบ "สังฆะ" ถือศีล หรือหลักปฏิบัติร่วมกัน โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา เป็นชุมชนที่ยึดหลักวินัยเชิงบวก เชื่อมโยงการพัฒนา PLC ไปกับวิถีชีวิตตนเองและวิถีชีวิตชุมชนอันเป็นพื้นฐานสำคัญของสังคมฐานการพึ่งพาตนเอง (สุพล ธรรมมดี และคณะ, 2553) มีบรรยากาศของ "วัฒนธรรมแบบเปิดเผย" ทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพยึดความสามารถ และสร้างพื้นที่ปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน (Boyd, 1992) ดังกล่าวนี้อาจขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนถึงเครือข่ายที่สัมพันธ์ กับชุมชนต่อไป

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริม

วิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชน มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Sergiovanni, 1994) หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบที่งานเป็นหลัก (Hord, 1997) การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญ กำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน (Boyd, 1992) โดยเฉพาะการเอาใจใส่สิ่งแวดล้อม ให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สุรพล ธรรมรัตน์ และคณะ, 2553) มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการกับเงื่อนไขความแตกต่าง และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (Eastwood and Louis, 1992)

กล่าวโดยสรุปทั้ง 6 องค์ประกอบของ PLC ในบริบทสถานศึกษา กล่าวคือ เอกลักษณ์สำคัญของความเป็น PLC แสดงให้เห็นว่าความเป็น PLC จะทำให้ความเป็น "องค์กร" หรือ "สถานศึกษา" มีความหมายที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ PLC ด้วยกลยุทธ์การสร้างร่วมมือที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วม มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียน การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ และชุมชนกัลยาณมิตรแสดงถึงการรวมพลังของครู และนักการศึกษาที่เป็นผู้นำร่วมกันทำงานร่วมกันแบบที่ร่วมแรงร่วมใจ มุ่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ ภายใต้โครงสร้างอำนาจทางวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรม ที่มาจากการร่วมคิดร่วมทำร่วมนำร่วมพัฒนาของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาภายใน PLC ที่ส่งถึงผู้เกี่ยวข้องต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ รายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนคติร่วมของผู้บริหาร ครูทุกคนภายในโรงเรียน ให้สามารถมองเห็นทิศทางและภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ภารกิจร่วมกัน และค่านิยมร่วมกัน นั่นคือ การปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยอาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกันเหนี่ยวนำซึ่งกันมาสู่การรวมตัวกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคคลในองค์กร โดยนำมาใช้ใน

การกำหนดทิศทางขององค์กรให้คนในองค์กรขับเคลื่อนร่วมกันอย่างเป็นระบบสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งซึ่งมีแตกต่างจากการทำงานตามนโยบาย คำสั่ง และหน้าที่ ที่เสี่ยงที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริงในระดับคิด ความรู้สึก เป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกกลัว สับสน ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มที่

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเน้นการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำ และเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ ต่อเนื่องนั้น เพราะการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา บนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐาน การรับฟัง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นไม่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นจึงต้องปรับกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้กับครูสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถ ทำให้ครูทุกคนในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (Stewardship) โค้ชผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion)

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียนด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น "ผู้นำร่วมของครู" โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared Governance) สนับสนุนการกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจของครู ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ "อำนาจทางวิชาชีพ" ที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายให้ชุมชนฯ ร่วมกัน

สร้างและร่วมเรียนรู้บนพื้นฐานการใช้อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) อำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และตอบสนองกันระหว่างเพื่อนครู ในกระบวนการช่วยเหลือกันระหว่างคณะครู ครูเหล่านั้นจะเป็นเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับเพื่อนครูคนอื่นๆ โดยการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กันและกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรง ในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกจะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือวุฒิภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) คือ วิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของครู มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ "วัฒนธรรมแบบเปิดเผย" ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา และผู้เรียน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิด และคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมุ่งมั่นยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชน มี โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถี สภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน รายละเอียดดังนี้

1.1 การนำองค์กร คือ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจในการหาแนวทางเพื่อพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

1.2 วัฒนธรรมองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปฏิบัติของคนในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมมีลักษณะอันพึงประสงค์ ได้แก่ การเป็นองค์กรเปิด การทำงานเป็นทีม กัลยาณมิตร และความรับผิดชอบ รายละเอียดดังนี้

1.2.1 องค์กรเปิด คือ การออกแบบกิจกรรมการปฏิบัติงานขององค์กรลดลำดับชั้นให้น้อยลง ทำให้เป็นองค์กรระดับราบมากยิ่งขึ้น และสร้างกลไกที่ดึงดูดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

1.2.2 การทำงานเป็นทีม คือ การทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมในการทำงานแบบร่วมมือ พึ่งพาอาศัยกัน ไม่ใช่การทำงานแบบแข่งขันกัน

1.2.3 กัลยาณมิตร คือ การเปิดใจของคนในองค์กร การเคารพความแตกต่างของแต่ละคน การลดการเปรียบเทียบ ลดการตีค่า การตัดสินใจ และการชี้โทษ ลดคำพูดด้านลบ ลดอัตราในตนเอง การรับฟังกันและกัน การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เกื้อหนุนให้คำแนะนำและให้ความรัก ความเมตตา และการพึ่งพากัน

1.2.4 ความรับผิดชอบ คือ การทำให้คนในองค์กรตระหนักรู้ในภาระงาน บทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

1.3 วิถี คือ เป็นการกระทำซ้ำๆ อย่างคงเส้นคงวา และปฏิบัติอย่างมีความหมาย ซึ่งเป็นเครื่องมือกำกับตนเองจากด้านใน เมื่อกลายเป็นอุปนิสัย จิตใจจะไม่ถูกขัดขึ้นด้วย เพราะวิถีนั้นมีเหตุผลที่มีความหมายทั้งยังเกิดขึ้นอยู่อย่างสม่ำเสมอ

1.4 สภาพแวดล้อม คือ การสร้างชุมชนที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัยใกล้ชิดกับธรรมชาติทั้งดิน ลม แสงแดด ต้นไม้ และอยู่ห่างไกลจากสิ่งรบกวนภายนอก เช่น เสียงดัง มลพิษ

1.5 สัมพันธภาพของคน คือ การสร้างบรรยากาศดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะแม้บางครั้งจะมีเพียงไม่กี่คนที่ทะเลาะกัน แต่จะส่งผลต่อความรู้สึกของคนทั้งหมด

2. การสร้างการเรียนรู้ในองค์กร คือ การจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจ ทักษะการทำงาน และทักษะการใช้ชีวิตของแต่ละคน ประกอบด้วย

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากหน่วยงานของกันและกัน เน้นการอภิปรายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยมีเจตจำนงที่ดีต่อการทำงานให้พัฒนาขึ้น อาจทำเป็นคู่ กลุ่มย่อย และเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งองค์กร

2.2 การถอดบทเรียน (Lesson Study) คือ เป็นกระบวนการร่วมพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มครู

2.3 การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) คือ การได้ทบทวน ประมวลประสบการณ์ที่เรียนรู้ของตนเอง รู้ตัว รู้ว่าสิ่งไหนที่ตนเองสามารถทำได้ดีแล้ว และสิ่งไหนที่ควรพัฒนาเพิ่มเติม

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1. การแบ่งปันความคิด (Think Pair Share) คือ เป็นวิธีการเรียนรู้ร่วมกันด้วยกระบวนการอภิปรายร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยใช้คำถามเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้ร่วมกันคิด เมื่อได้ครุ่นคิดแล้วให้นำแลกเปลี่ยนกับคู่คิดของตน เมื่อความคิดนั้นตกผลึกแล้วจึงนำเสนอความคิดของตัวเองเสนอต่อสมาชิกในกลุ่มต่อไป

2. การระดมพลังสมอง (Brain Storm) คือ เป็นวิธีการเรียนรู้โดยการเสนอความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ในการระดมสมองจะเป็นเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยที่สมาชิกที่เหลือร่วมรับฟังอย่างลุ่มลึกและไม่มีการโต้แย้ง หรือการวิพากษ์ วิจารณ์ใดๆ เกี่ยวกับความคิดของสมาชิกในกลุ่ม

3. การทำ Before Action Review (BAR) คือ การพูดคุยกันของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมนั้นๆ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการทำกิจกรรม โดยมุ่งเน้นประเด็นไปที่เป้าหมายของการทำกิจกรรมนั้น ซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของตัวเอง เพื่อให้การทำงานต่างๆ ประสานเข้ากันได้ดีทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังทำให้สมาชิกในกลุ่มสามารถที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินการของกิจกรรมนั้นๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำกิจกรรมได้ด้วยการพูดคุย

4. การทำ After Action Review (AAR) คือ การพูดคุยหลังจากสมาชิกทำกิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งในการพูดคุยจะเป็นการตอบคำถามต่างๆ ดังนี้ เป้าหมาย (ของทีมงาน และของตนเอง) ในการทำงานนี้ คืออะไรบ้าง (ก็คือมาจาก BAR นั้นเอง) เป้าหมายข้อใดที่บรรลุผลเกินคาด (ได้ผลดีเกินคาด) เพราะเหตุใด เป้าหมายข้อใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่ได้ผลเลย เพราะเหตุใดหากจะมีการทำงานเช่นนี้อีกมีคำแนะนำให้ปรับปรุงตรงไหนบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งหมด

แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ไว้อย่างหลากหลายซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกภายในองค์กรมีการตื่นตัว มีแรงจูงใจ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยการเรียนรู้นั้นต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและขึ้นอยู่กับการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

เซนเก้ (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ เน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากร ในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ และมี ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคล ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไป ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนา ความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายใน องค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจ ปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับ องค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นคนในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และ พร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นอย่างมากมาย ทำให้ งานสำเร็จตามเป้าหมายกำหนด ซึ่งการกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้นั้น ได้แก่ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สอดคล้อง องค์ประกอบของ PLC และ LO พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน 2 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ ทั้ง PLC และ LO นั้น เป็นการสร้างให้ บุคลากรในองค์กรได้มีมุมมองในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และมองเห็นแนวทาง การทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ไว้อย่างหลากหลายซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การพัฒนาองค์กร หมายถึง เป็นการวางแผนเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีแบบแผนรองรับ เพื่อให้องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานของคนในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านต่างๆ ในปัจจุบัน

ขั้นตอน และกระบวนการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin's โดยทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (problem recognition) เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์กร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร และสิ่งที่ต้องการแก้ไข ปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์กรและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (entry of change agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (data collection and problem diagnosis) การทำงานของสมาชิกภายในองค์กร ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์กร และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบาท่านให้จัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (development of plan for change) ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้าง

และประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น (change implementation) คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาวะการทำงานอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (stabilization and institutionalization) หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้ พัฒนาองค์การโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล (feedback and evaluation) หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีผลการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์การก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์การมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

การนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้เป็นกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมในเป้าหมาย และเรียนรู้วิธีทำให้ไปสู่เป้าหมายนั้น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงาน สนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประสบการณ์ที่เกิดขึ้น สม่ำเสมอทุกสัปดาห์ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ เริ่มต้นจากการเรียนรู้ปัญหาาร่วมกัน แล้วร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นจึงนำแนวทางหรือวิธีการดังกล่าวสู่การปฏิบัติ และเมื่องานสำเร็จ มีการประเมินผลโดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

แนวคิดการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

ความเป็นมาของการเทียบเคียงสมรรถนะ

การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดยบริษัท Xerox บริษัทผลิตเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีส่วนแบ่งการตลาด และมีสัดส่วนรายได้เกี่ยวกับเครื่องถ่ายเอกสารมากที่สุดของสหรัฐอเมริกา ซึ่งต่อมาบริษัทสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด และสัดส่วนรายได้ให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า บริษัท Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง จนกระทั่งบริษัท Xerox ได้สำรวจพบว่า บริษัท Fuji Xerox บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของญี่ปุ่นเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตที่ใช้เวลาน้อยกว่า และสามารถจัดจำหน่ายเครื่องถ่ายเอกสารที่ถูกกว่า และใช้เงินลงทุนที่น้อยกว่าบริษัท Xerox ดังนั้นบริษัทจึงส่งทีมงานไปประเทศญี่ปุ่นเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ทางด้านราคา และการผลิตสินค้าร่วมกับคู่แข่ง การดำเนินการนี้เองจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) (สุพัตรา คุณาภาญจน์, 2542, หน้า 74)

ความหมายของการเทียบสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า คำว่าการเทียบเคียงสมรรถนะหรือการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Benchmarking หรือ Benchmark เป็นคำๆ เดียวกัน แต่มีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนภาษาอังกฤษใช้คำว่า Benchmarking ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้ดังนี้

แคมป์ (Camp, 1989) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า เป็นกระบวนการในการค้นหาวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่มีผลการปฏิบัติที่เหนือกว่า แล้วนำสิ่งที่ค้นหาได้นั้นสู่การปฏิบัติในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน อันจะนำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

ไพรซ์ (Price, 1994) ได้กล่าวถึงความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า การเทียบเคียงสมรรถนะเป็นความร่วมมือกันในการวัดและประเมินกระบวนการปฏิบัติ และการให้บริการอย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาหาสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ในเวลานั้น โดยการวิเคราะห์วิธีการปฏิบัติงาน (practices) กระบวนการปฏิบัติงาน (processes) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการปรับปรุงตนเอง

อาจเป็นการลอกเลียนแบบการดำเนินงาน (adopting) หรือการดัดแปลง (adapting) วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง และเป็นการลดช่องว่างจากคู่แข่ง (gap) แล้วพัฒนาให้เหนือกว่า

สุพัตรา คุณากาญจน์ (2542, หน้า 73) ให้ความหมายคำของ Benchmarking ว่าเป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยการพิจารณาเทียบเคียงข้อมูลกระบวนการ ผลผลิต การบริการกับหน่วยงานภายนอกที่มีคุณภาพ แล้วนำมาปรับปรุงคุณภาพของงาน

บุญดี บุญญาภิข และกมลวรรณ ศิริพานิช (2546, หน้า 10) ให้คำจำกัดความของ Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเทียบเคียง ผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเทียบเคียงมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

เกษม บำรุงเวช (2547, หน้า 82) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ ไว้ว่าเป็นกระบวนการศึกษา วิเคราะห์และทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรของตนเองกับองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงแล้วนำผลการศึกษาวិเคราะห์ที่ได้มาเทียบเคียงกันอย่างเป็นระบบ ระบุและทำความเข้าใจถึงช่องว่าง และสาเหตุที่ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างทั้ง 2 องค์กรแล้วนำแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพและผลผลิตที่แท้จริงขององค์กร

อลงกต ยะไวทย์ (2549, หน้า 62) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ คือ เป็นการเทียบเคียงวิธีการดำเนินงานขององค์กรเราเองทั้งในแง่ของวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย ช่องว่าง และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) แล้วนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จินตนา จันทร์เจริญ (2553, หน้า 42) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ กล่าวคือ กระบวนการที่เป็นระบบในการวัด และประเมินงานของตนเอง แล้วเทียบเคียงกับงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด เพื่อสร้างแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนการนำกระบวนการทำงานของคู่เทียบเคียงสมรรถนะซึ่งได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาเทียบเคียงกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ

โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) แล้วนำมาจัดทำแผนดำเนินการโครงการ หรือ กิจกรรม เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลใกล้เคียงกับคู่เทียบเคียงสมรรถนะ โดยในงานวิจัยนี้ การเทียบเคียงสมรรถนะแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Planning) 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) 3) ขั้นบูรณาการ (Integration) และ 4) ขั้นการปฏิบัติ (Action Plan)

ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ

บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2546, หน้า 14 - 17) ได้จำแนกประเภทของ Benchmarking เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะ การทำ Benchmarking ว่ามีความต้องการที่จะเทียบเคียงกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่อง อะไร แบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้

1.1 Performance Benchmarking เป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเรากับคู่เทียบเคียงเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรม หรือผลลัพธ์ การทำงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร การทำ Performance Benchmarking เหมาะ สำหรับผู้ที่เริ่มทำ Benchmarking ใหม่ๆ เพราะทำให้ทราบว่าเราดีหรือด้อยกว่าผู้ที่เรายเทียบเคียง ด้วยมากน้อยเพียงไร

1.2 Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธี การปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) การทำ Benchmarking ประเภทนี้เป็นที่นิยมมากที่สุด เพราะวก่อให้เกิดนวัตกรรม ใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

1.3 Product Benchmarking เป็นการเทียบเคียงความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามี ความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้า บริการที่ต้องตามแฟชั่น

1.4 Strategy Benchmarking เป็นการเทียบเคียงโดยการศึกษากลยุทธ์ระหว่าง องค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ การทำ Benchmarking ประเภทนี้ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย เพราะผลที่ได้รับจะมีผลกระทบในระยะยาวและมีผลกระทบ อย่างรุนแรงต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรได้เลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเทียบเคียงด้วย คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เทียบเคียงของเราว่ากลุ่มที่เป็นคู่เทียบเคียงของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่เครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งกัน หรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป แบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้

2.1 Internal Benchmarking เป็นการเทียบเคียงตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน ทำให้การหาข้อมูลเพื่อเทียบเคียงได้ไม่ยาก ผลที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างรูปแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของกลุ่มขึ้นมา กลายเป็นมาตรฐานให้ทุกหน่วยงานในกลุ่มต้องปฏิบัติตาม แต่ผลที่ตามมาจะทำให้ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ และไม่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กร

2.2 Competitive Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับคู่แข่งของเราโดยตรง ทำให้การเก็บข้อมูลเพื่อเทียบเคียงค่อนข้างยาก ต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาเก็บข้อมูลให้ เพราะการที่จะให้คู่แข่งมาแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้นต้องอาศัยระยะเวลาและการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องอยู่ในระดับของความสบายใจของทั้งสองฝ่าย ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ประเภทนี้ทำให้องค์กรทราบถึงตำแหน่งขององค์กรตนเองในธุรกิจประเภทนั้นๆ กับองค์กรอื่น ตลอดจนชี้ให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรตนเองแต่ไม่ก่อให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

2.3 Industry Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งกันโดยตรงทำให้การเก็บข้อมูลเป็นไปได้ง่าย ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ประเภทนี้ ทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรของเราได้ แต่การนำมาปรับใช้ดังกล่าวอาจยังไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ มากนัก

2.4 Generic Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจธุรกิจที่แตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิงก็ได้ การทำ Benchmarking ประเภทนี้มุ่งค้นหาผู้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด อย่างไรก็ตามพบว่าการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรเราเพื่อจะนำไปเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มาจากธุรกิจที่แตกต่างจากเราแต่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดนั้น เป็นไปค่อนข้างยาก เพราะต้องอาศัยการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงกันที่มีเหตุมีผล และบางเรื่องอาจเทียบกันไม่ได้เลย ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ประเภทนี้ จะก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ได้กำหนดประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะไปที่ Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

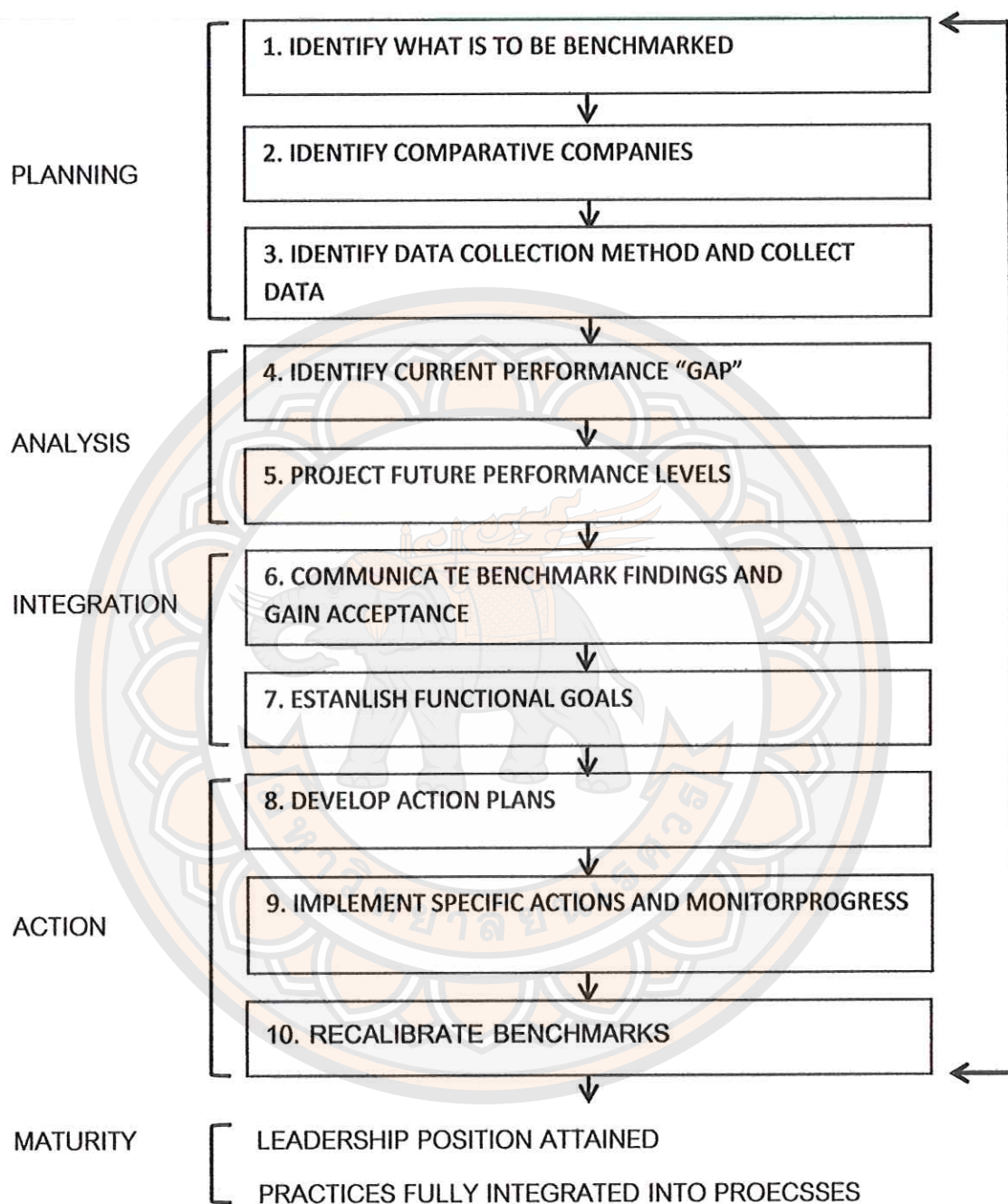
ขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์ (Camp) แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen and pettersen) พอลล์เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere) เกษม บำรุงเวช อลงกต ยะไวทย์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสรุปรายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. **แนวคิดของแคมป์ (Camp,1989)** ขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ ระยะที่ 1-4 เป็นกระบวนการเรียบเทียบสมรรถนะโดยแต่ละระยะจะแยกย่อยลงอีกรวมเป็น 10 ขั้นตอนดำเนินงาน และระยะที่ 5 มี 2 ขั้นตอนเสริมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

ขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังภาพ 1

BENCHMARKING PROCESS STEPS



ภาพ 1 แสดงขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ

รายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนการดำเนินงาน

จุดประสงค์หลักเพื่อหาคำตอบใน 3 ประเด็นหลักคือ What Who และ How What คือ What is be benchmark? หมายถึง อะไรคือประเด็นที่เราจะนำมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะ สิ่งที่มีความเหมาะสมที่ควรหยิบยกมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะนั้นควรจะเกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ ขององค์กรหรือหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์คือผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการทำงานของ องค์กร ดังนั้นจึงถือเป็นความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรหรือแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแล้วแต่ภารกิจ ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ตัวอย่างเช่นผลิตภัณฑ์อาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า ใบแจ้งหนี้ รายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นประเด็นที่แต่ละหน่วยงานควรจะได้ หยิบยกขึ้นมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะได้ทั้งสิ้น

ดังนั้นการดำเนินงานในระยะที่ 1 จึงมี 3 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุสิ่งที่ต้องการจะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การระบุสิ่งที่ จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะต้องพิจารณาจากพันธกิจขององค์กรว่าคืออะไร ผลผลิตจากกระบวนการ ดำเนินงานคืออะไร ผลผลิตดังกล่าวได้รับการยอมรับหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจจะต้องค้นหา ติดตาม จากหลายๆ แหล่ง เช่น ใช้แบบสอบถามถามความคิดเห็นของลูกค้าโดยตรงหรือเทียบเคียง กระบวนการดำเนินงานบางอย่างเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการนั้นเป็นต้น จากนั้น จะต้องทำความเข้าใจอย่างแท้จริงกับกระบวนการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์นั้นว่ามีขั้นตอนอย่างไร พร้อมทั้งเขียนหรือระบุกระบวนการนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดเกณฑ์การ พิจารณาว่าจะเลือกอะไรมาทำการเทียบเคียง เกณฑ์แรกที่จะใช้ในการพิจารณาคือ ต้องพิจารณา ความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และอีกประการหนึ่งคือให้แผนกลยุทธ์ของ องค์กรหรือแผนงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ช่วยเป็นตัวตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะนำมาทำ การเทียบเคียงสมรรถนะ ประการสุดท้ายให้พิจารณาว่า ประเด็นที่จะเลือกมาทำการเทียบเคียง สมรรถนะ จะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่มีอยู่ในขณะนั้นได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดคู่เทียบเคียง นั้นมีประเด็นที่ ควรพิจารณาดังนี้คือ

2.1 พิจารณาถึงข้อมูลที่จะได้มา 3 ประการ คือ

2.1.1 ข้อมูลที่เราจะได้มาสอดคล้องกับองค์กรของเราหรือไม่

2.1.2 การค้นหา การรวบรวมข้อมูลข้อมูลดังกล่าว มีความยากง่ายเพียงใด

2.1.3 ข้อมูลที่จะได้มานั้นถือเป็นนวัตกรรม ใช่หรือไม่

2.2 ตัดสินใจว่าจะเลือกคู่แข่งที่ดีที่สุดหรือจะเลือกองค์การที่เป็นผู้นำ เหตุผลเพราะคู่แข่งที่ดีที่สุดอาจจะไม่ใช่องค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด การตัดสินใจจึงต้องพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียที่จะตามมาจากการเลือกของเรา สิ่งที่ต้องพิจารณามากกว่าคือต้องพิจารณาว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดที่ทำภารกิจหรือมีกระบวนการปฏิบัติในเรื่องใดที่ดีที่สุด ซึ่งอาจจะมีเพียงภารกิจเดียวหรือกระบวนการปฏิบัติอย่างเดียวที่ดีที่สุด ที่โดดเด่นที่สุด เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เราควรเลือกทำการเทียบเคียงสมรรถนะในประเด็นนั้นกับองค์กรนั้น

2.3 พิจารณาถึงรูปแบบหรือประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ รูปแบบการเทียบเคียงที่จะนำมาใช้จะเป็นตัวกำหนดคู่เทียบเคียงได้เช่นกัน ซึ่งรูปแบบหลักของการเทียบเคียงสมรรถนะมีอยู่ 4 ประเภท คือ

2.3.1 การเทียบเคียงสมรรถนะภายในองค์กร

2.3.2 การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น

2.3.3 การเทียบเคียงสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

2.3.4 การเทียบเคียงสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน

2.4 ระบุองค์กรหรือหน่วยงานที่ดีที่สุด โดย

2.4.1 ค้นหาจากฐานข้อมูลที่เป็นสมรรถนะที่หน่วยงานได้จัดทำไว้หรือจัดอันดับหน่วยงานไว้

2.4.2 โดยอาศัยข้อมูลจากสมาคมวิชาชีพ ซึ่งสมาคมวิชาชีพจะสามารถระบุได้ว่าหน่วยงานหรือองค์กรใดเป็นหน่วยงานที่ดีที่สุดในแวดวงวิชาชีพนั้นๆ

2.4.3 โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เช่น จากที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญของเรา จากการวิเคราะห์และประเมินด้วยตัวเราเอง จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ควรมีขั้นตอนย่อยประกอบการดำเนินการดังนี้

3.1 ตั้งเกณฑ์ในการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวอย่างเช่น

3.1.1 ปริมาณและความถูกต้องของข้อมูล

3.1.2 ค่าใช้จ่ายต่อวิธีที่จะนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.3 ระยะเวลาในการพยายามเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.4 ผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นต้องเข้ามาให้ความช่วยเหลือแนะนำ

3.2 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากวิธีการที่สะดวกและง่ายกว่าไปหาวิธียากๆ หรือเริ่มจากวิธีการเก็บจากข้อมูลภายในองค์กรของเราไปสู่องค์กรภายนอก และจนกระทั่งศึกษารวบรวมจากแหล่งกำเนิด ตัวอย่างเช่น

3.2.1 รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร โดยวิธี

- 1) ศึกษารวบรวมจากห้องสมุดหรือฐานข้อมูลในองค์กร
- 2) รวบรวมจากการทบทวนภายในองค์กร หรือจากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร
- 3) รวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่หลากหลายภายในองค์กร

3.2.2 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น

- 1) จากสมาคมวิชาชีพ
- 2) จากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กร
- 3) จากวารสารและเอกสารงานวิจัยสาธารณะ
- 4) จากการสัมมนา
- 5) จากประกาศโฆษณาต่างๆ
- 6) จากจดหมายข่าว เป็นต้น

3.2.3 รวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ด้วยการ

- 1) จากความเห็นโดยตรงของลูกค้า อาจจะใช้วิธีการเจาะกลุ่มลูกค้าเพื่อหาข้อมูล (focus groups)
- 2) ด้วยการสำรวจความคิดเห็น
- 3) ด้วยเครือข่ายสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์
- 4) จากแบบสอบถามหรือจดหมาย
- 5) จากการเยี่ยมชมโดยตรง (direct – site visit) เป็นต้น

ซึ่งจะเลือกวิธีใดนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องวางแผน และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ดีที่สุด ผู้ดำเนินการต้องศึกษากระบวนการวางแผน และเทคนิคที่ดีของแต่ละวิธีเพิ่มเติมด้วย

ระยะที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล (analysis phase)

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือนำข้อมูลดังกล่าวมานั้นมาวิเคราะห์ คำว่าวิเคราะห์ก็คือการศึกษาและเทียบเคียงและทำความเข้าใจข้อมูลขององค์กรเรา และข้อมูลของคู่แข่งว่าใครดีกว่ากัน มากน้อยเท่าไร จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละฝ่ายอยู่ตรงไหน กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร เราจะมารณำกระบวนการที่ดีที่สุดนั้นมาใช้ใน

องค์การของเราหรือมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมขององค์การเราได้อย่างไร การพิจารณาไม่ใช่เพียงคำนึงถึงข้อมูลในสภาพปัจจุบันเท่านั้น เราจำเป็นต้องคำนึงให้ครอบคลุมถึงอนาคตด้วย เพื่อก้าวไปสู่องค์กรขั้นแนวหน้า ในระยะที่ 2 จึงมี 2 ขั้นตอนย่อยๆ คือ ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดช่องว่างการปฏิบัติ ซึ่งการจะกำหนดช่องว่างได้นั้นมีกระบวนการ คือ เราต้องนำผลการปฏิบัติงานในองค์การของเราเทียบกับองค์การที่เป็นคู่เทียบเคียง ซึ่งอาจจะเป็นการเทียบเคียงกันในเชิงตัวเลขหรือปริมาณ หากจะพิจารณาประเภทของช่องว่าง เราอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ช่องว่างเชิงลบ (negative gaps) หมายถึงช่องว่างที่เกิดจากผลปฏิบัติงานในองค์การของเราได้ผลหรือมีประสิทธิภาพน้อยกว่าคู่เทียบเคียง ซึ่งช่องว่างนี้จำเป็นต้องหาทางลดช่องว่างนั้นเสีย

2. ช่องว่างที่ไม่ชัดเจน (operation at parity) ช่องว่างในลักษณะนี้จะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติชัดเจนนัก ผลการปฏิบัติงานที่ออกมาจะระหว่างองค์การของเรากับคู่เทียบเคียงอาจจะดูไม่แตกต่างกันที่ผลลัพธ์ แต่อาจจะมีรายละเอียดบางอย่างที่แตกต่างกัน ดังนั้นความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ช่องว่างเหล่านี้อาจจะให้น้ำหนักน้อยหน่อย แต่ก็ควรทำเมื่อมีความพร้อม เพราะอย่างน้อยรายละเอียดที่แตกต่างกันอาจจะช่วยให้้องค์การของเราพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

3. ช่องว่างเชิงบวก (positive gaps) หมายถึง องค์การของเรามีผลปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ดีกว่าคู่เทียบเคียง ซึ่งเราเองก็ต้องศึกษา และวิเคราะห์กันว่าจะอะไรคือปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้้องค์การของเรามีผลการปฏิบัติที่ได้เปรียบกว่าคู่เทียบเคียง และต้องหาทางรักษาปัจจัยหรือสาเหตุพัฒนาปัจจัยนั้นให้ดีขึ้นเพื่อรักษาความได้เปรียบนั้นไว้

การวิเคราะห์เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานอาจจะเทียบเคียงใน 2 ลักษณะ คือ การเทียบเคียงเชิงปริมาณและการเทียบเคียงเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเช่น กระบวนการรับใบสั่งซื้อ หากจะเทียบเคียงเชิงปริมาณก็จะดูว่าภายในเวลาที่เท่ากัน หน่วยงานใดสามารถรับใบสั่งซื้อได้มากกว่ากัน แต่หากพิจารณาเชิงคุณภาพก็อาจจะดูที่ความสะดวกรวดเร็วเป็นเกณฑ์

ที่มาของการเกิดช่องว่าง

ในความคิดของ แคมป์ ช่องว่างเกิดจากความแตกต่างกันใน 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความแตกต่างกันในกระบวนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในแต่ละองค์การจะประกอบไปด้วยกระบวนการปฏิบัติหลักๆ หลายๆ กระบวนการมารวมกัน ทำให้การปฏิบัติงานของ้องค์การนั้นๆ บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการ

ผลิต กระบวนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการติดตามผล และให้บริการหลังการขาย เป็นต้น แต่ละกระบวนการก็จะสัมพันธ์กัน ส่งเสริมเกื้อหนุนกัน และกันทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แน่นอนว่ากระบวนการปฏิบัติเหล่านี้ในแต่ละองค์กรมีรายละเอียด และกระบวนการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานแต่ละองค์กรได้ผลไม่เท่ากัน จึงเป็นที่มาของช่องว่างการปฏิบัติงาน

2. เกิดความแตกต่างของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เช่น การเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ในองค์กร การอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐานนโยบายและการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลอย่างมากต่อผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีช่องว่าง ของผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

3. เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เช่น สถานที่ตั้งขององค์กร เทคโนโลยีแต่ละองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ถนนหนทาง เป็นต้น โครงสร้างเหล่านี้นำมาซึ่งความแตกต่างกันของผลลัพธ์การดำเนินงานของแต่ละองค์กร

การเลือกกระบวนการปฏิบัติที่จะนำมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงในการดำเนินงาน กระบวนการตัดสินใจที่จะยอมรับกระบวนการปฏิบัติใดที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำมาเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับการเทียบเคียงนั้นอาจจะใช้กระบวนการดังกล่าวต่อไปนี้คือ

1. ใช้ความรู้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจด้วยความรู้และประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบงานด้านนั้นๆ หากเราได้มีโอกาสเยี่ยมชมดูกระบวนการปฏิบัติจากหลายองค์กร จะทำให้เราตัดสินใจได้ว่ากระบวนการปฏิบัติขององค์กรใดเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจแบบนี้จึงต้องอาศัยผู้รับผิดชอบกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ โดยตรงบวกกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่

2. โดยการเทียบเคียงเชิงปริมาณ การตัดสินใจว่ากระบวนการปฏิบัติขององค์กรใดดีกว่ากันอาจจะตัดสินใจด้วยการนำผลผลิตที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะผลผลิตเชิงปริมาณมาเทียบเคียงกันในหลายๆ มิติที่เกี่ยวข้อง องค์กรใดที่มีผลผลิตเชิงปริมาณมากกว่าก็เท่ากับมีกระบวนการปฏิบัติที่ดีกว่านั่นเอง

3. โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญจะใช้ความเชี่ยวชาญของตนเอง ตัดสินใจว่ากระบวนการปฏิบัติใดเป็นกระบวนการที่ดีที่สุดที่จะใช้เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงสมรรถนะได้

4. ดูจากเอกสารหลักฐานบางอย่างที่แสดงถึงความเป็นองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด เช่น จำนวนคนที่ขอเข้าเยี่ยมชมกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงานโครงการในอนาคต การจะกำหนดแผนงานหรือระดับของการดำเนินงานในอนาคตนั้น ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ประกอบคือ

1. พิจารณาผลลัพธ์ในอดีต เป็นการดูว่าฐานการผลิตที่ผ่านมาองค์กรของเราสามารถผลิตได้ในปริมาณเท่าใด เพราะการดำเนินการทุกอย่างจะดีกว่าถ้าเราคำนึงถึงรากฐานเดิม และเท่ากับเป็นการ "รู้เรา"

2. ดูความแตกต่างขององค์กรเรากับคู่แข่งที่ดีที่สุดในปัจจุบัน นั่นคือต้องรู้ว่าองค์กรที่ดีที่สุดในปัจจุบันนั้นเขาสามารถผลิตได้ผลผลิตในปริมาณเท่าใด เพื่อเป็นการ "รู้เขา"

3. ดูว่าอนาคตเป้าหมายขององค์กรเราควรจะมีจุดใด ซึ่งอย่างน้อยก็ต้องปิดช่องว่างที่เราวัดได้ เพื่อให้้องค์กรของเราอย่างน้อยเทียบเท่ากับคู่แข่งหรือมากกว่า ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ก็อยู่บนพื้นฐานของข้อค้นพบจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ผ่านมา และถือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงที่จะใช้สำหรับการดำเนินงานต่อไป

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (integration phase)

ขั้นตอนการบูรณาการนี้เป็นขั้นตอนการใช้เกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากข้อค้นพบ เพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นจึงต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานที่จะนำใช้กระบวนการใหม่ๆ ในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงคือข้อค้นพบหรือกระบวนการปฏิบัติใหม่ๆ นั้นต้องมีความชัดเจนและต้องสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับขององค์กร และต้องทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยการดำเนินงานในระยะนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อยคือ ขั้นตอนที่ 6 และ 7 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารข้อค้นพบ ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ สิ่งที่จะต้องนำเสนอคือ วิธีการที่ใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ข้อค้นพบหรือผลที่ได้จากการดำเนินการ และการจะนำผลที่ได้ไปใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่พัฒนางานตามภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และในแง่ที่จะสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรนั้นๆ การนำเสนอจะต้องนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์กรเพื่อให้ความเห็นชอบรวมทั้งต้องเสนอต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงควรพิจารณาการสื่อสารข้อค้นพบเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ต้องตัดสินใจว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรเป็นใครบ้างและข้อมูลใดมีความจำเป็นสำหรับเขาเหล่านั้น ที่สำคัญคือทำอย่างไรให้ทุกๆ คนทุกระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับฐาน

2. วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อสื่อสารควรเป็นอะไร และอย่างไร และควรปรับวิธีการนั้นๆ ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เพื่อความมีประสิทธิภาพ การสื่อสารควรใช้หลายๆ วิธี ประกอบกัน เช่น การเขียนรายงาน จดหมายข่าว เป็นต้น

3. ข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือและได้ข้อมูลมาจากหลายๆ แหล่ง

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ในที่นี้ เป้าหมาย ก็คือระดับมาตรฐาน หรือเกณฑ์การเทียบเคียง ที่องค์กรเป็นผู้กำหนดและต้องวางแผนการดำเนินงานไปยังเป้าหมายนั้น ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายหรือเกณฑ์การเทียบเคียง ต่างก็ได้มาจากรฐานข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการเทียบเคียงโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าด้วยแนวปฏิบัติที่ดีเพราะฉะนั้นจะเห็นว่าเป้าหมายจะต้องตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาขององค์กรที่ดีที่สุดจากโลกภายนอก หลักการปฏิบัติที่ดีนั้น ข้อค้นพบที่เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงจะทำให้เราทราบถึงช่องว่างการปฏิบัติ ขององค์กรเรากับคู่เทียบเคียง ที่เราจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อลดช่องว่างตรงนั้น เพราะฉะนั้น เกณฑ์การเทียบเคียงดังกล่าวจะต้องให้รายละเอียดวิธีปฏิบัติที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถใช้ให้เห็นด้วยว่าองค์กรจะกระทบอย่างไร และจะมีผลกระทบต่อทุกๆ คนในองค์กรอย่างไรบ้าง การจะไปถึงเป้าหมายนั้นต้องดำเนินการอย่างไร ซึ่งทุกอย่างจะต้อง อภิปรายและสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อหาคำตอบว่าองค์กรของเราจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร บ้างและด้วยเหตุผลอะไร กระบวนการในการตั้งเป้าหมาย และการวางแผนปฏิบัติการสรุปเป็น ภาพ 2

รวบรวมวิธีปฏิบัติที่ค้นพบ
บูรณาการใช้ในองค์กร

กำหนดโครงการ
เพื่อพัฒนาองค์กร



ภาพ 2 การตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ

จากภาพ 2 จะเห็นว่า การจะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ มีศักยภาพในการแข่งขัน และ จะก้าวเป็นผู้นำในวงการธุรกิจได้นั้นต้องนำเกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ มากำหนดเป็นประเด็นหลักๆ เพื่อการวางแผนและต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติขององค์กรให้ ชัดเจนด้วยเพื่อบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จากนั้นต้อง แปลงเป้าหมายดังกล่าวมากำหนดสู่วิธีปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และ กลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 4 ลงมือปฏิบัติ (action phase)

ในขั้นตอนนี้หัวใจสำคัญก็คือทำอย่างไรจะทำให้ข้อค้นพบและประเด็นหลักๆ ที่ได้ วางแผนไว้สามารถบูรณาการสู่การปฏิบัติในองค์กรได้ พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องศึกษา รายละเอียดจากข้อค้นพบศึกษาแผนงานหลักๆ ขององค์กรต้องบูรณาการสู่ภาระงานในหน้าที่ ของตนเองให้ได้ โดยจะต้องคิดกิจกรรมเอง กำหนดระยะเวลาการดำเนินการเองเพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง กำหนดความก้าวหน้าของตนเองเป็นช่วงๆ เพื่อเป็น ตัวประเมินและปรับแก้วิธีการปฏิบัติของตนเองการประเมินที่ดีนั้นองค์กรจะต้องรายงาน ความก้าวหน้าให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยเพื่อความภาคภูมิใจหรือเพื่อหาทางปรับปรุง

แก้ไขต่อไป ในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่บรรลุเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในระยะที่ 4 นี้จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 8-10 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนปฏิบัติการในองค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็เพื่อความสำเร็จตามข้อค้นพบที่ใช้เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร อธิบายได้ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนแผนปฏิบัติการจะทำให้เราเห็นรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งกิจกรรมเฉพาะที่จะทำให้องค์กรของเราเป็นผู้นำในวงการได้

การจัดทำแผนปฏิบัติการ คำถามหลักๆ ในการทำแผนปฏิบัติการคือ Who, What, When, and How โดยอาจจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดภารกิจ ต้องกำหนดว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในภารกิจนั้น
2. กำหนดลำดับการทำงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานว่าการจะบรรลุเป้าหมายนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานควรเป็นอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุดและต้องทำตามขั้นตอนนั้น
3. กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน พิจารณาว่าการดำเนินงานเพื่อจะบรรลุเป้าหมายนั้นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง
4. กำหนดตารางการปฏิบัติงาน แต่ละคนที่ร่วมดำเนินงาน จะต้องกำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเองและพร้อมกับทำแผนภูมิการทำงาน (gant chart) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานด้วย
5. ประเมินผลในภารกิจที่รับผิดชอบ การดำเนินงานต้องให้ทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน การประเมินผลงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำหน้าที่และรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ดังนั้นต้องชัดเจนว่าเราจะประเมินผลอะไร อย่างไร
6. เป้าหมายที่ต้องการ ต้องกำหนดว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะบอกว่าเราต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
7. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ซึ่งในเบื้องต้นต้องทราบว่าผลผลิต คืออะไร และควบคุมให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

ในการดำเนินงานเพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจหรือเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการมากกว่า 1 แผน โดยให้ครอบคลุมภารกิจหลักขององค์กร ดังนั้น ขั้นตอนสุดท้ายขององค์กรต้องจัดอันดับความสำคัญของแต่ละแผนอีกครั้งโดยอาจจะพิจารณาจากประเด็นดังต่อไปนี้ เช่น

	มาก	—————→ น้อย			
1. ความสำคัญของแผน	5	4	3	2	1
2. ระยะเวลาในการดำเนินการ	5	4	3	2	1
3. ทรัพยากรที่ใช้	5	4	3	2	1
4. โอกาสที่จะดำเนินการได้สำเร็จ	5	4	3	2	1
5. ความจำเป็นในการควบคุมกระบวนการทำงาน	5	4	3	2	1

คะแนนรวม =

องค์กรจะต้องตัดสินใจที่จะให้น้ำหนักของแต่ละแผนตามความจำเป็นและตามศักยภาพขององค์กร

ขั้นตอนที่ 9 ลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้เป็นการติดตามความก้าวหน้าโดยผ่านกระบวนการบริหารและกระบวนการทางงบประมาณโดยการกำหนดเป็นแนวปฏิบัติไว้ด้วยเหตุผล 2 ประการคือให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการ และขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะในทุกขั้นตอนเพื่อหวังผลสำเร็จจากการดำเนินการ

การจะนำแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น แนวทางที่จะทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องใช้กระบวนการด้านงบประมาณ และการกำหนดแผนปฏิบัติการ นั้นหมายความว่ากระบวนการปฏิบัติใดที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง และนำใช้กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะจัดสรรงบประมาณลงตรงนั้นเป็นพิเศษ พร้อมกับต้องวางแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้นด้วย ซึ่งหมายถึงการใช้เม็ดเงินเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการในการนำ แนวปฏิบัติที่ดีสู่การปฏิบัติขององค์กรนั้นมีรูปแบบการดำเนินการดังนี้คือ

1. นำแนวปฏิบัติที่ดีนั้นมอบสู่สายตาคำการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนกระทั่งถึงผู้ลงมือปฏิบัติและควบคุมบังคับบัญชากันตามสายงาน กระบวนการเหล่านี้ทุกฝ่ายต้องทำความเข้าใจกับแนวปฏิบัติที่ดีที่องค์กรของเรานำมาใช้ ทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการที่วางไว้และแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรับผิดชอบในภารกิจของตน

2. การบริหารจัดการแบบโปรแกรมหรือโครงการนั้นคือหลังจากที่วิเคราะห์ได้ กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในองค์กรแล้ว ก็มอบหมายให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งพร้อมกับที่ปรึกษาพิเศษเป็นผู้ดำเนินการในนามของผู้บริหารองค์กรนั้นๆ

3. ผ่าตัดกระบวนการ คือเริ่มจากการศึกษาทำความเข้าใจกับกระบวนการทำงานภายในขององค์กร จากนั้นปรับขั้นตอนการทำงานให้ง่ายขึ้นหรือตัดขั้นตอนบางอย่างทิ้งให้เหลือเฉพาะขั้นตอนที่จำเป็นที่สำคัญเท่านั้นแล้วจัดทำเป็นเอกสารการดำเนินงานเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ศึกษาทำความเข้าใจโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้า สิ่งสำคัญของกระบวนการนี้คือ ทุกๆ ฝ่ายต้องร่วมมือกันทำงานจะไม่ทำงานเพียงกลุ่มเดียวหรืองานเดียว แต่จะนำภาพรวมการทำงานทั้งองค์กรในทุกแผนกมาศึกษาร่วมกันว่าแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกมีงานอะไรที่คาบเกี่ยวกันบ้าง และงานแต่ละส่วนแต่ละแผนกจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ดังนั้นจำเป็นต่อผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องลงมาทำหน้าที่ประสานการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้อง และไม่มีอุปสรรคหรือขอบเขตของงานมาขวางกั้น

4. มอบให้ทีมปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบ ในลักษณะนี้จะเป็นการแบ่งงานเป็นกลุ่มเล็กๆ และให้แต่ละทีมรับผิดชอบในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ข้อดีคือได้ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นผู้รับผิดชอบแต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อร่วมทีม และองค์กรอย่างจริงจัง

การกำกับ ติดตาม และการรายงานความก้าวหน้า วิธีการต้องบูรณาการกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะเข้าสู่กระบวนการทำงานของ องค์กรดังนี้

1. บูรณาการสู่กระบวนการวางแผน ข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะถือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงซึ่งก็คือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นกระบวนการวางแผนไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวก็ควรมีการปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับเกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากการดำเนินงานด้วย

2. บูรณาการสู่กระบวนการบริหาร ในแต่ละองค์กรสามารถที่จะกำหนดกระบวนการบริหารงานหรือกระบวนการปฏิบัติของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น รูปแบบการประชุมเพื่อจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจการดำเนินการใดๆ ขององค์กร และแม้แต่กระบวนการที่จะสื่อสารการตัดสินใจเหล่านั้นไปสู่ทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ดังนั้น การกำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานก็สามารถที่จะบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานได้

3. บูรณาการสู่กระบวนการคุณภาพ กิจกรรมที่สำคัญของกระบวนการคุณภาพ คือกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้รู้พื้นฐานการดำเนินงานขององค์กรและต้องการพัฒนากระบวนการขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า การเทียบเคียงสมรรถนะจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคุณภาพ เราต้องหาคำตอบว่าข้อมูลที่องค์กรต้องการคืออะไร

จะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นได้จากที่ไหนภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร กระบวนการที่จะใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร กิจกรรมเหล่านี้ถือเป็น การตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งความรับผิดชอบโดยรวมน่าจะเป็นบทบาทของหัวหน้างานคุณภาพของแต่ละองค์กร

4. นูรณ์การเข้าสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ การดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ ควรที่จะได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากฝ่ายการเงินและในขณะเดียวกันการจะขอเงินงบประมาณหรืองบลงทุนใดๆ ก็ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพาองค์กรสู่มาตรฐานพร้อมเข้าสู่เวทีการแข่งขัน ฝ่ายการเงินงบประมาณจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับข้อค้นพบนั้น

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะนี้ เป็นกระบวนการ ที่ต้องการประเมินกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด มีอะไรบ้างที่ ต้องการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพดังกล่าวอาจจะเป็นแบบสอบถาม สิ่ง ที่คาดว่าจะได้ในแบบสอบถามก็คือ ช่องว่าง ที่ยังอาจจะมีเหลืออยู่ การปรับทัศนคติของผู้ดำเนินงาน และผู้เกี่ยวข้องให้มองการเทียบเคียงสมรรถนะในแง่ดี และได้ทำความเข้าใจกับกระบวนการ เทียบเคียงสมรรถนะโดยรวมอีกครั้ง ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงควรดำเนินการดังนี้คือ

10.1 ประเมินวิธีการปรับเทียบซ้ำ โดยการ

10.1.1 ทำความเข้าใจกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ เช่น 10 ขั้นตอนที่ใช้ ในการดำเนินการมีอะไรบ้าง และมีวิธีดำเนินการอย่างไร ในภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กรจะมีพัฒนางานของตนได้อย่างไรบ้างกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำไปให้เป็นอย่างไร คุณค่าที่จะ ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นอย่างไร การตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมควรพิจารณาจากอะไร อย่างไรก็ตาม การจะสื่อสารเกณฑ์การเทียบเคียงหลักปฏิบัติ หรือแผนการดำเนินการอย่างไร เป็นต้น ประเด็นคำถามเหล่านี้คือสิ่งที่ควรตรวจสอบความเข้าใจผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีส่วนร่วมอีกครั้งหนึ่ง อาจจะทำให้เป็นแบบสอบถามลักษณะแบบประเมินคำว่าแต่ละประเด็น สถานภาพของเขายู่ ตรงไหน มากน้อยเพียงใด และตอนท้ายของแบบสอบถามจะสร้างคำถามปลายเปิดไว้ให้ทุกคนได้ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ

ด้วยวิธีการอย่างนี้จะทำให้เราตรวจสอบความเข้าใจของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ได้ทราบว่าประเด็นใดที่เราจะหาทางให้ความช่วยเหลือหรือแก้ไขเป็นพิเศษ เพื่อที่จะให้เขาเหล่านี้

เข้าใจการทำงานมากขึ้น เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

10.1.2 ปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ร่วมงาน โดยในแบบสอบถามส่วนท้ายจะเป็นคำถามประเภทปลายเปิด เพื่อให้โอกาสทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในบางประเด็น เช่น กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะควรจะพัฒนาจุดใดอีก และจะพัฒนาอย่างไร อะไรบ้างที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันได้มีการทำความเข้าใจ กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะมากขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ชี้แจงเหตุผลรวมทั้งตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีขึ้น

10.1.3 ทบทวนพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กร เช่น เหตุผลในการดำเนินการเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงาน และกระบวนการติดตาม และรายงานความก้าวหน้า มีประเด็นใดบ้างที่ควรเพิ่มเติมประสิทธิภาพหรือปรับปรุงให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

10.2 ประเมินแผนที่กำหนดไว้ในส่วนของการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งใน ส่วนของการประเมินเพื่อปรับเทียบซ้ำจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ และกำหนดเป็นพันธสัญญาไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาว่า

10.2.1 ระยะเวลาในการประเมิน ควรจะประเมินผลการปฏิบัติบ่อยแค่ไหน ซึ่งโดยปกติแล้วควรประเมินเมื่อครบรอบปี เพราะพฤติกรรมที่หวังว่าจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรจากการเทียบเคียงสมรรถนะคงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี อาจจะไม่เพียงพอต่อการประเมินผล

10.2.2 วิธีการที่ใช้ในการประเมิน จะประเมินอย่างไร

10.2.3 จุดวิเคราะห์ที่ต้องการใส่ใจเป็นพิเศษมีอะไรบ้าง

ในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะทำให้เราได้ประเด็นเพื่อการปรับปรุงกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระยะที่ 5 ระยะเล็งผลเลิศ (maturity)

การดำเนินการในระยะนี้ก็เพื่อให้ถึงความเป็นองค์กรที่ดีที่สุด นั่นคือทุกกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กรมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพไปพร้อมๆ กัน สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ

5.1 การทุ่มเทอย่างเต็มศักยภาพของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ มุ่งมั่นส่งเสริม สนับสนุนอย่างเต็มที่และเต็มใจ

5.2 ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและที่สำคัญที่สุดต้องดำเนินการและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดของแอนเดอร์เซนและเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen and pettersen, 1996)

ได้เสนอทฤษฎีที่ว่า การที่จะนำเอาวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หลักการสำคัญคือ ต้องเน้นที่การวางระบบที่ถูกต้อง ใช้กระบวนการมุ่งสู่การตลาดวิเคราะห์ความต้องการหลักๆ ของลูกค้าให้ชัดเจนและแปรความต้องการเหล่านั้นสู่การทำแผนเพื่อเป็นทิศทางและแนวทางการปฏิบัติให้ได้ จากนั้นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ยุทธศาสตร์การควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และแก้ไขกระบวนการปฏิบัติตามแผนงานและยุทธศาสตร์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติ

แอนเดอร์เซนและเพ็ตเตอร์เซินมองว่าการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งที่สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร การทำงานของทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งหลายๆ แหล่งรวมกัน การเทียบเคียงสมรรถนะจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและช่วยให้เกิดกระบวนการวิเคราะห์การทำงานในหน่วยงานส่วนต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการที่เป็นหลักในการเทียบเคียงสมรรถนะประกอบไปด้วย

1. การศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรของตนเอง
2. การค้นหาองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง
3. การศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง
4. การวิเคราะห์ข้อมูลของทั้ง 2 องค์กรเพื่อค้นหาช่องว่าง (gaps) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

5. สังเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้การดำเนินงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ได้เรียนรู้จากการเทียบเคียงสมรรถนะนั่นเอง ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงขั้นตอนเทียบเคียงสมรรถนะ

กิจกรรมหลักของแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วย การวางแผน (Plan)

การวางแผน ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นกระบวนการที่จะส่งผล
ให้การเทียบเคียงสมรรถนะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้ผลการศึกษาที่ดีต่อการนำไป
ปฏิบัติ กิจกรรมในขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย

1. การเลือกกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผน
กลยุทธ์ของแต่ละสถาบัน นอกจากนั้นจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จของสถาบัน และประเมินแต่ละปัจจัยว่าปัจจัยใดมีผลมากที่สุดต่อการก่อให้เกิด
ความสำเร็จ การเลือกกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะต้องเลือกจากปัจจัยหรือกิจกรรมที่มี
ความสำคัญที่สุดก่อนให้เหมาะสมกับความสามารถและความพร้อมของแต่ละสถาบัน

2. จัดตั้งทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ กำหนดตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้คล่องตัว และสอดคล้อง ส่งเสริมซึ่งกัน และกัน

3. ทำความเข้าใจกระบวนการและจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติ ในการดำเนินงาน ศึกษา สังเกตกระบวนการทำงานในองค์กรของตนเอง สิ่งที่ต้องการจากการดำเนินการในขั้นตอนนี้คือ การศึกษากระบวนการทำงานในกิจกรรมต่างๆ อย่างละเอียด รอบคอบ อธิบายขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอน ระบุวิธีการและกระบวนการปฏิบัติ รวมทั้ง ผู้เกี่ยวข้องแต่ละกิจกรรม สิ่งที่ศึกษาและวิเคราะห์ได้จำเป็นต้องจัดทำเป็นเอกสารอ้างอิง ทีมงาน ในการเทียบเคียงสมรรถนะ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบด้วย ทั้งกระบวนการจัดทำเอกสารและกระบวนการปฏิบัติ

4. การดำเนินการวัดกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมาย

ศึกษาค้นคว้า (search) สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ก็คือ การค้นหา องค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงที่ดีที่สุด กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือ

1. การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่เทียบเคียง ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรที่จะเลือกเป็นคู่เทียบเคียงนั้นต้องมีกระบวนการปฏิบัติที่ดีเป็นที่ยอมรับ

2. ค้นหาคู่เทียบเคียงมีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การค้นหาอาจจะ สอบถามจากหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นเครือข่ายในการทำงานร่วมกันสอบถามและค้นหาจาก คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ จากองค์กรที่เกี่ยวข้องจากเอกสารหรือจากสื่อต่างๆ เท่าที่จะสามารถทำได้

3. เลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่ในการศึกษาเทียบเคียง (select partners) ซึ่ง การเลือกจะต้องกำหนดเป้าหมายให้มากกว่า 1 องค์กร เพราะบางองค์กรอาจจะปฏิเสธที่จะร่วมมือ ในการเทียบเคียงสมรรถนะ และการได้ศึกษากระบวนการปฏิบัติจากหลายๆ องค์กรนั้นจะทำให้เรา ได้รูปแบบที่ดีที่สุดที่จะนำมาปรับใช้กับสถาบันของเรา

4. ติดต่อประสานงานกับองค์กรเป้าหมายที่เป็นคู่เทียบเคียงการสังเกต (observe) วัตถุประสงค์ของการสังเกตเพื่อการศึกษาองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง ทำความเข้าใจ กระบวนการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งเราต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของการทำงานของเรา และเพื่อให้เราปรับปรุงกระบวนการของเราให้ดีขึ้น ขั้นตอนหลักๆ ในการสังเกตมี 3 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินแหล่งข้อมูลที่เป็น จำเป็น โดยจะพิจารณาจากระดับของ การปฏิบัติว่าดีหรือไม่อย่างไร โดยเทียบเคียงกับการปฏิบัติใน องค์กรของเรา พิจารณาจาก

กระบวนการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและพิจารณาจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้กระบวนการปฏิบัติมีคุณภาพ

4.2 การเลือกวิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการในที่นี้พิจารณาจากการเข้าถึงข้อมูล เช่น โดยทางจดหมาย โทรศัพท์ และการเยี่ยมชมกิจการ ส่วนเครื่องมือเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสังเกตซึ่งจะเลือกใช้วิธีการและเครื่องมืออย่างไรนั้นต้องศึกษาองค์ประกอบในเรื่องความจำกัดของเวลา ลักษณะข้อมูลและประสบการณ์ของทีมงาน

4.3 บริการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนดการวิเคราะห์ (analyses) วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อค้นหาช่องว่างของกระบวนการปฏิบัติและวิเคราะห์ถึงรากเหง้าของปัญหาที่ทำให้เกิดช่องว่าง ขั้นตอนจึงควรประกอบด้วย

4.3.1 จัดกลุ่มและจัดลำดับข้อมูล โดยก่อนที่ทีมงานจะเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ทีมงานจะต้องออกแบบและอธิบายถึงข้อมูลข่าวสารและข้อมูลดิบที่ต้องการก่อนในระหว่างทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต้องคำนึงถึงข้อมูลที่เป็นเป้าหมายที่เราต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับที่กำหนดไว้ และเพื่อความรอบคอบและครอบคลุมในการเก็บข้อมูลทีมงานควรมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้ควบคุมแผนระบบและกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและต้องดำเนินการจัดประชุมอภิปรายผลการเก็บข้อมูลร่วมกันทุกครั้งที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น หลังการเยี่ยมชมกิจกรรมขององค์กรคู่เทียบเคียงทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำผลการบันทึกเยี่ยมชมทันทีที่การเยี่ยมชมเสร็จสิ้น รวมทั้งต้องอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้รับ

4.3.2 การควบคุมคุณภาพของข้อมูล ทีมงานจะต้องหาทางแก้ไขสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปนี้ เช่น ข้อมูลผิดพลาด การขาดรายละเอียด การตีความหมายของคำผิด หรือการตอบคำถามไม่ตรงประเด็น การจดบันทึกผิดพลาด เป็นต้น หากพบข้อผิดพลาดควรแก้ไขทันที

4.3.3 ปรับข้อมูลให้เหมาะสมเพื่อการเทียบเคียง ข้อมูลบางอย่างหากนำมาเทียบเคียงที่อาจจะทำให้ผู้ดูเหมือนว่ามีช่องว่างองค์กรคู่เทียบเคียง เช่นหากจะเทียบเคียงปริมาณของผลิตภัณฑ์ระหว่างองค์กร ก. และองค์กร ข. ในแต่ละปีอาจจะแตกต่างกันอย่างมากในตัวเลขที่ได้ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดดูแล้วอาจเป็นเพราะว่า องค์กรทั้ง 2 มีขนาดแตกต่างกันมาก ผลผลิตอาจแตกต่างกันมากเช่นกัน ลักษณะของข้อมูลแบบนี้ต้องปรับให้ฐานการคิดอยู่ในระดับเดียวกันก่อนเพื่อความถูกต้องของข้อมูล

4.3.4 การกำหนดช่องว่างขององค์การคู่เทียบเคียง การศึกษาช่องว่างของการปฏิบัติระหว่างองค์กร ควรจะต้องศึกษามาตั้งแต่สภาพที่เป็นมาในอดีต ช่องว่างในปัจจุบันและแนวโน้มของช่องว่างในอนาคต

4.3.5 การระบุถึงสาเหตุของช่องว่างเหล่านั้น การศึกษาและการเรียนรู้ถึงช่องว่างอย่างเดียวยังคงไม่เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เราจำเป็นต้องศึกษาถึงสาเหตุของการทำให้เกิดช่องว่างนั้นด้วยเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติของเราให้ดีขึ้น

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ (adapt)

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเทียบเคียงสมรรถนะ การที่องค์กรหนึ่งๆ ประสบความสำเร็จไม่ใช่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติที่ดีอย่างเดียวแต่มีองค์ประกอบอีกหลายอย่างร่วมด้วย เช่น การจัดโครงสร้างและการจัดระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นหากเพียงเราก็กลอกเลียนแบบเฉพาะการปฏิบัติมาใช้โดยไม่รับระบบภายในองค์กรของเราองรับ ผลคืออาจจะไม่ประสบความสำเร็จเหมือนกับองค์กรคู่เทียบเคียงได้ ขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติประกอบด้วย

1. การระบุหรือการกำหนดโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา หลังจากได้กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดแล้ว ทีมงานจะต้องศึกษาว่าจุดที่เหมาะสมที่สุดขององค์กรของเราอยู่ที่ไหน นั่นคืออะไรที่ต้องพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องของเวลา ทรัพยากร ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับปรุงกระบวนการ ความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

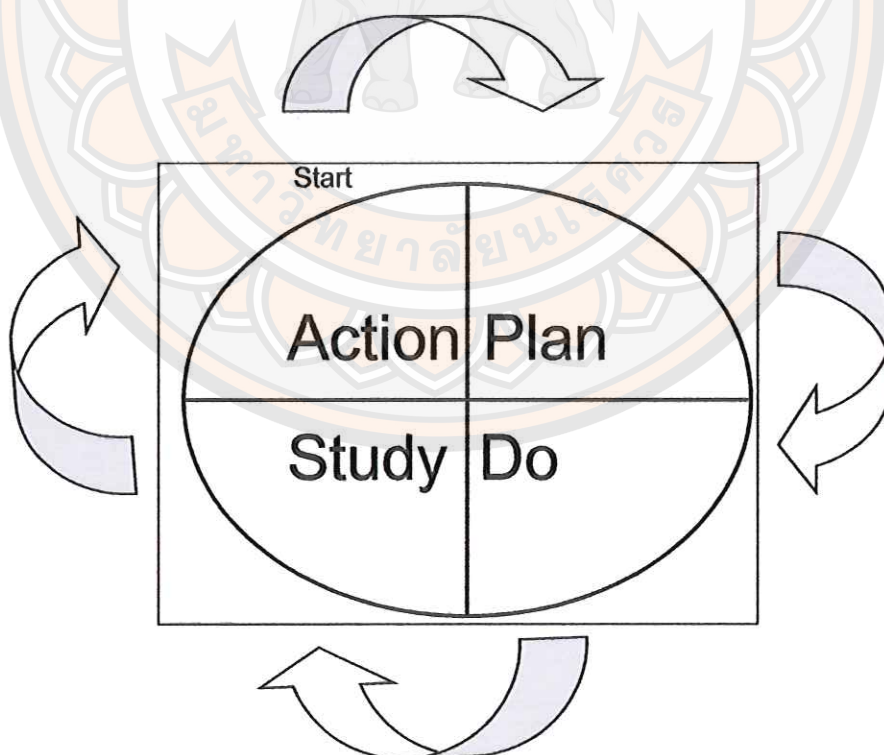
2. การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาต้องคำนึงถึงกา กำหนดเพื่อสร้างความทะเยอทะยานคือ ไม่กำหนดเป้าหมายต่ำเกินไปจะทำให้ขาดความท้าทาย ต้องกำหนดในขอบเขตที่เป็นจริง ทำได้และต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

3. การนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนกระบวนการนำไปปฏิบัติเช่นเดียวกับการปฏิบัติโดยทั่วไปคือ จัดระบบองค์กรรองรับ สื่อสารสิ่งที่พบจากการเทียบเคียงสมรรถนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความเห็นชอบและขอความร่วมมือในการปฏิบัติ จัดทำแผนการดำเนินงาน ระบุว่าทำอะไร โดยใคร และเมื่อใด ดำเนินการตามแผน ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติ

4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการสรุปและรวบรวมผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และควรเพิ่มข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน รวมทั้งแผนงานที่ควรดำเนินต่อไป (Andersen and pettersen, 1996, pp. 13-99)

3. แนวคิดของโรแบร์ (Robere, 2000)

พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2000) กรรมการผู้จัดการบริษัทโรแบร์ แอนด์แอสโซซิเอตส์ (ประเทศไทย) จำกัด นักบริหารมืออาชีพ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดระบบบริหารคุณภาพโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ได้นำเสนอแบบจำลองชื่อว่า “แบบจำลองเบนชาร์ก R&A”(Robere and Associates Benchmarking Mode) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบมาจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการเทียบเคียงสมรรถนะ และประสบการณ์การทำงานในวงการด้านคุณภาพมากกว่า 20 ปี ท่านได้พยายามหลอมรวมนำเอาจุดเด่นของแต่ละรูปแบบเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองเบนชาร์ก R&A แบบจำลองการทำเบนชาร์ก R&A เป็นแบบจำลองที่มี 10 ขั้นตอน และเกี่ยวข้องโดยตรงกับวงจรกระบวนการพัฒนาของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิงซึ่งโรแบร์ได้นำเสนอกระบวนการเป็น 4 ระยะ และกระจายเป็น 10 ขั้นตอน คือ ระยะวางแผน - ระยะ ดำเนินการ - ระยะศึกษา และแก้ไข (Plan – Do – Study – Act cycle) โดยขั้นตอนที่ 1 - 3 เป็นเรื่องของ การวางแผน ขั้นตอนที่ 4 - 5 เป็นส่วนหนึ่งของระยะดำเนินการ ขั้นตอนที่ 6 - 8 เป็นส่วนของระยะศึกษา และขั้นตอนที่ 9 - 10 อยู่ในระยะแก้ไข ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะ

วางแผน: Plan

1. เลือกกระบวนการที่ต้องเทียบเคียงสมรรถนะ
2. เลือกและจัดเตรียมทีมงาน
3. กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่เราจะเทียบเคียงข้อมูล

การดำเนินการ: Do

1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
2. ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรและจุดแข็ง

ศึกษา: Study

1. ศึกษาอย่างเป็นระบบ
2. สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะ
3. กำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน

แก้ไข: Action

1. สร้างแผนดำเนินการ
2. ปรับเทียบซ้ำ

ระยะวางแผน (Panning Phase) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1-3 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: เลือกกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

ผลที่ต้องการได้จากขั้นตอนที่ 1 คือ

1. กระบวนการสำคัญที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ
2. ผู้นำระดับสูง (ESC) ที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน
3. คณะกรรมการบริหารคุณภาพ (QMB) ซึ่งเป็นทีมงานคณะแผนระดับผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในสินค้า ระบบ หรือบริการ

4. ประเภทและระดับของการเทียบเคียงสมรรถนะที่องค์กรต้องการการที่จะทำให้ได้ผลตามที่ต้องการในขั้นที่ 1 นั้น การดำเนินงานต้องมีกระบวนการดังนี้คือ

1. ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูง (ESC) จะต้องทบทวนภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นสำหรับการดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้นเพื่อจะได้หาทางลดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้น การตรวจสอบแผนกลยุทธ์จะทำให้เรารู้จักและเข้าใจองค์การตนเอง และมองเห็นภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ

หลังจากที่รู้จักและเข้าใจองค์การตนเอง และมองเห็นภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อภารกิจและประสิทธิภาพขององค์กร แล้วจัดทำรายการกระบวนการที่สำคัญขององค์กรไว้ จากนั้นจะต้องตัดสินใจกำหนดกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งหลักการพิจารณาคือต้องเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรจริงๆ ที่หากได้ดำเนินการแล้วต้องไม่เพียงแต่ช่วยแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะช่วยให้องค์กรได้พัฒนาประสิทธิภาพของสินค้าหรือการให้บริการแก่ลูกค้าดีขึ้น เมื่อเลือกกระบวนการได้แล้วก็ต้องศึกษาถึงผลการทำงานในสภาพปัจจุบันของกระบวนการดังกล่าวแล้วกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่อไป

3. ให้เอกสารหลักฐาน (charter) แก่คณะกรรมการบริหารคุณภาพ (QMB)

และระบุหัวหน้าทีมในการดำเนินงาน ในเอกสารหลักฐานนั้นจะเป็นเอกสารที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความคาดหวัง และทรัพยากรที่จะใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนคณะกรรมการบริหารคุณภาพ นั้นคือผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานที่สำคัญๆ ในแต่ละหน่วยงานในองค์กร และบุคคลเหล่านี้จะต้องเป็นเจ้าของกระบวนการที่องค์กรต้องการจะเทียบเคียงสมรรถนะ และในขั้นตอนนี้ควรระบุหัวหน้าทีมในการดำเนินการด้วย ซึ่งหัวหน้าทีมดังกล่าวต้องเป็นผู้บริหารหน่วยงานย่อยที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานในกระบวนการการปฏิบัติที่ทางสถาบันต้องการเทียบเคียงสมรรถนะและจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการบริหารคุณภาพ ทีมงาน และจัดหาทรัพยากรให้แก่ทีมงานตามความจำเป็น

4. กำหนดประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ ประเภทของการเทียบเคียง

สมรรถนะแต่ละประเภท จะมีวิธีการทำและให้ผลในระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับว่าสถาบันต้องการผลตอบแทนในระดับใด ซึ่งต้องกำหนดให้ถูกต้องเหมาะสมกับประเภทที่เราจะเลือกใช้ด้วย

5. กำหนดเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ต้องการ ต้องไม่ลืมว่าเป้าหมาย

และระดับการพัฒนาที่ต้องการมีความสำคัญมากและมีผลกระทบต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยตรง การกำหนดเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ผิดพลาดและไม่ตรงกันกับทีมบริหารและทีมปฏิบัติจะทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลวต้องทบทวนกันอีกครั้ง ปัญหาที่สถาบันต้องการแก้ไขคืออะไร และระดับของมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของการทำงานในครั้งนี้เป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2: เลือกและจัดเตรียมทีมงาน

สิ่งที่ชัดเจนมาแล้วจากขั้นตอนที่ 1 คือ กระบวนการที่สำคัญที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะระดับสูง คณะกรรมการบริหารคุณภาพ หัวหน้าทีมการดำเนินงาน รวมทั้งประเภท และระดับมาตรฐานของการปรับปรุงที่ต้องการ ดังนั้นผลที่ต้องการในขั้นตอนที่ 2 คือ

1. ทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
2. ผังกระบวนการที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2

ประกอบด้วย

1. ให้เอกสารหลักการ และแนวทางแก่ทีมงาน ทีมงาน คือ คณะทำงานของสถาบันที่มีพนักงานหลายระดับและกลายหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องมาร่วมกัน เมื่อกำหนดทีมงานได้แล้ว คณะกรรมการบริหารคุณภาพจะมอบเอกสารหลักฐานแก่ทีมงานเพื่อความเข้าใจตรงกันที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะต่อไป ผู้บริหารคุณภาพจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดในเอกสารหลักการ ซึ่งก็จะประกอบไปด้วยข้อมูลต่อไปนี้

- 1.1 วัตถุประสงค์
- 1.2 ประเด็นปัญหา / กระบวนการปฏิบัติที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 1.3 ลำดับความสำคัญ
- 1.4 เป้าหมายและความคาดหวังของผู้บริหารคุณภาพ
- 1.5 ข้อจำกัดหรือตัวแปรที่มีอยู่
- 1.6 ประมาณการทรัพยากรที่ใช้
- 1.7 ข้อกำหนดในรายงาน
- 1.8 ระดับการอนุมัติตัดสินใจของทีมงาน

2. ชี้แจงบทบาทความรับผิดชอบ ผู้บริหารคุณภาพจะต้องเป็นผู้ชี้แจงถึงบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนี้

2.1 หัวหน้าทีม

- 2.1.1 ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมบริหารจัดการโครงการ (project manager)
- 2.1.2 ทำงานร่วมกับที่ปรึกษาโครงการ (ถ้ามี) และทำหน้าที่เป็นตัวแทนและเป็นผู้ประสานงานของทีมงาน
- 2.1.3 เป็นผู้ตอรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสนับสนุนจากผู้บริหารคุณภาพ ควบคุมและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2.1.4 บริหารและควบคุมการดำเนินงานของโครงการ

2.1.5 กำหนด กฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

2.2 ผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ (ถ้ามี) ต้องให้คำปรึกษาและให้แนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2.3 ผู้จัดการข้อมูล/ผู้บันทึกข้อมูล ทำหน้าที่บันทึกและจัดเก็บบันทึกการประชุมและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4 สมาชิกในทีม สมาชิกในทีมที่มีความสำคัญมากที่สุด ถือเป็นผู้อำนวยการเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะในขอบเขตดังนี้

2.4.1 สร้างผังการปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะโดยละเอียด

2.4.2 มีความสามารถในการดำเนินโครงการตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติการติดตามตรวจสอบ การวัดผล/ประเมินผลโครงการ

2.4.3 มีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน เช่น ทักษะการพูด การเขียน การจัด บันทึก การจัดทำรายงาน

2.4.4 มีทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตรงต่อเวลา

2.5 สร้างผังการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตรงต่อเวลา ผังดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการปฏิบัติโดยละเอียดและสะท้อนให้เห็นกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อจะได้นำผังกระบวนการดังกล่าวไปเรียบเรียงผังกระบวนการขององค์กรหรือสถาบันที่เราต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3: กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 และจะเป็นปัจจัยป้อนในการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 3 คือ เราได้ทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีผังกระบวนการปฏิบัติที่กำหนดจะทำการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว สิ่งที่เราต้องการดำเนินการต่อไป คือ

1. ทีมงานจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อค้นหาองค์กรที่ต้องการจะเทียบเคียงสมรรถนะ แหล่งที่จะค้นคว้าได้อาจจะค้นจากเอกสารรายงานจากหน่วยงานของรัฐ จากฐานข้อมูลในห้องสมุด จากสื่อสิ่งพิมพ์ จากวารสาร จากสมาคมวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น แล้วรวบรวมรายนามขององค์กรที่เหมาะสมที่จะทำการเทียบเคียงด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. จัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ด้วย 5-15 อันดับหลังจากได้รับชื่อองค์กรที่ต้องการจำนวนหนึ่งแล้ว คณะทำงานอาจจะต้องติดต่อกับองค์กรดังกล่าวเพื่อสอบถามความสมัครใจเบื้องต้นว่ายินดีจะร่วมทำการเทียบเคียงสมรรถนะด้วยหรือไม่แล้วนำรายชื่อ

องค์กรที่ยินดีให้ความร่วมมือเหล่านั้นมาจัดอันดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่เรากำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น การจัดอันดับองค์กร A ถึง F (นิยมใช้ชื่อสมมติแทนชื่อจริงขององค์กรที่เราจะทำการจัดอันดับ) โดยจัดทำเป็นตารางการจัดอันดับ (Rating Scale) เริ่มจากคะแนน 1 (ดีที่สุด) ถึง (แย่ที่สุด) ในแต่ละเกณฑ์องค์กรใดได้คะแนนรวมของทุกเกณฑ์ต่ำสุดถือเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ดังนี้

ตาราง 1 ตัวอย่างการจัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

เกณฑ์	องค์กร	องค์กร	องค์กร	องค์กร	องค์กร	องค์กร
	A	B	C	D	E	F
1. คุณภาพของสินค้า	1	4	2	3	6	5
2. คุณภาพการให้บริการ	2	3	1	4	5	6
3. ความพึงพอใจของลูกค้า	1	3	2	4	6	5
4. ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (ประหยัด)	3	5	4	6	2	1
เป็นต้น						
รวมคะแนน	7	15	9	17	19	17
ผลการจัดอันดับองค์กร	1	3	2	4	5	4

3. เลือกองค์กรอันดับที่ 1 - 5 เพื่อจะทำการเรียบเทียบสมรรถนะ

4. ทบทวนแนวทางในการเทียบเคียงสมรรถนะในประเด็นทางจริยธรรม เช่น การรักษาความลับขององค์กรที่เราทำการเทียบเคียงสมรรถนะด้วยผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 คือ

4.1 รายชื่อองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะทำการเทียบเคียงด้วยจำนวน 1-5 รายการ

4.2 รายชื่อองค์กรที่ดีที่สุด โดยจัดอันดับประมาณ 5- 15 อันดับ เพื่อเป็นคู่ในการเทียบเคียงสมรรถนะ

4.3 แนวทางการดำเนินงานในประเด็นเชิงจริยธรรม

ระยะเวลาการดำเนินการ (Do Phase) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4: รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในขั้นตอนนี้ทีมงานจะต้องกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูล และวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ทั้งข้อมูลภายในองค์กรเราเอง และ

ข้อมูลจากองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงเพื่อจะได้นำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาเทียบเคียงกันในการสร้างแผนการรวบรวมข้อมูลในที่ทีมงานควรตอบคำถามต่อไปนี้คือ

- 1.1 ข้อมูลใดที่เราต้องการรู้และต้องการเทียบเคียงด้วย
- 1.2 เราจะใช้วิธีการวัดแบบใดที่จะเหมาะสมกับข้อมูลนั้นๆ เช่น ถ้าจะวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

- 1.3 ทีมงานจะรวบรวมข้อมูลได้อย่างไร / จะใช้เครื่องมืออะไร
 - 1.4 ใครในทีมงานจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล
 - 1.5 ทีมงานจะตรวจสอบผล / ตรวจสอบข้อมูลได้อย่างไร
 - 1.6 จะต้องใช้เวลาเท่าใดในการรวบรวมข้อมูล
2. รวบรวม และจัดอันดับข้อมูล หลังจากทีมงานได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากทุกองค์กรรวมทั้งองค์กรของตนเองเรียบร้อยแล้วทีมงานควรนำข้อมูลของแต่ละองค์กรมาจัดอันดับด้วยเพื่อจะค้นหาองค์กรที่ดีที่สุดโดยใช้ระบบคะแนน 1-(ดีที่สุด) ถึง 6 (แย่ที่สุด) ในที่นี้องค์กรที่ได้คะแนนต่ำสุด หมายถึงองค์กรที่ดีที่สุด เช่น

ตาราง 2 ตัวอย่างการรวบรวม และจัดอันดับข้อมูลองค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงาน	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	องค์กร ของเรา
การปฏิบัติงาน	1	5	2	4	3
เจ้าหน้าที่	2	4	1	3	5
คุณภาพของสินค้า	1	3	2	5	4
เวลาในการปฏิบัติงาน	3	2	1	5	4
ความถูกต้อง	1	3	2	4	5
ความพึงพอใจของลูกค้า	2	1	5	4	3
ต้นทุนสินค้า	2	1	5	4	3
รวมคะแนน	12	19	16	30	28
ผลการจัดอันดับองค์กร	1	3	2	5	4

3. ฝึกอบรมทีมงานเกี่ยวกับทักษะการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพิจารณาว่า ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดให้แต่ละคนในทีมงาน มีจุดใดที่ทีมงานต้องการฝึกอบรมก่อนลงมือดำเนินการหรือไม่ เช่น เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แผนภูมิเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 คือ

1. แผนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
3. รายชื่อองค์กรคู่เทียบเคียง ที่จัดอันดับการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละ

รายการ

ขั้นตอนที่ 5: ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรที่เป็นจุดแข็งในขั้นตอนนี้ทีมงานจะต้องเทียบเคียงและวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติขององค์กรตนเองกับผลการปฏิบัติงานของคู่เทียบเคียงเพื่อค้นหาสาเหตุและจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการการบริหารคุณภาพต่อไป ขั้นตอนการดำเนินงานอาจจะประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ช่องว่างของผลการปฏิบัติงานและจุดแข็ง ดังนี้
 - 1.1 วิเคราะห์ช่องว่างในกระบวนการทำงานปัจจุบัน เทียบเคียงกับคู่เทียบเคียง และกำหนดจุดแข็งและขอบเขตที่จะวางเป้าหมายในการพัฒนา
 - 1.2 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานโดยการเทียบเคียงกับกระบวนการที่เป็นอยู่ (as – is) กับกระบวนการที่ดีที่สุด (best – in – class) อย่างละเอียด
 - 1.3 แสดงรายการแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและจุดแข็งที่เหนือกว่าของคู่เทียบเคียง
 - 1.4 แสดงส่วนที่เป็นข้อแตกต่าง
 - 1.5 อธิบายแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดว่าดีกว่ากระบวนการปฏิบัติที่ใช้อยู่อย่างไร
 - 1.6 วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อแตกต่างในกระบวนการปฏิบัตินั้น
 - 1.7 สรุปผลการวิเคราะห์อย่างละเอียด
 - 1.8 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ดีกว่าหรือดีกว่าคู่เทียบเคียง
2. จัดทำรายงานการเทียบเคียงสมรรถนะ รายงานนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปผลการศึกษาดำเนินงาน เป็นบันทึกถาวรสำหรับองค์กร เป็นเอกสารที่จะใช้เพื่อการสื่อสารภายใน และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเทียบเคียงสมรรถนะต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลในรายงาน คือ

- 2.1.1 รายงานความจำเป็น / เป้าหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ

2.1.2 พื้นฐานในการศึกษา ซึ่งอาจจะประกอบด้วย

- 1) เลือกกระบวนการอย่างไรและเพราะสาเหตุใด
- 2) เลือกคู่เทียบเคียงอย่างไร และด้วยเหตุผลอย่างไร
- 3) ผังการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบัน

2.1.3 ทีมดำเนินงานประกอบได้ด้วย

2.2 ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม คือ

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.2 ช่องว่างการปฏิบัติและจุดแข็ง

2.2.3 ข้อสรุปและผลการเทียบเคียงสมรรถนะ

2.2.4 ข้อเสนอแนะและแนวดำเนินการต่อไป

2.2.5 บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน

2.2.6 จัดทำ / ปรับปรุงผังการปฏิบัติงาน (flowchart) ที่ควรจะเป็นเพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการปฏิบัติให้ดีขึ้นหรือดีกว่าคู่เทียบเคียง

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 คือ

1. ข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งองค์กรตนเองและของคู่เทียบเคียง
2. ผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล
3. รายงานการเทียบเคียงสมรรถนะและข้อเสนอแนะของทีมงาน

ระยะศึกษา (The Study Phase) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 - 8

ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6: ศึกษาเป็นระบบ จากรายงานที่ทีมงานเสนอมานั้นเพื่อความรอบคอบกระบวนการทำงานผู้บริหารคุณภาพจะต้องทำการศึกษารายงานจากทีมงานอย่างละเอียด

1. ศึกษาสิ่งที่ค้นพบจากรายงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น โดย
 - 1.1 ทบทวนรายงานและข้อเสนอแนะของทีมงาน
 - 1.2 สร้างความเข้าใจในแนวคิดที่ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
 - 1.3 วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาในภาพรวมข้อเสนอแนะ
 - 1.4 จัดทำรายงานและข้อเสนอแนะขั้นสุดท้ายต่อผู้บริหารระดับสูง

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 6 คือ

1. การศึกษารายงานจากทีมงานอย่างละเอียดและรอบคอบ

2. คณะกรรมการระดับสูง (ESC) จัดทำรายงานและข้อเสนอแนะขั้นสุดท้ายต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อการวินิจฉัยและสั่งการ

ขั้นตอนที่ 7: สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบ หลังจากผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้ว ขั้นตอนการดำเนินงานต่อคือ

1. สื่อสารให้ทราบถึงรายละเอียดตลอดทั่วทั้งองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายเข้าใจกระบวนการปฏิบัติใหม่ที่จะกระทบกับกระบวนการทำงานเดิมของทุกฝ่ายทุกคน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับด้วย

2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อคิดเห็น มุมมองของทุกฝ่ายเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติใหม่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 7 คือ

1. ข้อมูลตอบกลับ
2. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติที่แนะนำ

ขั้นตอนที่ 8: กำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน หน้าที่ของผู้บริหารคือต้องนำข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น การดำเนินงานควรประกอบด้วย

1. จัดทำเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังนี้

- 1.1 ทบทวนเป้าหมายเดิมแล้วจัดทำเป้าหมายใหม่ตามความจำเป็น
- 1.2 รวบรวมสิ่งที่ค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะให้เป็นเป้าหมาย

วัตถุประสงค์และผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์

- 1.3 กำหนดหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 1.4 ศึกษาผลกระทบและวางแผนรองรับกับเป้าหมายที่เปลี่ยนไป เช่น

วางแผนด้วยกำลังคน งบประมาณ การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

2. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนถึงเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 8 คือ

1. เป้าหมายในการปฏิบัติการที่เหมาะสมขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ที่สะท้อนเป้าหมายการปฏิบัติงาน

3. การจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ระยะแก้ไข (Action Phase) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 9 และ 10 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 9: สร้างแผนดำเนินการ ผู้บริหารต้องนำเอาเป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับมาดำเนินการดังนี้

1. จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและงบประมาณ
2. ขออนุมัติแผนจากผู้บริหารระดับสูง
3. เตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผน เช่น อบรมผู้ที่เกี่ยวข้องเตรียม

วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

4. ลงมือปฏิบัติตามแผน
5. ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ กระบวนการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และเพื่อติดตามความก้าวหน้า

6. วัดผล / ประเมินผลการดำเนินงาน

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 9 คือ

1. แผนดำเนินการตามเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 10 การปรับเทียบซ้ำ (recalibrate)ทุกระดับขององค์กรจะต้องควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติขององค์กร และดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ ในระดับมาตรฐานต่อไป ตามวงจรการทำงานเดิมเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

4. แนวคิดของเกษม บำรุงเวช (2547, หน้า 186 - 187) ได้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดตั้งทีมงาน
2. กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเทียบเคียง
3. กำหนดระดับการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนา
4. ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของตนเอง
5. กำหนดมาตรฐานที่ต้องการพัฒนาในแต่ละกระบวนการ
6. กำหนดคู่เทียบเคียง
7. กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล
8. เทียบเคียงและวิเคราะห์ข้อมูล
9. พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดช่องว่างที่พบ

10. ลงมือปฏิบัติตามแผน กำกับ ควบคุม ติดตามตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

11. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมเทียบเคียงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. แนวคิดของอลงกต ยะไวทย์ (2549, หน้า 106-107) กำหนดขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกกระบวนการจัดการที่สำคัญแล้วกำหนดหัวข้อเรื่องที่ต้องการเทียบเคียงและตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการจัดการแต่ละกระบวนการ
2. เลือกและกำหนดสถาบันในต่างประเทศคู่เทียบเคียงที่เป็นคู่เทียบเคียงและได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการจัดการที่ดี
3. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยระบุถึงเครื่องมือ และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการศึกษาถึงองค์กรของเรา และองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงอย่างลุ่มลึก
4. เก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัดกระบวนการจัดการโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด
5. วิเคราะห์หาช่วงห่างของกระบวนการจัดการในแต่ละตัวชี้วัดระหว่างองค์กรของเรากับองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง
6. ตั้งเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคตโดยพิจารณาจากช่วงห่างกับคู่เทียบเคียง และคาดคะเนช่วงห่างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แล้วเลือกวิธีการจัดการที่ดีจากการเทียบเคียง
7. ร่างรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง
8. ตรวจสอบรูปแบบเมื่อต้องนำมาใช้ในบริบทของไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสังเคราะห์ศึกษาแนวคิดขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ แนวคิดของแคมป์ (Camp) แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซน (Andersen and pettersen) พอลล์ เจมส์ โรเบร์ (Paul James Robere) เกษม บำรุงเวช อลงกต ยะไวทย์ พบว่าแต่ละแนวคิดมีขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน แตกต่างกันตรงที่จำนวน ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ บางแนวคิดได้ลดและบางแนวคิดได้เพิ่ม ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และความสะดวกในการนำไปใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ และสรุปเพื่อประยุกต์ใช้เป็น ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์ และสรุปเพื่อประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัย

แนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989)	แนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เพ็ตเตอร์เซิน (Andersen and pettersen, 1996)	แนวคิดของ พอลล์เจมส์ โรเบิร์ต (Paul James Robere, 2000)	แนวคิดของ เกษม บำรุงเวช (2547)	แนวคิดของ อลงกต ยะไวทย์ (2549)	ขั้นตอน และ กระบวนการ ในการเทียบเคียง สมรรถนะในการวิจัย
ขั้นวางแผน 1. ระบุสิ่งที่ต้องการจะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ 2. กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ 3. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล	ขั้นวางแผน 1. การเลือกกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ 2. จัดตั้งทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ 3. ทำความเข้าใจกระบวนการและจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติในการดำเนินงาน 4. การดำเนินการวัด	ขั้นวางแผน 1. เลือกกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ 2. เลือกและจัดเตรียมทีมงาน 3. กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ	1. จัดตั้งทีมงาน 2. กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ 3. กำหนดระดับการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนา 4. ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของตนเอง	1. เลือกกระบวนการจัดการที่สำคัญแล้วกำหนดหัวข้อเรื่องที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะและตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการจัดการแต่ละกระบวนการ 2. เลือกและกำหนดสถาบันในต่างประเทศคู่เทียบเคียงสมรรถนะที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะและได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการจัดการที่ดี	ขั้นวางแผน (Planning Stage) 1. การจัดตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ 2. การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ 3. การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ 4. การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989)	แนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เพ็ตเตอร์เซน (Andersen and pettersen, 1996)	แนวคิดของ พอลล์เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2000)	แนวคิดของ เกษม บำรุงเวช (2547)	แนวคิดของ อลงกต ยะไวทย์ (2549)	ขั้นตอน และ กระบวนการ ในการเทียบเคียง สมรรถนะในการวิจัย
	ขั้นการศึกษาค้นคว้า 1. การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ 2. ค้นหาคู่เทียบเคียงสมรรถนะมีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 3. เลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่ในการศึกษาเทียบเคียงสมรรถนะ 4. ติดต่อประสานงานกับองค์กรเป้าหมายที่เป็นคู่เทียบเคียง		5. กำหนดมาตรฐานที่ต้องการพัฒนา 6. กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ 7. กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล	3. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยระบุถึงเครื่องมือ และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการศึกษาถึงองค์กรของเรา และองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะอย่างลุ่มลึก	

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989)	แนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เพ็ตเตอร์เซน (Andersen and pettersen, 1996)	แนวคิดของ พอลล์เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2000)	แนวคิดของ เกษม บำรุงเวช (2547)	แนวคิดของ อลงกต ยะไวทย์ (2549)	ขั้นตอน และ กระบวนการ ในการเทียบเคียง สมรรถนะในการวิจัย
	ขั้นการสังเกต 1. การประเมินแหล่ง ข้อมูลที่เป็น 2. การเลือกวิธีการและ เครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล 3. บริการและดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลตาม แผนที่กำหนด			4. เก็บรวบรวมข้อมูลใน แต่ละตัวชี้วัดกระบวนการ จัดการโดย เทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนด	

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989)	แนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เพ็ตเตอร์เซน (Andersen and pettersen, 1996)	แนวคิดของ พอลล์เจมส์ โรเบิร์ต (Paul James Robere, 2000)	แนวคิดของ เกษม บำรุงเวช (2547)	แนวคิดของ อลงกต ยะไวทย์ (2549)	ขั้นตอน และ กระบวนการ ในการเทียบเคียง สมรรถนะในการวิจัย
ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล 1. กำหนดช่องว่างการปฏิบัติ 2. กำหนดแผนงานโครงการในอนาคต	ขั้นการวิเคราะห์ 1. จัดกลุ่มและจัดลำดับข้อมูล 2. การควบคุมคุณภาพของข้อมูล 3. ปรับข้อมูลให้เหมาะสมเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ 4. การกำหนดช่องว่างขององค์การคู่เทียบเคียง 5. การระบุถึงสาเหตุของช่องว่างเหล่านั้น	ขั้นดำเนินการ 1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 2. ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรที่เป็นจุดแข็ง	8. เทียบเคียงและวิเคราะห์ข้อมูล	5. วิเคราะห์หาช่วงห่างของกระบวนการจัดการในแต่ละตัวชี้วัดระหว่างองค์กรของเรากับองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง	ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาช่วงห่าง

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989)	แนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เพ็ตเตอร์เซน (Andersen and pettersen, 1996)	แนวคิดของ พอลล์เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2000)	แนวคิดของ เกษม บำรุงเวช (2547)	แนวคิดของ อลงกต ยะไวทย์ (2549)	ขั้นตอน และ กระบวนการ ในการเทียบเคียง สมรรถนะในการวิจัย
ขั้นการบูรณาการ 1. สื่อสารข้อค้นพบ 2. กำหนดเป้าหมายการ ดำเนินงาน	ขั้นการปรับกระบวนการ ปฏิบัติ 1. การระบุหรือการกำหนด โอกาสในการปรับปรุง พัฒนา 2. การกำหนดเป้าหมายใน การพัฒนา	ขั้นศึกษา 1. ศึกษาอย่างเป็นระบบ 2. สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ ค้นพบจากการเทียบเคียง สมรรถนะ 3. กำหนดเป้าหมายในแต่ละ หน่วยงาน		6. ตั้งเป้าหมายการ ดำเนินงานในอนาคตโดย พิจารณาจากช่วงห่างกับคู่ เทียบเคียง และคาดคะเน ช่วงห่างที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต แล้วเลือกวิธีการ จัดการที่ดีจากการ เทียบเคียง	ขั้นบูรณาการ (Integration Stage) 1. การเลือกประเด็นการ พัฒนา 2. การตั้งเป้าหมาย

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989)	แนวคิดของ แอนเดอร์เซน และ เพ็ตเตอร์เซน (Andersen and pettersen, 1996)	แนวคิดของ พอลล์เจมส์ โรเบิร์ต (Paul James Robere, 2000)	แนวคิดของ เกษม บำรุงเวช (2547)	แนวคิดของ อลงกต ยะไวทย์ (2549)	ขั้นตอน และ กระบวนการ ในการเทียบเคียง สมรรถนะในการวิจัย
ชั้นลงมือปฏิบัติ 1. พัฒนาแผนปฏิบัติการ ในองค์กร 2. ลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ติดตามตรวจสอบ 3. ประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยรวม เทียบเคียงกับมาตรฐาน ที่กำหนดไว้	ชั้นการปรับกระบวนการ ปฏิบัติ 1. การนำไปปฏิบัติ 2. จัดทำรายงานผลการ ปฏิบัติงาน	ชั้นแก้ไข 1. สร้างแผนดำเนินการ 2. การปรับเทียบซ้ำ	9. พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อ จัดช่องว่างที่พบ 10. ลงมือปฏิบัติตามแผน กำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบให้การ ดำเนินงานเป็นไปตามแผน 11. ประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยรวม เทียบเคียงกับมาตรฐานที่ กำหนดไว้	7. ร่างรูปแบบที่สอดคล้อง กับความต้องการของผู้ที่ เกี่ยวข้อง 8. ตรวจสอบรูปแบบเมื่อ ต้องนำมาใช้ในบริบทของ ไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ	ชั้นการปฏิบัติ (Action Stage) 1. การจัดทำแผน ดำเนินการ 2. การนำแผนไปปฏิบัติ 3. การประเมิน และการ ถอดบทเรียนการเรียนรู้

จากตาราง 1 ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Planning Stage) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการจัดตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มต้นจากการจัดตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ ตลอดจนกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ โดยการคัดเลือกคู่ที่จะมาเป็นคู่เทียบเคียงข้อมูลกับเรา และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวางแผนและออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาช่องว่าง เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งของเรา และคู่เทียบเคียง มาดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของเราและคู่เทียบเคียง เพื่อให้ทราบว่าเรามีความสามารถ หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานห่างจากคู่เทียบเคียงของเรามากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการบูรณาการ (Integration) เป็นขั้นตอนการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมารายงานผลให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็นที่ต้องการพัฒนา และร่วมกันตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงร่วมกันให้สอดคล้องกับความเป็นจริงที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการปฏิบัติ (Action) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล มาจัดทำแผนดำเนินการ และการดำเนินการการปฏิบัติตามแผนที่จัดทำ หลังจากนั้นจึงดำเนินการประเมินผล และถอดบทเรียนการเรียนรู้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนของการเทียบเคียงสมรรถนะทั้ง 4 ขั้นตอน มาใช้เป็นขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (Research Methodology) เนื่องจากกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking Process) มีการระบุขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจน และสามารถเทียบเคียงได้กับระเบียบวิธีวิจัยอื่น ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้นี้กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) การวิจัยพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในครั้งนีกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) การวิจัยพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)	การวิจัยพัฒนา (Research and Development)	การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research)
1. ขั้นการวางแผน - แต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียง สมรรถนะ - การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียง สมรรถนะ - การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ - การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บ ข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย	การวางแผน (Planning)	การศึกษาสภาพปัญหา (R1)	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
2. ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล - การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่างของ การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ			การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ตาราง 4 ต่อ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)	การวิจัยพัฒนา (Research and Development)	การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research)
3. ขั้นบูรณาการ - การรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบ - การเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่าง - การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	การวางแผน (Planning)	การศึกษาลักษณะปัญหา (R1)	การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
4. ขั้นการปฏิบัติ - การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยการจัดทำแผนดำเนินการ - การปฏิบัติกิจกรรมตามแผน - การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้	การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) การประเมินผล (Reflecting)	การสร้างนวัตกรรม (D1) การทดลองใช้นวัตกรรม (R2) การประเมินผลการใช้นวัตกรรม (D2)	การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้การเทียบเคียงสมรรถนะที่ชัดเจน ดังนั้นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

หลุยส์ และครูส (Luis and Kruse, 1995) ศึกษาเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ในโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่แท้จริง จะทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของครู และนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจในการสอน และความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

วิสเซอร์ และวิทเซียส (Visscher and Witziers, 2004) ได้ทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและคะแนนผลสอบวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีความรับผิดชอบร่วมกัน และการเน้นแนวให้คำปรึกษามีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงการสอนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดังกล่าวไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติ

โฮร์ด (Hord, 1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพโดยใช้คำถามว่าสถานศึกษาดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพและถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้างได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อยๆ ดังนี้ 1) ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นดังนี้ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษามากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างมุ่งมั่น รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า "พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)" ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แจ่มชัดยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้แก่นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวัง รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนต่อไป

เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลงมีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในสถานศึกษาแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ และส่งผลดีต่อนักเรียน พบว่านักเรียนส่วนใหญ่เป็นดังนี้ ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการสอนให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกสถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับสถานศึกษาแบบเก่ามีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียนระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม(2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยหลัก คือ เพื่อสร้างและประยุกต์ใช้หลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ระเบียบวิธีที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างทั่วไป จำนวน 2,096 คน จาก 185 โรงเรียน ซึ่งได้รับการสุ่มมาแบบสองขั้นตอน และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย คือ 1.1) ทักษะทางวิชาการและกลไกการเรียนรู้ และ 1.2) โครงสร้างและสิ่งสนับสนุน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ คือ 2.1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2.2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 2.3) การร่วมมือรวมพลังกัน 2.4) การเปิดรับการชี้แนะในปฏิบัติงาน และ 2.5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ คือ 3.1) ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง และ 3.2) การเป็นสมาชิกและเครือข่าย นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบดังกล่าวนี้มีความตรงเชิงโครงสร้าง (ค่าดัชนี CFI และค่าดัชนี TLI มีค่า เท่ากับ 0.989 และ 0.987 ตามลำดับ ค่าดัชนี RMSEA มีค่า เท่ากับ 0.021 และค่าดัชนี SRMR ในระดับบุคคล มีค่า เท่ากับ 0.014 และในระดับหน่วยงาน มีค่า เท่ากับ 0.021 ตามลำดับ)

2. หลักเทียบและคุณภาพของหลักเทียบ พบว่า 2.1) หลักเทียบ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ 1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การร่วมมือรวมพลังกัน 4) การเปิดรับการชี้แนะในปฏิบัติงาน และ 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละตัวบ่งชี้หลักประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ย่อย สำหรับเกณฑ์การตัดสินใน

หลักเทียบ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับต่ำกว่ามาตรฐานทั่วไป 2) ระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไป 3) สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และ 4) ระดับสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในชั้นเป็นเลิศ และ 2.2) คุณภาพของหลักเทียบ พบว่า 2.2.1) มีความตรงเชิงโครงสร้างตามผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์แบบพหุระดับแบ่งเป็นระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน (โรงเรียน) (มีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 942.833 ค่าอัตราส่วนระหว่างค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ (χ^2/df) เท่ากับ 1.92 สำหรับค่าดัชนี CFI และค่าดัชนี TLI มีค่า เท่ากับ 0.989 และ 0.987 ตามลำดับ ค่าดัชนี RMSEA มีค่า เท่ากับ 0.021 และค่าดัชนี SRMR ในระดับบุคคล มีค่า เท่ากับ 0.014 และในระดับหน่วยงาน มีค่า เท่ากับ 0.021 ตามลำดับ) 3.2) มีค่าความเที่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบแอลฟา เท่ากับ 0.928 และ 3.3) มีการยอมรับในด้านความตรงประเด็นและความสอดคล้องกันอยู่ในระดับสูง

3. การทดลองสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนตามแนวทางที่พัฒนาขึ้นในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า หลังจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถปฏิบัติและมีผลการปฏิบัติที่มีคุณภาพอยู่ในระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไปเป็นอย่างน้อยในทุกตัวบ่งชี้ กรณีศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติในทุกตัวบ่งชี้ โดยมีตัวบ่งชี้ที่บรรลุเป้าหมายในระดับสูง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1: การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน และตัวบ่งชี้ที่ 2: การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4. แนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเป็นการบูรณาการแนวคิดกระบวนการทำหลักเทียบกับกลยุทธ์บลูโอเชียน แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางแผน ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ระยะที่ 3 การบูรณาการ และระยะที่ 4 การปฏิบัติ โดยมีคู่มือประกอบการดำเนินการที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการรายงานผล

สรุปได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เปรียบเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ตลอดจนเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองสู่บุคคล การเรียนรู้ของครู ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ของครู ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) พัฒนาองค์กร

ซาวิน (Savin, Howard A., 2000) ได้เอากระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทำการ ศึกษา และออกแบบระบบบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีเครือข่าย

การทำงานที่กว้างขวางและครอบคลุมกว่า 13 รัฐ ปัญหาที่เขาต้องการแก้ไขคือ ปรับปรุงโครงสร้างที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของแต่ละศูนย์ และคุณภาพการดำเนินงานของแต่ละศูนย์ให้ดีขึ้น ให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน ผลของการดำเนินงานทำให้เขาได้แนวคิด กระบวนการปฏิบัติ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพ เสนอแนะต่อศูนย์ต่างๆ เพื่อการวางระบบการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาและวางระบบในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น

สุพัตรา คุณากาญจน์ (2542) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบเนชมาร์กอิงกับแผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสื่อสารสถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานยาง ได้ผลการวิจัยที่ได้จากกระบวนการเบเนชมาร์กอิง เสนอแนะแนวทางในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการเรียนการสอน ควรปรับปรุงโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน รูปแบบการสอนควรเป็นแบบเน้นการวิจัย และควรเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้
2. บุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการวิจัยและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน ควรจัดหาห้องปฏิบัติการของภาควิชา และจัดหาคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยให้แก่อาจารย์และนิสิตสำหรับการเรียนการสอน และการวิจัย
4. การควบคุมคุณภาพ ควรให้มีการตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนจากสถาบันภายนอกที่มีชื่อเสียง

เกษม บำรุงเวช (2547) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาคณาภพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษจะพัฒนาคณาภพการจัดการศึกษาในระดับมาตรฐานภาควิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องดำเนินงานด้วยแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน รวม 14 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. เสริมสร้างรากฐานของโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็งด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1.1 พัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร 1.2 พัฒนาทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษา

1.3 พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียน 1.4 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชา และ 1.5 ปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ของโปรแกรมวิชา

2. ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานภายในด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ 2.1 ปฏิรูปกระบวนการหลัก และ 2.2 ปฏิรูปกระบวนการสนับสนุน

3. การสร้างความพึงพอใจให้แก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 3.1 ดำเนินงานและให้บริการด้วยคุณภาพ 3.2 เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ด้านของซิคเคอร์ริงและแกมสัน 3.3 สร้างสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย และ 3.4 สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยผลสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการ

4. สร้างความคุ้มค่าในการบริหารการเงินด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ 4.1 จัดระบบการจัดสรรงบประมาณ 4.2 สร้างผลงานเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และ 4.3 แสวงหารายได้เพิ่ม

ทิวาวรรณ เลขวัฒนะ (2551) ได้พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นสร้างรูปแบบเป็นหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ศึกษาในเทศก์ ผู้บริหารและคณะครูสอนในชั้นทดลองและประเมินรูปแบบ เป็นผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาขนาดกลางที่ร่วมทดลองจำนวน 3 โรง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ทำการทดลองในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การเขียนสะท้อนความรู้สึก และตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะมีลักษณะเป็น แผนภูมิโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วนคือ โครงสร้างหลักและโครงสร้างเสริม โดยโครงสร้างหลักเป็นขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สร้างเป้าหมายร่วมกัน 2) เตรียมการเทียบเคียง 3) ดำเนินการเทียบเคียง 4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 5) ทบทวนและตรวจสอบการทำงาน และ 6) ประเมินภายในและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ในแต่ละขั้นใช้การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ส่วนโครงสร้างเสริม เป็นส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานของโครงสร้างหลักเป็นไปได้อย่างราบรื่นครบวงจร ประกอบด้วย 2 ฝ่ายคือ 1) ฝ่ายสนับสนุนประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาคณะทำงาน ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัด 2) ฝ่ายติดตามและประเมินคุณภาพ ประกอบด้วยกลุ่มติดตามคุณภาพ และกลุ่มประเมินคุณภาพรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะนี้ สามารถนำไปใช้ได้จริง

ในสถานศึกษา โดยทั้ง 3 โรง มีคุณภาพการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและคณะครูที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบเห็นด้วยว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

อาทิทยา ดวงมณี (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานวิจัยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdpEx) เทียบเคียงสมรรถนะการบริหารงานวิจัย และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมและสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 550 คน ผู้บริหารงานวิจัยและคณะกรรมการวิจัย จำนวน 16 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ช่วงห่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารงานวิจัย มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานวิจัย 2) การวางแผน การวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินการด้านการวิจัย 3) ภาวะผู้นำด้านการวิจัย 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการวิจัย 5) การจัดการความรู้ด้านการวิจัย 6) การผูกใจผู้ปฏิบัติงานวิจัย 7) การกำกับดูแล และการบริการด้านการวิจัย และ 8) การพัฒนาสภาพแวดล้อมและศักยภาพด้านการวิจัย วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมมีคะแนนรวมเฉลี่ยของกระบวนการในการบริหารงานวิจัยน้อยกว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในภาพรวม (ช่วงห่าง 5.85 %) และรายด้าน (ช่วงห่าง 3.77 – 15.32%) ยกเว้น หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงกว่า (ช่วงห่าง -1.38 % และ -4.49% ตามลำดับ) ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัยของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มี 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 19 กลยุทธ์ 100 แนวปฏิบัติ ประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่ การพัฒนาระบบการนำองค์การด้านการวิจัย การพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัย การสร้างวัฒนธรรมวิจัย การจัดการความรู้ด้านการวิจัย การสร้างความผูกพันในงานวิจัย และการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

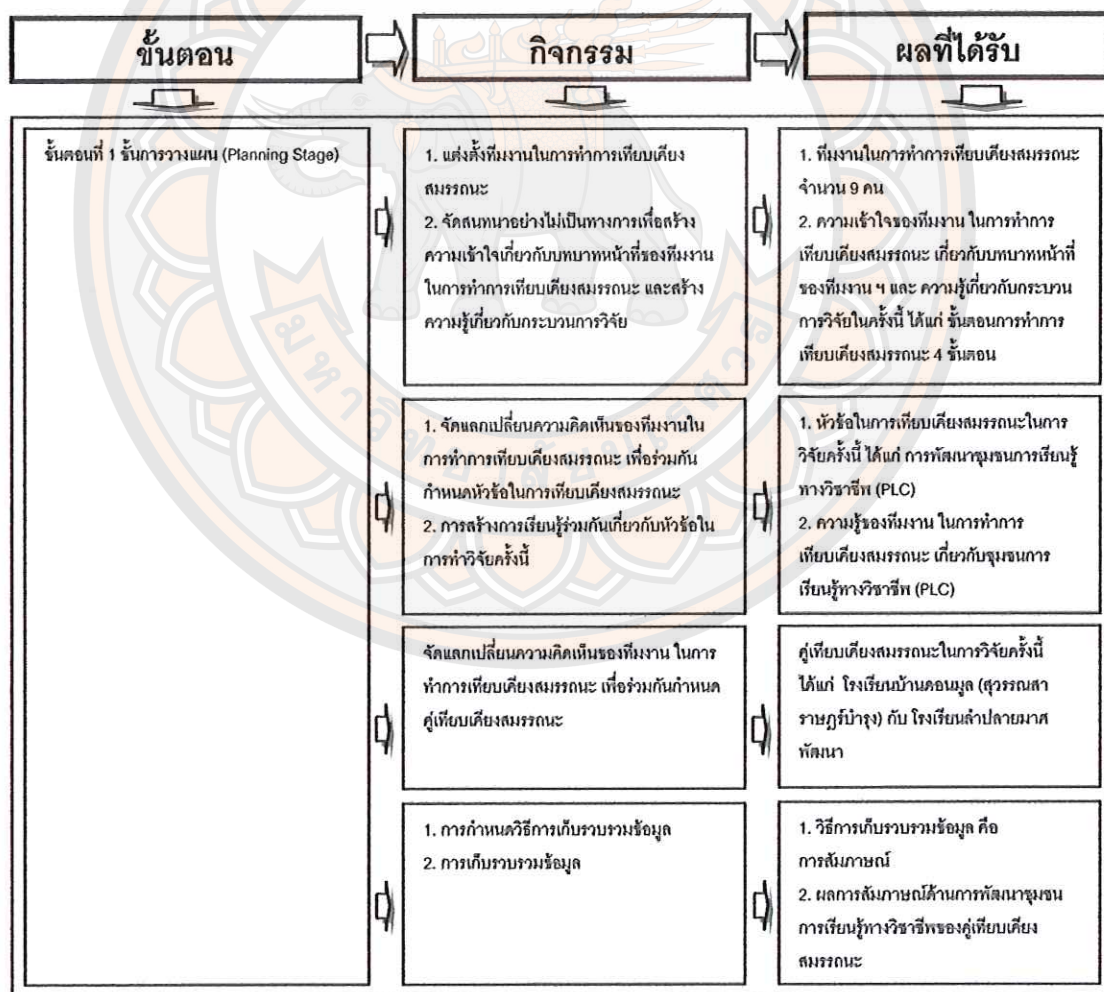


ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ขั้นตอนของการเทียบเคียงสมรรถนะมาเป็นขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้



ภาพ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพ 6 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Planning Stage)

เป็นการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสนทนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

1. แหล่งข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นเอกสาร และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย

1.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่

1.1.1 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

1.1.2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

1.1.3 รายงานผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่ง ดังนี้

- 1) โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์
- 2) โรงเรียนบ้านนาชนวน อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ
- 3) โรงเรียนบ้านปะทาย อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ

1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

1.2.1 ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ประกอบด้วยครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 8 คน และผู้วิจัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

1.2.2 ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 1 คน และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นการวางแผน (Planning Stage) มีเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง วิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำวิจัยร่วมกับผู้วิจัย และให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ขั้นตอนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning Stage) 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) 3) ขั้นตอนบูรณาการ (Integration Stage) และ 4) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage) แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1.1 นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มากำหนดเป็นกรอบประเด็นในการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

2.1.2 จัดทำร่างประเด็นในการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.1.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.1.4 ผู้วิจัยแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการจัดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.1.5 ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 8 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป

2.2 แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.2.1 นำข้อมูลสภาพปัญหาด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มากำหนดเป็นกรอบประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.2.2 จัดทำร่างประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.2.4 ผู้วิจัยแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.2.5 ผู้วิจัยดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในวันที่ 11 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป

2.3 แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share ผู้วิจัยสร้างขึ้นบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่จะเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาจากวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน จำนวน 3 แห่ง

แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.3.1 นำข้อมูลจากรายงานผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 แห่งมากำหนดเป็นกรอบประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.3.2 จัดทำร่างประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.3.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.3.4 ผู้วิจัยแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.3.5 ผู้วิจัยดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในวันที่ 18 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป

2.4 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตามองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดังนี้ 1) ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถี สภาพแวดล้อม สัมพันธภาพของบุคคล และ 2) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Lesson Study และ Reflection

แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.4.1 นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

2.4.2 จัดทำฉบับร่างแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.4.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุง แก้ไข และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ ฉบับสมบูรณ์

2.4.4 ผู้วิจัยทำหนังสือแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2.4.5 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในวันที่ 20 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องสมุดโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ในวันที่ 24 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

3.2 ข้อมูลจากแบบบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อกำหนดเป็นหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.3 ข้อมูลจากแบบบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่จะเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.4 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อหาช่วงห่างของ

การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์ บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

1. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) มีเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง วิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตารางการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เข้าสู่ตารางเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบความต่างของผลการดำเนินงาน โดยแปรผล 5 ระดับ ดังนี้

- 0 หมายถึง ไม่มีความต่างของการดำเนินงาน
- 1 หมายถึง มีความต่างของการดำเนินงานการน้อย
- 2 หมายถึง ความต่างของการดำเนินงานการปานกลาง
- 3 หมายถึง ความต่างของการดำเนินงานการมาก
- 4 หมายถึง ความต่างของการดำเนินงานการมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นบูรณาการ (Integration Stage)

เป็นการรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

1. แหล่งข้อมูล ได้แก่ ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ประกอบด้วยครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 8 คน และผู้วิจัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นบูรณาการ (Integration) มีเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง วิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 แบบบันทึกการระดมความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Brain Storm ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อระดมความคิดเห็นทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อร่วมกันเลือกประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ให้เพิ่มขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง ให้สอดคล้องใกล้เคียงกับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนามากที่สุด

แบบบันทึกการระดมความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Brain Storm มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1.1 นำผลที่ได้จากการค้นหาช่วงทางการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนามากำหนดเป็นกรอบประเด็นในระดมความคิดเห็น

2.1.2 จัดทำร่างประเด็นในระดมความคิดเห็น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.1.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.1.4 ผู้วิจัยแจ้งวัน เวลา สถานที่ในการระดมความคิดเห็นให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.1.5 ผู้วิจัยดำเนินการจัดระดมความคิดเห็น ในวันที่ 29 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 16.00 น. เป็นต้นไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากแบบบันทึกการระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการระดมความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Action Stage)

เป็นการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยเป็นการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับผู้วิจัย เกี่ยวกับจัดทำแผนดำเนินการ การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์ การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้

1. แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ประกอบด้วยครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 8 คน และผู้วิจัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นการปฏิบัติ (Action Plan) มีเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง วิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ (Before Action Review: BAR) ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกการสนทนาระหว่างทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และผู้วิจัย เพื่อร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการโดยกำหนดกิจกรรม วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และการวัดประเมินผล ตลอดจนการกำหนดบทบาทหน้าที่ และแบ่งงานความรับผิดชอบในปฏิบัติการกิจกรรมตามแผนที่จัดทำขึ้น

แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ (Before Action Review: BAR) มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1.1 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มากำหนดเป็นกรอบประเด็นในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ

2.1.2 จัดทำร่างประเด็นการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.1.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.1.4 ผู้วิจัยแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ ให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.1.5 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ ในวันที่ 4 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป

2.2 แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกการสนทนาระหว่างทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และผู้วิจัย เพื่อสรุปผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จากการดำเนินการตามแผนที่จัดทำขึ้น

แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนด จำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์มากำหนดเป็นกรอบประเด็นการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ

2.2.2 จัดทำร่างประเด็นการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.2.4 ผู้วิจัยแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ ให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.2.5 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ในวันที่ 19 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป

2.3 แบบประเมินผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อดำเนินการปรับเทียบค่าการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ว่าหลังจากปฏิบัติกิจกรรมตามแผนดำเนินการแล้ว ผลการดำเนินการเป็นอย่างไร สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากน้อยเพียงใด และ สอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

แบบประเมินผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.3.1 นำตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดในแผนดำเนินการ มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบประเมินผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

2.3.2 จัดทำแบบประเมินผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.3.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข และจัดพิมพ์แบบประเมินผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ฉบับสมบูรณ์

2.4 แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกการถอดบทเรียนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จากการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนดำเนินการที่จัดทำขึ้น

แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีวิธีการสร้างเครื่องมือ และมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.4.1 จัดทำร่างประเด็นในการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

2.4.2 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

2.4.3 ผู้วิจัยเพื่อแจ้งวัน เวลา สถานที่ ในการจัดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการให้ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทราบ

2.4.4 ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 20 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ข้อมูลจากแบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ (Before Action Review: BAR) เพื่อร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการ กำหนดบทบาทหน้าที่ และแบ่งงานความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการทำ Before Action Review (BAR)

3.2 ข้อมูลจากแบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) เพื่อสรุปผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้าน

ดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการทำ After Action Review (AAR)

3.3 ข้อมูลจากแบบประเมินผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) เพื่อดำเนินการปรับเทียบเข้ากับผลดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และค่าเป้าหมายที่กำหนด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเทียบกับเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

3.3.1 การดำเนินการปรับเทียบเข้ากับผลการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา สรุปผลการประเมินดังนี้

ลดลง หมายถึง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ตามประเด็นนั้นมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น หลังการพัฒนา

เท่าเดิม หมายถึง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ตามประเด็นนั้นไม่แตกต่างจากเดิม หลังการพัฒนา

เพิ่มขึ้น หมายถึง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ตามประเด็นนั้นมีผลการดำเนินงานที่แย่ลง หลังการพัฒนา

3.3.2 การดำเนินการปรับเทียบเข้ากับค่าเป้าหมายที่กำหนดสรุปผลการประเมินดังนี้

ต่ำกว่าเกณฑ์ หมายถึง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ตัวชี้วัดนั้นมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด

พอดีเกณฑ์ หมายถึง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ตัวชี้วัดนั้นมีผลการดำเนินงานเท่ากับค่าเป้าหมายที่กำหนด

สูงกว่าเกณฑ์ หมายถึง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ตัวชี้วัดนั้นมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด

3.4 ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อถอดบทเรียนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชภูรย์บำรุง) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวางแผน (Planning Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ และผลการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ และให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้
2. ผลการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และผลการให้ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้
3. ผลการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และการให้ความรู้ เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้
4. ผลการกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
5. ผลการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ตอนที่ 3 ผลการบูรณาการ (Integration Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2. ผลการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ตอนที่ 4 ผลการปฏิบัติ (Action Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการจัดทำแผนดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

2. ผลการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนด ตั้งแต่วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์

3. ผลการประเมิน และผลการถอดบทเรียนการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ผลการวางแผน (Planning Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา รายละเอียดดังนี้

1. ผลการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ

ผู้วิจัยดำเนินการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ตามคำสั่งโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ที่ 19 / 2558 ลงวันที่ 2 เมษายน 2558 ประกอบด้วย คณะครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 8 คน และผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน รายละเอียดดังนี้

1.1 นายวิริยะ วราญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ผู้วิจัย / หัวหน้าทีมวิจัย
1.2 นางกระแสด กันทะเขียว	ครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 2 / ผู้บันทึกข้อมูล
1.3 นางสาวสุติมากุล อุ่นใจ	ครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 – 4 / ผู้บันทึกข้อมูล
1.4 นางฉวีวรรณ ไพบูลย์ศิริวัฒน์	ครูชั้นอนุบาลปีที่ 1 – 2 / สมาชิกทีมวิจัย
1.5 นางเนตรนรินทร์ อุ่นอารมย์	ครูชั้นอนุบาลปีที่ 1 – 2 / สมาชิกทีมวิจัย
1.6 นางสาวกรรชวัล เมืองทอง	ครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 2 / สมาชิกทีมวิจัย
1.7 นางสาวคร ทาวัน	ครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 – 4 / สมาชิกทีมวิจัย
1.8 นางสาวกัญญณภัทร วังสกุลชัย	ครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 – 6 / สมาชิกทีมวิจัย

1.9 นางสาวเมวิกา สืบอาทะ ครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 – 6 / สมาชิกทีมวิจัย

2. ผลการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 8 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 13.00 – 15.00 น. ประเด็นในการสนทนา มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) สรุปได้ดังนี้

1. หัวหน้าทีม มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.1 บริหารและควบคุมการดำเนินงานวิจัยตามกระบวนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Planning Stage) 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) 3) ขั้นบูรณาการ (Integration Stage) และ 4) ขั้นการปฏิบัติ (Action Stage)

1.2 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้

1.3 ให้คำปรึกษา และให้แนวทางในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

1.4 กำหนด กฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้

2. ผู้บันทึกข้อมูล มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

2.1 บันทึก และจัดเก็บบันทึกการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้

3. สมาชิกทีม มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

3.1 กำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ

3.2 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

3.3 เลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

3.4 ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

3.5 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

3.6 การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์

3.7 การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

สำหรับการให้ความรู้แก่ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยสรุปจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งใน และต่างประเทศ ซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มีสาระสำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Planning Stage) เป็นการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสนทนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นบูรณาการ (Integration Stage) เป็นการรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการปฏิบัติ (Action Stage) เป็นการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการจัดทำแผนดำเนินการการปฏิบัติกิจกรรมตามแผน การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้

3. ผลการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และการให้ความรู้ เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share ในวันที่ 11 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 – 11.20 น. รายละเอียดดังนี้

จากการที่โรงเรียนได้นำนวัตกรรม “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกว่า PLC มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพ ผลปรากฏว่า การดำเนินการพัฒนายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากครูยังขาดความรู้สึกร่วม และเป้าหมายร่วมในการทำ PLC วัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนยังเป็นแบบเดิม ๆ ครูไม่ยอมเปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น บรรยากาศไม่เอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน และขาดการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ยังไม่เกิดขึ้นจนสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องหาแนวทางพัฒนาความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ดังนั้นทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จึงมีมติเห็นชอบหัวข้อที่กำหนดในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สำหรับการให้ความรู้แก่ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกี่ยวกับหัวข้อในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งผู้วิจัยสรุปจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศซึ่งเผยแพร่เป็นตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มีสาระสำคัญ ดังนี้

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถี สภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน และ 2) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection)

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ รายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนคติร่วมของผู้บริหาร ครูทุกคนภายในโรงเรียน ให้สามารถมองเห็นทิศทางและภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ภารกิจร่วมกัน และค่านิยมร่วมกัน นั่นคือ การปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยอาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกันเหนี่ยวนำซึ่งกันมาสู่การรวมตัวกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคคลในองค์กร โดยนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้คนในองค์กรขับเคลื่อนร่วมกันอย่างเป็นระบบสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งซึ่งมีแตกต่างจากการทำงานตามนโยบาย คำสั่ง และหน้าที่ที่เสี่ยงที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริง ในระดับคิด ความรู้สึก เป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกกลัว สับสน ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มที่

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเน้นการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำ และเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ ต่อเนื่องนั้น เพราะการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา บนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐาน การรับฟัง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นไม่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นจึงต้องปรับกระบวนการทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครู สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถ ทำให้ครูทุกคนในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้

ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (Stewardship) ใ้ช้ผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion)

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียนด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared Governance) สนับสนุน การกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจของครู ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ “อำนาจทางวิชาชีพ” ที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายให้ชุมชนฯ ร่วมกันสร้างและร่วมเรียนรู้บนพื้นฐานการใช้ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) อำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้อง และดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และตอบสนองกันระหว่างเพื่อนครู ในกระบวนการช่วยเหลือกันระหว่างคณะครู ครูเหล่านั้นจะเป็นเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับเพื่อนครูคนอื่นๆ โดยการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กันและกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้ บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของ สมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงาน ภายนอก

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือ วุฒิภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง การ รู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) คือ วิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของครูมีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มี

ลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึก ปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิง คุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา และผู้เรียน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิด และคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึด วัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและ มุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุน ตามบริบทชุมชนมี โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์

4. ผลการกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาจาก โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share ในวันที่ 18 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 13.00 – 14.30 น. รายละเอียดดังนี้

สรุปผลการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ดังตาราง 4

ตาราง 5 ผลการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ประเด็น	โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	โรงเรียนบ้านนาขนวน	โรงเรียนบ้านปะทาย
1. ระยะเวลาดำเนินการจนเป็น Best Practice	เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ปี 2549	เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ปี 2555	เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ปี 2555
2. ที่มาของแนวคิด	ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะเป็นพื้นที่ที่จะทำให้ครูได้ช่วยกันพัฒนาระบบการ และวิธีการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ตลอดจนเป็นการยกระดับความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และจิตวิญญาณความเป็นครู ของครูแต่ละคน	ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพ	ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพ

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็น	โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	โรงเรียนบ้านนาชนวน	โรงเรียนบ้านปะทาย
3. กระบวนการ	1. สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ โดยกำหนด 1 ครั้งต่อสัปดาห์ ในประเด็นเกี่ยวกับการสรุปรงานครูได้ลงมือปฏิบัติในสัปดาห์ที่ผ่านมาว่า มีงานที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติแล้ว ประสบผลสำเร็จ และงานที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติควรแก้ไขปรับปรุงงานของตนเอง และประเด็นเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองในสัปดาห์ถัดไปว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง และจะปฏิบัติอย่างไร	1. สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ โดยกำหนด 1 ครั้งต่อสัปดาห์ ในประเด็นเกี่ยวกับการสรุปรงานครูได้ลงมือปฏิบัติในสัปดาห์ที่ผ่านมาว่า มีงานที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติแล้ว ประสบผลสำเร็จ และงานที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติควรแก้ไขปรับปรุงงานของตนเอง และประเด็นเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองในสัปดาห์ถัดไปว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง และจะปฏิบัติอย่างไร	1. สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ โดยกำหนด 1 ครั้งต่อสัปดาห์ ในประเด็นเกี่ยวกับการสรุปรงานครูได้ลงมือปฏิบัติในสัปดาห์ที่ผ่านมาว่า มีงานที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติแล้ว ประสบผลสำเร็จ และงานที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติควรแก้ไขปรับปรุงงานของตนเอง และประเด็นเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองในสัปดาห์ถัดไปว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง และจะปฏิบัติอย่างไร

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็น	โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	โรงเรียนบ้านนาชนวน	โรงเรียนบ้านปะทาย
	2. ทำ Morning Talk เป็นการสนทนากันช่วงเช้าก่อนเริ่มงานของครูในแต่ละระดับชั้น ในประเด็นเกี่ยวกับงานที่ครูจะต้องปฏิบัติในวัน 3. Lesson Study ร่วมกันเลือกเนื้อหา และ ออกแบบการสอน เลือกครูผู้สอน และร่วมกันสังเกตการสอน และร่วมกันสะท้อน เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีการสอน เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการสอนร่วมกัน และร่วมกันหาทางปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสูงสุดกับผู้เรียน	2. Lesson Study ร่วมกันเลือกเนื้อหา และ ออกแบบการสอน เลือกครูผู้สอนและร่วมกันสังเกตการสอน และร่วมกันสะท้อน เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีการสอน เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการสอนร่วมกัน และร่วมกันหาทางปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสูงสุดกับผู้เรียน	2. Lesson Study ร่วมกันเลือกเนื้อหา และออกแบบการสอน เลือกครูผู้สอนและร่วมกันสังเกตการสอน และร่วมกันสะท้อน เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีการสอน เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการสอนร่วมกัน และร่วมกันหาทางปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนในแต่ละวิชาให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสูงสุดกับผู้เรียน

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็น	โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	โรงเรียนบ้านนาชนวน	โรงเรียนบ้านปะทาย
	4. Train the Trainers เป็นกระบวนการพัฒนาครูให้สามารถถ่ายทอดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แก่ครูคนอื่น ๆ ได้		
4. ผลที่เกิดขึ้น	1. ยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น 2. ครูค้นพบความหมายของการเป็นครู และรู้สึกถึงคุณค่าความเป็นครูดีขึ้น 3. ครูมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และมีความเป็นกัลยาณมิตร 4. ครูสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูคนอื่น ๆ ได้	1. ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 2. ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และสอดคล้องกับความต้องการเรียนรู้ของนักเรียน 3. ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ	1. ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 2. ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และสอดคล้องกับความต้องการเรียนรู้ของนักเรียน 3. ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ
5. การเผยแพร่ / สร้างเครือข่าย	โรงเรียนในภาครัฐและเอกชน ไม่น้อยกว่า 200 โรงเรียน	โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4	โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4

จากตาราง 5 พบว่า โรงเรียนบ้านนาชนวน และโรงเรียนบ้านปะทาย มีวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคล้ายคลึงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จากการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม พบว่า โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบในการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งโรงเรียนบ้านนาชนวน และโรงเรียนบ้านปะทายได้เข้าร่วมเป็นโรงเรียนในเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จึงได้นำแนวทางการปฏิบัติของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูของทั้งสองโรงเรียน

ดังนั้นทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จึงมีความเห็นร่วมกันว่า เห็นควรเลือกโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนตัวอย่างอย่างเป็นรูปธรรมในด้านการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้เป็นกระบวนการพัฒนาครูผ่านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การทำให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน การมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายและการรู้วิธีทำให้ไปสู่เป้าหมายนั้น การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงานสนทนากันอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประเด็นการณที่ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ เป็นต้น ทั้งนี้ทีมครูรุ่นพี่ที่มีความสามารถถึงขั้นสอนผู้อื่นได้จะมีบทบาทมากต่อการพัฒนาครูรุ่นใหม่ๆ การทำงานเป็นทีม คือ คิดแบบร่วมมือ ไม่ใช่คิดแบบแข่งขัน กรอบความคิดที่เป็นบวก เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้และการมองเห็นคุณค่าของคนอื่นหรือสิ่งอื่น และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับครู ครูกับผู้เรียน ครูกับผู้ปกครอง

5. ผลการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในวันที่ 20 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องสมุดโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 13.00 – 16.00 น. ผลดังตาราง 6

ตาราง 6 ผลการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนา ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1. ความเป็นชุมชน (สนาม พลัง) ประกอบด้วย		
1.1 การนำองค์กร	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการนำองค์กร	1. การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน
	2. กระบวนการนำองค์กร	1. ประชุมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการนำองค์กร	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือการทำงานเป็นทีม ครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการนำองค์กร	1. การทำงานเป็นทีม 2. การมีสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหารโดยในการทำงานจะเป็นลักษณะช่วยเหลือกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1.2 วัฒนธรรมองค์กร		
ประกอบด้วย		
1.2.1 องค์กรเปิด	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเปิด	1. การเปิดใจในการทำงานของผู้บริหาร และของครูภายในโรงเรียน โดยทั้งผู้บริหาร และครูจะต้องยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น เพื่อนำสู่สัมพันธภาพอันดีภายในโรงเรียน
	2. กระบวนการเป็นองค์กรเปิด	1. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู 2. สร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อลดช่องว่างของการทำงานให้มีน้อยที่สุด
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการเป็นองค์กรเปิด	1. โรงเรียนมีจุดอ่อน คือ โรงเรียนขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานจนกลายเป็นวิถีที่ชัดเจนของโรงเรียน
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการเป็นองค์กรเปิด	1. การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร และครูภายในโรงเรียน

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1.2.2 การทำงานเป็นทีม	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	1. การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของครูภายในโรงเรียน
	2. กระบวนการทำงานเป็นทีม	1. มอบหมายงานให้ครูในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน โดยการมอบหมายงานจากผู้บริหาร หรือครูที่ "ได้รับมอบหมายรับผิดชอบงานนั้น ๆ"
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการทำงานเป็นทีม	1. โรงเรียนมีจุดอ่อน คือ กิจกรรมที่ให้ครูลงมือปฏิบัติ บางครั้งเป็นกิจกรรมที่ครูลงมือปฏิบัติคนเดียว ทำให้ขาดการประสานงาน และช่วยเหลือกันในบางครั้ง
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม	1. การช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน ไม่แข่งขันกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1.2.3 กัลยาณมิตร	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับความเป็นกัลยาณมิตร	1. การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร และครูภายในโรงเรียน 2. บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนเป็นลักษณะความเป็นกันเองแบบครอบครัว มากกว่าการทำงานแบบสายบังคับบัญชา
	2. กระบวนการเป็นกัลยาณมิตร	1. สร้างความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครูผ่านการสนทนา 2. การทำกิจกรรมร่วมกันทั้งภายในโรงเรียน และนอกโรงเรียน 3. การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4. การให้เกียรติซึ่งกันและกัน 5. การอยู่ร่วมบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้อย่างมีความสุข
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการเป็นกัลยาณมิตร	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ การทำกิจกรรมร่วมกันทั้งภายในโรงเรียน และนอกโรงเรียนของผู้บริหาร และครูภายในโรงเรียน ทำให้ทุกคนได้

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ให้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
		เรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลอย่างมีความสุข
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการเป็นกัลยาณมิตร	1. การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2. การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ 3. การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล
1.2.4 ความรับผิดชอบ	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างความรับผิดชอบ	1. การมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
	2. กระบวนการสร้างความรับผิดชอบ	1. สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนรู้เกี่ยวกับขอบข่ายความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยที่มุ่งเน้นให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานและเกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อนในการสร้างความรับผิดชอบ	1. โรงเรียนมีจุดแข็งในการดำเนินการ คือ ความตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
		สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการดำเนินการคือ การจัดการเวลาของผู้บริหารและครู ไม่มีกำหนดการที่ชัดเจน ทำให้งานที่ทำออกมาบางครั้งไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
	4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างความรับผิดชอบ	1. การปรับเปลี่ยนมุมมองในการทำงานของผู้บริหารและครูภายในโรงเรียน ในมุมมองของการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู
1.3. สัมพันธภาพของคน	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของคน	1. การมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันระหว่างผู้บริหารกับครู และครูกับครู 2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของผู้บริหารกับครู และครูกับครู
	2. กระบวนการสร้างสัมพันธภาพของคน	1. จัดกิจกรรมให้ครูได้ทำร่วมกันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันผ่านกิจกรรมที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างสัมพันธ์ภาพของคน	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ บรรยาการในการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างสัมพันธ์ภาพของคน	1. ความจริงใจที่มีต่อกันระหว่างผู้บริหารและครูทุกคนในโรงเรียน ทุกคนพร้อมที่จะทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง หรือขัดกับความรู้สึกของตนเอง
1.4 สภาพแวดล้อม	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อม	1. สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่นและผ่อนคลาย โรงเรียนจัดสถานที่ในโรงเรียนให้ดูร่มรื่น สะอาด และปลอดภัยจากการใช้สถานที่
	2. กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม	1. พัฒนาอาคารสถานที่ให้มีความร่มรื่น และสะอาด ตลอดจนบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อนในการสร้างสภาพแวดล้อม	1. โรงเรียนมีจุดอ่อนในการดำเนินการ คือ เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนจึงมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความจำกัดด้านงบประมาณ
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างสภาพแวดล้อม	1. การมีสำนึกในการร่วมกันดูแลรักษาทรัพยากรภายในโรงเรียน ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว ทุกคนจะช่วยดูแลรักษาทรัพยากรภายในโรงเรียนเป็นอย่างดีเหมือนกับเป็นสมบัติของเขาที่ต้องรักษา
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันประกอบด้วย		
2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การเปิดใจที่จะเรียนรู้ของครูในโรงเรียน เพราะถ้าทุกคนการเปิดใจที่จะเรียนรู้แล้วเปรียบเสมือนเป็นการเปิดมุมมองยอมรับแนวคิดกระบวนทัศน์ในการทำงานของผู้อื่น และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
	2. กระบวนการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี 'ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น' 2. สร้างบรรยากาศในการสนทนาเป็นไปลักษณะผ่อนคลายเป็นกันเอง
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. โรงเรียนมีจุดอ่อน คือ ครูบางคนไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็น หรือให้ความสำคัญกับการสนทนามากนัก ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการหาวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่มีอคติต่อความคิดเห็นของผู้อื่น หรือตัดสินความคิดของผู้อื่นว่าผิดหรือถูก เป็นไปได้หรือเป็นไปได้ไม่ได้

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ในวันที่ 24 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เวลา 09.00 – 11.30 น. ผลดังตาราง 7

ตาราง 7 ผลการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย		
1.1 การนำองค์กร	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการนำองค์กร	1. การนำองค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีความจำเป็นที่องค์กรพึงมี เพราะการที่ทุกคนสามารถมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วม และมีความเพียรพยายามในการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนทำให้ทุกคนเกิดกระบวนทัศน์ในการทำงานในมุมมองใหม่ ๆ โดยยึดหลักการกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกัน
	2. กระบวนการนำองค์กร	1. ดำเนินการให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ทำงานคนเดียว ร่วมคิด ร่วมทำ หาแนวทางหรือวิธีการทำงานร่วมกัน โดยการมองข้ามผ่านคำว่า “ปัญหา”

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
		หรือคำว่า "ทำไม่ได้หรอก" โดยมีเป้าหมายให้ครูในโรงเรียนเห็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อนในการนำองค์กร	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ การทำงานเป็นทีม ครูทุกคนจะมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ
	4.ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการนำองค์กร	1. ความเป็นทีม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน การให้คุณค่า และความสำคัญของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยยึดหลักที่ว่าทุกคนมีความสำคัญ เป็นฟันเฟืองที่ส่งต่อถึงกันและกันอย่างเป็นระบบ นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้วอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
1.2 วัฒนธรรมองค์กร		
ประกอบด้วย		
1.2.1 องค์กรเปิด	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเปิด	1. การบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นที่เรียนรู้ของคนทั้งในองค์กร และนอกองค์กรได้ ซึ่งโรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ และบุคลากรในโรงเรียนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
	2. กระบวนการเป็นองค์กรเปิด	1. การทำวิถีขององค์กรให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายร่วม มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันสม่ำเสมอ เมื่อวิถีภายในดีแล้ว ก็จะขยายผลสู่ชุมชน สิ่งแวดล้อมรอบตัวได้ดีขึ้น

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนา กระบวนการชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการเป็นองค์กรเปิด	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ เกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพกับสิ่งอื่น ๆ ซึ่งนับว่าเป็น กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่ง การพัฒนางานองค์กรต้องเป็นพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ใช่ "ดีแล้ว" แต่ต้องดี ที่สุดในเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จแห่ง ความสำเร็จในการ เป็นองค์กรเปิด	1. วิถีของโรงเรียน 2. สัมพันธภาพ 3. ระบบในองค์กร ซึ่งหากบุคลากรในโรงเรียน ทุกคนมีความเข้าใจ และตระหนักใน เป้าหมายร่วมกัน จะทำให้มีมุมมองที่กว้าง กว่าภาระงานที่ตนเองได้รับผิดชอบ ทุกคนจะ เปิดใจเรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ เพื่อนำ องค์กรสู่การเป็นองค์กร
1.2.2 การทำงาน เป็นทีม	1. แนวคิด / หลักการ เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม	1. การทำให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความ ตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และ เพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการ พึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
	2. กระบวนการทำงานเป็นทีม	1. การ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิธีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 2. การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อนในการทำงานเป็นทีม	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ องค์กรณ์พัฒนาได้เร็ว เพราะทุกคนต่างมีเป้าหมายและรู้บทบาทหน้าที่ของตน
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม	1. การพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC อย่างสม่ำเสมอ 2. การ Share and Learn 3. การช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน ไม่แข่งขันกัน
1.2.2 กัลยาณมิตร	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับความเป็นกัลยาณมิตร	1. โรงเรียนมองว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นสิ่งที่ดี และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยควรมีการเปิดใจกันของบุคลากรใน

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
		โรงเรียน มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล บุคลากรในโรงเรียนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน มากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว
	2. กระบวนการเป็นกัลยาณมิตร	1. สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงเรียนเป็นรายบุคคล
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการเป็นกัลยาณมิตร	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ การทำงานเป็นแบบพึ่งพา ร่วมมือกัน สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการเป็นกัลยาณมิตร	1. การเปิดใจ ลดอัตตาในตนเอง 2. การเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น 3. การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
		4. การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
1.2.4 ความรับผิดชอบ	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างความรับผิดชอบ	1. มองว่าการสร้างความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จ
	2. กระบวนการสร้างความรับผิดชอบ	1. สร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน การมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการ และการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างความรับผิดชอบ	1. โรงเรียน มีจุดแข็ง คือทุกคนต้องอาศัยความรับผิดชอบ ทั้งต่อตนเององค์กร ภาระงาน บทบาทหน้าที่ ที่จะเอื้อให้เกิดความสำเร็จได้ง่ายส่วนจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการดำเนินการคือการสะสมคุณลักษณะบางอย่างมายาวนานตั้งแต่วัยเด็กอาจจะมี

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
		ผลต่อการสร้างความรับผิดชอบของคน เช่น "เดี่ยวค่อยทำ" การหยวน เป็นต้น
	4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างความรับผิดชอบ	1. การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา และการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน ทุกคนต้องทิ้งวิถีในการทำงานแบบเดิม แล้วสร้างวิถีในการทำงานใหม่ ให้เป็นคนมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น
1.3 สัมพันธภาพของคน	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของคน	1. การทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จึงจะทำให้มีความสุข งานบรรลุเป้าหมาย
	2. กระบวนการสร้างสัมพันธภาพของคน	1. การทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่มทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างสัมพันธภาพของคน	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ เกิดบรรยากาศการทำงานเป็นแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพของคน	1. เปิดใจเรียนรู้ "เรา และเขา" เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย
1.4 สภาพแวดล้อม	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อม	1. การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่าง คน สิ่งแวดล้อม และบรรยากาศ
	2. กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม	1. คำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างสภาพแวดล้อม	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในองค์กร รู้สึกผ่อนคลายและทำงานได้อย่างมีความสุข
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างสภาพแวดล้อม	1. ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อเสมือนการดูแลบ้านของตนเอง

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย 2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. โรงเรียนมองว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ดี เพราะได้พัฒนาทั้งตนเองและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น ได้เห็นกระบวนการวิธีคิดแบบใหม่เพื่อนำมาใช้ปรับ เพราะบางครั้งเราคิดคนเดียว คิดอย่างไรก็ไม่ออก แต่เมื่อเราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนก็จะทำให้เราเข้าใจและมีมุมมองที่หลากหลาย
	2. กระบวนการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม สร้างสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์	รายละเอียดของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
	3. จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ บุคลากรในโรงเรียนเห็นมุมมองใหม่ ๆ ทำให้วิธีการคิดของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างหลากหลาย
	4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. การเปิดใจ 'ไม่มีอคติ' ไม่ตัดสินถูกผิดร่วมกัน ร่วมคิด และร่วมหาแนวทางการพัฒนา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา แล้วผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียน
ลำปลายมาศพัฒนา

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง)ประกอบด้วย			
1.1 การนำองค์กร			
1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน	2	5	- 3
2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ	2	5	- 3
3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน	2	5	- 3

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาระบบการผสมผสานการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย			
1.2.1 องค์กรเปิด			
1) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้	1	5	- 4
2) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ	1	5	- 4

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาระบบการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
3) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์กับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	5	- 4
4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ ยอมรับ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น	2	5	- 3
1.2.2 การทำงานเป็นทีม			
1) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพา ร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน	2	5	- 3
2) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียน โดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันใน การทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน	1	5	- 4

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาระบบการผสมผสานการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
3) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน	3	5	- 2
4) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ	1	5	- 4
1.2.3 กัลยาณมิตร			
1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก	3	5	- 2
2) มีการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล	3	5	- 2
3) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการ เปรียบเทียบกัน	2	5	- 3
4) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบ พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว	2	5	- 3

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
5) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2	5	- 3
1.2.4 ความรับผิดชอบ			
1) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงาน ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3	5	- 2
2) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติ งานเพื่อนำสู่การพัฒนา	1	5	- 4
3) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู	1	5	- 4

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาระบบการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
4) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา	2	5	- 3
1.3. สัมพันธภาพของคน			
1) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก	2	5	- 3
2) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และPLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	1	5	- 4
3) บรรยากาศการทำงานเป็นเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบ พึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย	2	5	- 3
4) มีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่าง ของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย	1	5	- 4

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาระบบการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
1.4 สภาพแวดล้อม			
1) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้	3	5	- 2
2) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข	3	5	- 2
3) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยดูแล และรับผิดชอบเสมือนการดูแลบ้านของตนเอง	3	5	- 2

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาระบบการผสมผสานการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap)
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย			
2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้			
1) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม	1	5	- 4
2) มีการสร้างสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	5	- 4
3) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น	1	5	- 4

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาสูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกรายการ โดยมีความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานระหว่าง - 2 ถึง - 4 เมื่อจำแนกตามแต่ละช่วงห่างแล้ว เป็นดังนี้

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา - 2 ได้แก่ 1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน 2) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก 3) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล 4) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 5) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะอาด ความปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข และ 7) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อเหมือนการดูแลบ้านของตนเอง

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา - 3 ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน 4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น 5) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 6) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 7) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว 8) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 9) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา 10) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวกและ 11) บรรยากาศ

การทำงานเป็นเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา – 4 ได้แก่ 1) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 2) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันสม่ำเสมอ 3) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้นุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 5) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และการ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ 6) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา 7) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู 8) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 9) มีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย 10) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม 11) มีการสร้างสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 12) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น

ตอนที่ 3 ผลการบูรณาการ (Integration) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา รายละเอียดดังนี้

1. ผลการเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ผู้วิจัยดำเนินการจัดระดมความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Brain Storm ในวันที่ 29 เดือนเมษายน พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 16.00 – 17.25 น. รายละเอียดดังนี้

หลังจากที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้รับทราบผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว ได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อเลือกประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยได้ข้อสรุปว่าประเด็นที่ค้นพบความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานระหว่าง – 2 ถึง – 4 นั้นมีความสำคัญหมดทุกประเด็น เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการดำเนินงานในลักษณะของการพัฒนาแบบองค์รวม กล่าวคือ ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน จะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง โดยสมาชิกให้เหตุผลประกอบในแต่ละประเด็น ดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการเลือกประเด็น และความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชน
การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	ประเด็นความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง)ประกอบด้วย 1.1 การนำองค์กร 1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนงานสำเร็จ 3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เหมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน 1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1.2.1 องค์กรเปิด 1) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 2) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีความเข้าใจให้กับครูทุกคนในโรงเรียน ให้มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่เป็นทีม และการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล 1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีทำให้ครูเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในบรรยากาศการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีการเปิดใจเรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการการตัดสินใจของผู้อื่นมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จนเกิดเป็นวิถีของโรงเรียน

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	ประเด็นความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
3) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น	
1.2.2 การทำงานเป็นทีม	
1) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนให้ครูทุกคนในโรงเรียนตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน
2) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน	เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ
3) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน	
4) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ	
1.2.3 กัลยาณมิตร	
1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในเชิงบวก	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบ

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	ประเด็นความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
2) มีการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล 3) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 4) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว 5) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	ร่วมมือกัน พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันกัน การทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว ภายใต้อบรมภาคในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก และการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล
1.2.4 ความรับผิดชอบ	
1) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติ งานเพื่อนำสู่การพัฒนา
2) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติ งานเพื่อนำสู่การพัฒนา	
3) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหารในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู	

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	ประเด็นความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
4) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา	
1.3. สัมพันธภาพของคน	
1) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนอง กันเป็นไปในเชิงบวก	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิธีการมี ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างครูและผู้บริหารตอบสนอง กันเป็นไปในเชิงบวก มีการทำงานร่วมกัน
2) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคน เดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และPLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	มากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงาน ร่วมกัน และPLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่าง สม่ำเสมอ
3) บรรยากาศการทำงานเป็นเป็นไปในเชิง บวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win - win เพื่อบรรลุเป้าหมาย	
4) มีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจ ศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดี ไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย	
1.4 สภาพแวดล้อม	
1) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึง ความสะอาด ความปลอดภัย ความประหยัดไม่ สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่ง เรียนรู้ได้	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะพัฒนาอาคาร สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะอาด ความ ปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่ มรื่น รู้สึกผ่อนคลาย ทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้
2) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คน ในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่าง มีความสุข	

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	ประเด็นความสำคัญของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
3) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อเหมือนการดูแลบ้านของตนเอง 2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย 2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 1) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม 2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น	1) เพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างวิถีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู

2. ผลการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

หลังจากนั้นทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ผลดังตาราง 10



ตาราง 10 ผลการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน
บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย		
1.1 การนำองค์กร		
1) สร้างความเข้าใจให้กับ บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึก ร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	2	4
2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีม เกื้อกูลกันในการทำงานโดยการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงาน สำเร็จ	2	4
3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพ อันดีระหว่างบุคคล ความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่ง ทุกคนคือสมาชิกของบ้าน	2	4
1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย		
1.2.1 องค์กรเปิด		
1) มีการบริหารจัดการโรงเรียน ให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่ โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็น แหล่งเรียนรู้ได้	1	3

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
2) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มี ความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของ ตนเอง สร้างบรรยากาศในการ ทำงานให้เป็นกันเองระหว่าง ผู้บริหารกับครู มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อ กัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และพัฒนาร่วมกันสม่ำเสมอ	1	4
3) ครูในโรงเรียนเกิดการ เชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพกับสิ่ง อื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	3
4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจ เรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ ยอมรับ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และ เคารพการตัดสินใจของผู้อื่น	2	4
1.2.2 การทำงานเป็นทีม		
1) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมี ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง และเฟิ่รพัฒนา ศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการ พึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน	2	4

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
2) มีการ Share เป้าหมาย ร่วมกัน สร้างวิธีการทำงานของ โรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกัน ในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือ ทำร่วมกัน	1	4
3) มีการสร้างบรรยากาศใน การทำงานเป็นไปในทางบวก โดย การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่าง บุคคลต่อกัน	3	5
4) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ	1	5
1.2.3 กัลยาณมิตร		
1) มีการสร้างบรรยากาศในการ ทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก	3	4
2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างบุคคล	3	5
3) สร้างศรัทธา และเคารพ ความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มี การเปรียบเทียบกัน	2	5

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
4) มีการทำงานเป็นไปใน ลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขัน การทำงานหรือการทำงานแบบคน เดียว	2	5
5) การแสดงความคิดเห็นหรือ การเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟัง ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2	4
1.2.4 ความรับผิดชอบ 1) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อ ภาระหน้าที่ในการทำงาน ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	3	4
2) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้น ในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของ บุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ การสะท้อนผลการปฏิบัติ งานเพื่อ นำสู่การพัฒนา	1	4

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
3) มุมมองในการทำงานของครู และผู้บริหาร ในการทำงานที่ มากกว่าการทำตามที่ตั้ง หรือที่ ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงาน ด้วยใจ ด้วยความรัก และ อุดมการณ์ของความเป็นครู	1	4
4) การเปิดใจของบุคลากรใน โรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา	2	5
1.3. สัมพันธภาพของคน		
1) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก	2	4
2) มีการทำงานร่วมกันมากกว่า ทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	1	5
3) บรรยากาศการทำงานเป็น เป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบ พึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย	2	4

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
4) มีการเปิดใจเรียนรู้ "เรา และ เขา" เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่าง ของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของ คน และหาโอกาสในการสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย	1	4
1.4 สภาพแวดล้อม		
1) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะอาด ความ ปลอดภัย ความประหยัดไม่ สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถ เป็นแหล่งเรียนรู้ได้	3	4
2) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมี ความสุข	3	4
3) ทุกคนมีส่วนร่วม และ รับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจ และตระหนักแล้ว เราจะช่วยดูแล และรับผิดชอบต่อเสมือนการดูแลบ้าน ของตนเอง	3	4

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมาย การดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย		
2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
1) การเตรียมตัวของบุคลากรใน โรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้ พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้า แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และ รับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม	1	4
2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพ และ บรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	1	5
3) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการ สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอ ความคิดเห็น มีมารยาทในการพูด และการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือ คัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น	1	4

จากตาราง 10 พบว่า ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันตั้งเป้าหมายการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีค่าเป้าหมายตั้งแต่ 3 – 5 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ซึ่งเมื่อจำแนกค่าเป้าหมายในแต่ละประเด็นแล้ว เป็นดังนี้

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ตั้งเป้าหมายของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับ 3 ได้แก่ 1) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ และ 2) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ตั้งเป้าหมายของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับ 4 ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน 4) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ 5) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ น้อมนำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น 6) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน 7) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 8) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก 9) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 10) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 11) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา 12) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู 13) ครูและผู้บริหารมี

ปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก 14) บรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย 15) มีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย 16) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัย ความประหยัด ไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 17) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข 18) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เราจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อเสมือนการดูแลบ้านของตนเอง 19) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม และ 20) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น

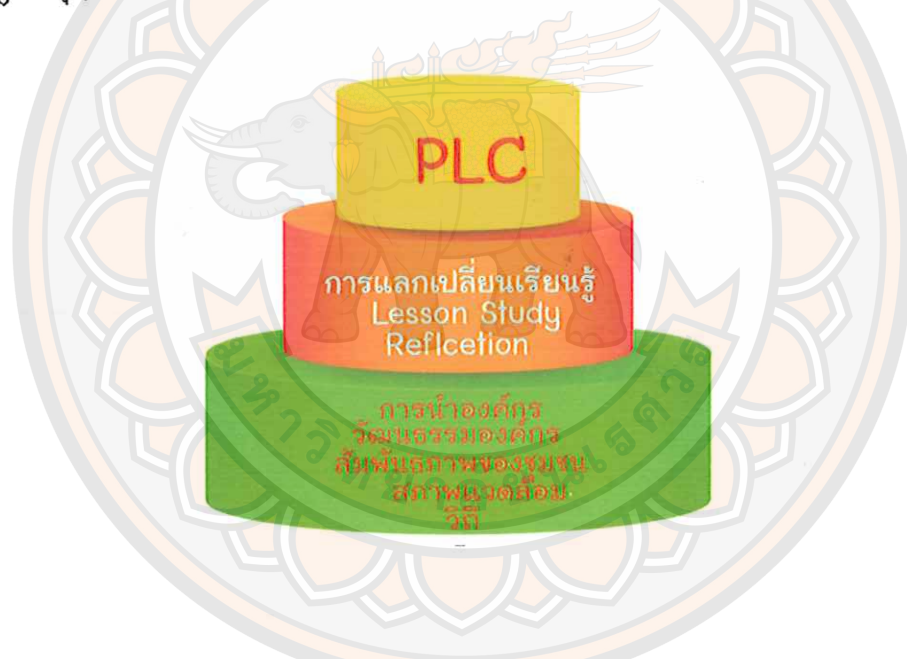
ประเด็นที่โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ตั้งเป้าหมายของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับ 5 ได้แก่ 1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในเชิงบวก โดยการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน 2) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ 3) มีการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล 4) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 5) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขัน การทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว 6) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา 7) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 8) มีการสร้างสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตอนที่ 4 ผลการปฏิบัติ (Action Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา รายละเอียดดังนี้

1. ผลจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ผู้ดำเนินการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ (Before Action Review: BAR) ในวันที่ 4 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 – 12.00 น. รายละเอียดดังนี้

จากการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 3 ขั้นที่ผ่านมาผู้วิจัยนำผลที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

แนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร วิถีสภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน ในส่วนนี้เปรียบเสมือนเป็นฐานของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องเร่งการดำเนินการพัฒนาทีมงานใน

การเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ให้เกิดส่วนนี้ก่อน เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมการสร้างการเรียนรู้ต่อไป กระบวนการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ดำเนินการผ่านกิจกรรมที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ

ส่วนที่ 2 การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ในส่วนนี้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนครูด้วยกัน ตลอดจนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำผลมาพัฒนาคุณภาพงานของตนเองให้ดีขึ้น ในส่วนนี้ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ ให้คณะครูได้ร่วมกันปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติของโรงเรียน

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) นำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยจัดทำโครงการรองรับและกำหนดแผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รายละเอียดดังนี้

โครงการ	พัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ลักษณะโครงการ	โครงการใหม่
ผู้รับผิดชอบโครงการ	นายวิริยะ วรายุ
ระยะเวลาดำเนินการ	25 พ.ค. – 9 ต.ค. 2558
หลักการและเหตุผล	

จากการวิเคราะห์ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนล่ำพลายมาศพัฒนา ปรากฏว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าโรงเรียนล่ำพลายมาศพัฒนา ดังนั้นเพื่อให้การการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกิดการพัฒนาขึ้น โรงเรียนจึงจัดทำโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ครูมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. เพื่อสร้างวิธีการปฏิบัติงานของครูเป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงาน โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ
3. เพื่อสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลในโรงเรียน
4. เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรให้มีความเด่นชัด และมีความเป็นอัตลักษณ์ของตนเอง ในด้านความเป็นองค์กรเปิด การทำงานเป็นทีม กัลยาณมิตร และความรับผิดชอบ
5. เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างครูและผู้บริหารให้มีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก
6. เพื่อพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวก ความปลอดภัย ความประหยัด ไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น รู้สึกผ่อนคลาย ทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้
7. เพื่อสร้างวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู

เป้าหมาย

1. ครูทุกคนในโรงเรียนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. โรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานเป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ
3. ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน
4. โรงเรียนมีการบริหารจัดการให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้
5. โรงเรียนมีวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครูมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ
6. ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7. ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้พร้อมนำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น

8. ครูทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน

9. ครูมีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน

10. โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน

11. ครูมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และการ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ

12. โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก

13. ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างกัน

14. ครูศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน

15. โรงเรียนมีวิถีการทำงานเป็นไปในแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว

16. ครูแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

17. ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา

18. ครูและผู้บริหารมีมุมมองในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู

19. ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก

20. โรงเรียนมีวิถีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

21. โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย

22. ครูมีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย

23. โรงเรียนมีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้

24. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข

25. ครูทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อเหมือนการดูแลบ้านของตนเอง

26. ครูมีการเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะเปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม

27. โรงเรียนบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูโดยให้ครูทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น

28. ครูมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู

แผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารานุกรมบำรุง) รายละเอียดการดำเนินการดังตาราง 11

ตาราง 11 แผนดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ประเด็น การพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ความเป็น ชุมชน (สนามพลัง)	กิจกรรมการสร้าง เป้าหมายร่วมกันของ ครูในโรงเรียน	1. เพื่อให้ครูมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน มี ความรู้สึกร่วมกัน และ รู้วิธีในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2. เพื่อสร้างวิถีการ ปฏิบัติงานของครูเป็น ทีมเกื้อกูลกันในการ ทำงานโดยการ ช่วยเหลือซึ่งกันและ กันจนงานสำเร็จ 3. เพื่อสร้าง สัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างบุคคลใน โรงเรียน	จัดกิจกรรมให้ครูในโรงเรียน เห็นเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน เช่น กิจกรรม การออกแบบวิถีโรงเรียน กิจกรรมจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงาน กิจกรรมจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กิจกรรมจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้แบบบูรณาการ PBL และ กิจกรรมจัดทำแผนจัดกิจกรรม จิตศึกษา	25 พ.ค. - 9 ต.ค. 2558	การสรุปผลการ จัดกิจกรรม	1. ครูทุกคนในโรงเรียนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน และรู้วิธี ในการทำงาน ให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน 2. โรงเรียนมีวิถีการปฏิบัติงาน เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงาน โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนงานสำเร็จ 3. ครูและผู้บริหารมี สัมพันธ์ภาพอันดีระหว่าง บุคคลมีความเป็นกัลยาณมิตร ที่ต่อกันเสมือนหนึ่งทุกคนคือ สมาชิกของบ้าน

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น การพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1.2 วัฒนธรรม องค์กร	กิจกรรมปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงาน	เพื่อปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงาน	1. จัดกิจกรรมจิตศึกษาเพื่อให้ ครูและผู้บริหารในโรงเรียนเกิด การเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพ กับสิ่งอื่น ๆ เปิดใจเรียนรู้ นำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน และ เคารพการตัดสินใจของ ผู้อื่น	25 พ.ค. - 9 ต.ค. 2558	การสรุปผลการ จัดกิจกรรม	ด้านความเป็นองค์กร เปิด
1) องค์กรเปิด	ขององค์กรให้มีความ เด่นชัด และมีความ เป็นอัตลักษณ์ของ ตนเอง ในด้านความ เป็นองค์กรเปิด การ ทำงานเป็นทีม	วัฒนธรรมการทำงาน ขององค์กรให้มีความ เด่นชัด และมีความ เป็นอัตลักษณ์ของ ตนเอง ในด้านความ เป็นองค์กรเปิด การ ทำงานเป็นทีม	2. จัดกิจกรรมให้ครูในโรงเรียน ได้ทำงานแบบร่วมมือกันแบบ พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขัน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน การทำงานเป็นทีม เช่น การจัด ครูร่วมกันรับผิดชอบชั้นเรียน 2 คน กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ บูรณาการแบบ PBL เป็นต้น			1. โรงเรียนมีการบริหารจัดการ ให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่ โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็น แหล่งเรียนรู้ได้
2) การทำงานเป็น ทีม						2. โรงเรียนมีวิถีของโรงเรียนที่มี ความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ ของตนเอง มีบรรยากาศในการ ทำงานให้เป็นที่เองระหว่าง ผู้บริหารกับครูมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันสม่ำเสมอ
3) กัลยาณมิตร						
4) ความรับผิดชอบ						

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น การพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			3. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปเป็นเชิงบวก ครูและผู้บริหารเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4. เปลี่ยนมุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหารจากการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเมตตา และอุดมการณ์ของความเป็นครูต่อภาระหน้าที่ในการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการทำงานเพื่อนำสู่การพัฒนา			3. ครูใส่ใจเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์สภาพกับสิ่งอื่นๆ สามีารแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4. ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจ เรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการการตัดสินใจของผู้อื่น ด้านการทำงานเป็นทีม 1. ครูทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียงพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่อ้างแข่งขันกัน

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น การพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
						2. ครูมีการ Share เป้าหมาย ร่วมกัน สร้างวิถีการทำงาน ของโรงเรียนโดยออกแบบ กิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรใน โรงเรียนได้ร่วมมือกันในการ ทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือ ทำร่วมกัน 3. โรงเรียนมีบรรยากาศในการ ทำงานเป็นไปในทางบวก โดย การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างบุคคลต่อกัน 4. ครูมีการพูดคุย แลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน PLC และการ Share and Learn อย่าง สม่ำเสมอ

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น การพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
						ด้านกัลยาณมิตร 1. โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก 2. ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างกัน 3. ครูศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 4. โรงเรียนมีวิถีการทำงานที่เป็นไปในแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขัน 5. ครูแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น การพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านความรับผิดชอบ						
1.3 สัมพันธภาพ ของคน	กิจกรรมเสริมสร้าง สัมพันธภาพระหว่าง ครูและผู้บริหาร	เพื่อสร้างสัมพันธภาพ อันดีระหว่างครูและ ผู้บริหารให้มี ปฏิสัมพันธ์ตอบสนอง	1. จัดกิจกรรมในลักษณะให้ครู และผู้บริหารได้ทำร่วมกัน เพื่อได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ชีวิต ร่วมกันภายในโรงเรียน	25 พ.ค. - 9 ต.ค. 2558	การสรุปผลการ จัดกิจกรรม	1. ครูและผู้บริหารมี ปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกัน เป็นไปในเชิงบวก 2. โรงเรียนมีวิถีการทำงาน

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
		กันเป็นไปในเชิงบวก ความสุข เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การเล่นเกมกีฬาพร้อมกัน กลางวัน การเล่นกีฬาพร้อมกัน ทุกวันอังคาร การทัศนศึกษา การนำครูออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น	และในชีวิตประจำวันได้อย่างมี		ร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ 3. โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win - win เพื่อบรรลุเป้าหมาย 4. ครูมีการเปิดใจเรียนรู้ "เรา และเขา" เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดี ไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช้ทำลาย	

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	กิจกรรมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหาร	เพื่อสร้างวิถีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารเกี่ยวกับ การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	1. ถอดบทเรียนของครูที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2557 2. ร่วมกันวิพากษ์แผนการจัดการเรียนรู้ของปีการศึกษา 2557 ว่าควรเพิ่ม ควรลดประเด็นใดบ้าง 3. ร่วมกันออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ ปีการศึกษา 2558 4. นำแผนสู่การปฏิบัติ 5. ทบทวนผลการปฏิบัติงานรายสัปดาห์ 6. ทบทวนผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด	25 พ.ค. - 9 ต.ค. 2558	การสรุปผลการจัดกิจกรรม	1. ครูมีการเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะเปิดใจรับการเรียนรู้กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม 2. โรงเรียนบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ครูโดยให้ครูทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมายาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา การปฏิบัติ	การวัดผล ประเมินผล	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			7. ถอดบทเรียนครูที่ประสบ ผลสำเร็จในการนำแผนสู่ การปฏิบัติ 8. ครูร่วมกันสะท้อนผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง และ เพื่อนครู			3. ครูมีความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่ตนเองจะสอน มี ทักษะการจัดการเรียนรู้ สอน และมีจิตวิญญาณของ ความเป็นครู

2. ผลการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล สรุปผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จากการดำเนินการตามแผนที่จัดทำขึ้น (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ในวันที่ 19 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เวลา 09.00 – 12.00 น. รายละเอียดดังนี้

หลังจากการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนได้เสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนด ที่มงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันทบทวนผลการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ผลดังตาราง 12

ตาราง 12 ผลการทบทวนหลังการปฏิบัติการพัฒนาชุมชนตามแผนการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล
(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ประเด็นพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
1. ความเป็นชุมชน (สนามหลัง)	กิจกรรมการสร้างเป้าหมาย ร่วมกันของครูในโรงเรียน	1. เพื่อให้ครูมองเห็นเป้าหมาย ร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้ วิธีในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน 2. เพื่อสร้างวิถีการปฏิบัติงาน ของครูเป็นทีมเกื้อกูลกันในการ ทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกัน และกันจนงานสำเร็จ 3. เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างบุคคลในโรงเรียน	1. ครูทุกคนในโรงเรียนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึก ร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงาน ให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2. โรงเรียนมีวิถีการปฏิบัติงานเป็น ทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 3. ครูและผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพอัน ดีระหว่างบุคคลมีความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีต่อกันเสมือนหนึ่ง ทุกคนคือสมาชิกของบ้าน	1. ครูทุกคนในโรงเรียนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึก ร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงาน ให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2. โรงเรียนมีวิถีการปฏิบัติงานเป็น ทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 3. ครูและผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพอัน ดีระหว่างบุคคลมีความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีต่อกันเสมือนหนึ่ง ทุกคนคือสมาชิกของบ้าน
1.2 วัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมปรับเปลี่ยน	เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการ	ด้านความเป็นองค์กรเปิด	ด้านความเป็นองค์กรเปิด
1) องค์กรเปิด	วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร	ทำงานขององค์กรให้มีความ	1. โรงเรียนมีการบริหารจัดการ หนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน	1. โรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่าง ให้โรงเรียนอื่น ๆ นำไปใช้เป็นแนว

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
		เด่นชัด และมีความเป็นอัตลักษณ์ของตนเอง ในด้านความเป็นองค์กรเปิด การทำงานเป็นทีม ทัศนคติ และมีความรับผิดชอบ	ให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้	ทางการพัฒนาได้ในระดับหนึ่ง
			2. โรงเรียนมีวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครูมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ	2. โรงเรียนมีวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครูมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ
			3. ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยงเชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3. ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยงเชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
			4. ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้	4. ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
		กัน และเคารพการการตัดสินใจของผู้อื่น		
		ด้านการทำงานเป็นทีม 1. ครูทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพื่อพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขัน 2. ครูมีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 3. โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน		
		ด้านการทำงานเป็นทีม 1. ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับโอกาสให้ทำ 2. ครูมองเห็นเป้าหมาย และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 3. บรรยากาศในการทำงานในลักษณะของความ เป็น กัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีของครูในโรงเรียน 4. การทำงานของครูเป็นในลักษณะการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีม พึ่งพาอาศัยกัน 5. วิถีในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของครู		

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
1.2.3 กัลยาณมิตร	สืบสานประเพณีท้องถิ่น	เพื่อสร้างวิถีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันกัน การทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว ภายใต้บรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก และการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล	4. มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ ด้านกัลยาณมิตร 1. โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก 2. ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างกัน 3. ครูศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 4. โรงเรียนมีวิถีการทำงานเป็นไปในแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงาน 5. ครูแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	ด้านกัลยาณมิตร 1. บรรยากาศในการทำงานในลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงความมีสัมพันธภาพอันดีของครูในโรงเรียน 2. การเคารพสิทธิ หน้าที่ เห็นคุณค่าและเชื่อมโยงความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่นอย่างไม่มีอคติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3. โรงเรียนมีวิถีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขัน การทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว ภายใต้บรรยากาศ

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
				ในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก และการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล
			ด้านความรับผิดชอบ 1. ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผล การปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา 2. ครูและผู้บริหารมีมุมมองในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู	ด้านความรับผิดชอบ 1. ครูทุกคนมีความรู้สึกร่วมในการทำงานที่รับผิดชอบมากขึ้น 2. ครูทุกคนมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น มุ่งเห็นส่วนรวมมากกว่าตนเองส่วนตัว 3. โรงเรียนมีวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผล การปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา
1.3 สัมพันธภาพของคน	กิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูและผู้บริหาร	เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างครูและผู้บริหารให้มีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก	1. ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก 2. โรงเรียนมีวิธีการทำงาน	1. ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างครูและผู้บริหารตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
1.3 สัมพันธภาพของคน	สถานรักดอนมูล	เพื่อสร้างวิถีการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	ร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 3. โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย 4. ครูมีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่อะไรที่เสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย	2. การทำงานของครูเป็นในลักษณะการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีม พึ่งพาอาศัยกัน มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 3. โรงเรียนบรรยากาศในการทำงานในลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงความมีสัมพันธภาพอันดีของครูในโรงเรียน 4. ครูมีการเปิดใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	กิจกรรมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	เพื่อสร้างวิถีการเรียนรู้ร่วมกัน	1. ครูมีการเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะเปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม	1. การเคารพ การยอมรับความเห็นต่างจากของตน โดยไม่มีการโต้แย้ง
2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหาร	การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	2. โรงเรียนบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยให้ครูทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น	2. สัมพันธภาพอันดีระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหารโรงเรียน
			4. ครูมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู	3. การลดการเปรียบเทียบ การตัดสินถูก - ผิด จากการปฏิบัติงาน
				4. การใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงาน
				5. โรงเรียนมีวิถีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู
				6. ครูทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของครู การจัดการเรียนการสอนของครู การวัดผลประเมินผล และการแก้ไขพฤติกรรมเด็ก

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลการดำเนินการ
				7. ครูทุกคนมีทักษะการออกแบบกิจกรรม ทักษะการสื่อสาร และทักษะการจัดการของตนเอง

3. ผลการประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้ รายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการปรับเทียบซ้ำ

หลังจากการทบทวนผลการปฏิบัติการกิจกรรมตามแผนดำเนินการแล้ว ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันประเมินผลการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำผลที่ได้ไปดำเนินการปรับเทียบซ้ำกับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง ผลดังตาราง 13



ตาราง 13 ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน ลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) ก่อนดำเนินการ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) หลังดำเนินการ พัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)					
	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา				
1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง)ประกอบด้วย						
1.1 การนำองค์กร						
1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้จัก ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	2	4	5	- 3	- 1	ลดลง
2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกิดผูกพันใน การทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ	2	4	5	- 3	- 1	ลดลง
3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือ สมาชิกของบ้าน	2	4	5	- 3	- 1	ลดลง

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน สาธิต		ความแตกต่าง (Gap)		ความแตกต่าง (Gap)		สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	
1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย									
1.2.1 องค์กรเปิด									
1) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็น แบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้ โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้	1	3	5	4	- 4	- 2			ลดลง
2) มีการทำกิจวัตรของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัต ลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็น กันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน สม่ำเสมอ	1	4	5	4	- 4	- 1			ลดลง

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน สาปหลายมาศ		ความแตกต่าง (Gap)		ความแตกต่าง (Gap)		สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	
3) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพ กับสิ่งอื่นๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	1	4			- 4	- 1			ลดลง
4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำสู่การ ปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการ การตัดสินใจของผู้อื่น	2	4			- 3	- 1			ลดลง
1.2.2 การทำงานเป็นทีม									
1) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ใน บทบาทหน้าที่ของตนเอง และเฝ้าพัฒนาศักยภาพให้ดี มากขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่เฝ้าการแข่งขันกัน	2	3			- 3	- 2			ลดลง
2) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงาน ของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรใน โรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลง มือทำร่วมกัน	1	4			- 4	- 1			ลดลง

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบัน		ความแตกต่าง		สรุปผล การพัฒนา ช่วงทาง (Gap)
	โรงเรียนบ้านดอนมูล (สำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน)	โรงเรียน สาธิต พัฒนา	โรงเรียน สาธิต พัฒนา	โรงเรียน สาธิต พัฒนา	(Gap) ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	(Gap) หลังดำเนินการ พัฒนา	
3) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไป ทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล ต่อกัน	3	4			-2	-1	ลดลง
4) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ	1	5			-4	0	ลดลง
1.2.3 กัลยาณมิตร							
1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไป เชิงบวก	3	4			-2	-1	ลดลง
2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล	3	5			-2	0	ลดลง
3) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละ คน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน	2	5			-3	0	ลดลง
4) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบ ร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงาน หรือการทำงานแบบคนเดียว	2	5			-3	0	ลดลง

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบัน		ความแตกต่าง		ความแตกต่าง		สรุปผล	
	โรงเรียนบ้านดอนมูล	โรงเรียนสาธิตบุรีราษฎร์	โรงเรียน	โรงเรียน	(Gap)	(Gap)	(Gap)	(Gap)	การพัฒนา	การพัฒนา
	ก่อนดำเนินการ	หลังดำเนินการ	พัฒนา	พัฒนา	ก่อนดำเนินการ	หลังดำเนินการ	พัฒนา	พัฒนา	ช่วงห่าง	(Gap)
5) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2	4			-3	-1			ลดลง	
1.2.4 ความรับผิดชอบ										
1) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3	4			-2	-1			ลดลง	
2) มีการสร้างวิถีที่มีคนให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และการสะท้อนผลการปฏิบัติ งานเพื่อนำสู่การพัฒนา	1	4			-4	-1			ลดลง	
3) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความดี	1	4			-4	-1			ลดลง	

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) ก่อนดำเนินการ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) หลังดำเนินการ พัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา				
4) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา	2	4		- 3	- 1	ลดลง
1.3 สัมพันธภาพของคน						
1) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปใน เชิงบวก	2	4		- 3	- 1	ลดลง
2) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มี กิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ	1	4		- 4	- 1	ลดลง
3) บรรยายภาคการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มี ลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ แบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย	2	5		- 3	0	ลดลง
4) มีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความ แตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสใน การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย	1	4		- 4	- 1	ลดลง

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน		ความแตกต่าง (Gap)	ความแตกต่าง (Gap)	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านดอนมูล				
	(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)				
	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	ก่อนดำเนินการ พัฒนา	หลังดำเนินการ พัฒนา	
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย					
2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
1) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้	1	4	-4	-1	ลดลง
พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม					
2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	5	-4	0	ลดลง
3) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น	1	5	-4	0	ลดลง

จากตาราง 13 พบว่า สภาพหลังการดำเนินการพัฒนาของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา อยู่ 23 ประเด็น ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 3) ครู และผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน 4) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 5) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันสม่ำเสมอ 6) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 7) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำมาสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น 8) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน 9) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 10) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน 11) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก 12) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 13) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 14) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติ งานเพื่อนำสู่การพัฒนา 15) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู 16) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟังพร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา 17) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก 18) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 19) มีการเปิดใจเรียนรู้ "เรา และเขา" เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดี

ระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย 20) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวก ความปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 21) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข 22) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคน เข้าใจและตระหนักแล้ว เราจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อส่วนการดูแลบ้านของตนเอง 23) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและ ครอบคลุม และมีผลการดำเนินงานที่เทียบเท่ากับสภาพปัจจุบันโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาอยู่ 7 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ 2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล 3) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่าง ของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 4) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว 5) บรรยายภาคการทำงาน เป็นเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย 6) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพ และบรรยากาศที่ดีในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคน มีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้าน ความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อเทียบความแตกต่าง (Gap) ก่อนดำเนินการพัฒนา ความแตกต่าง (Gap) หลังดำเนินการพัฒนา พบว่า ช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาได้ลดลงอยู่ในระดับ 0 ถึง -2 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่ดีขึ้น หรือเป็นไปในทิศทางบวก หลังจากดำเนินการปรับเทียบ ข้างกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาอีกครั้งหนึ่งแล้ว ได้ดำเนินการปรับเทียบข้างกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประเมินว่าการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์ บำรุง) บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ผลดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)
กับค่าเป้าหมายที่กำหนด

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สรุปผล
1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย			
1.1 การนำองค์กร			
1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็น เป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน	4	4	พอดีเกณฑ์
2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกิดร่วมกันในการทำงานโดยการ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ	4	4	พอดีเกณฑ์
3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็น กัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน	4	4	พอดีเกณฑ์

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธุราษฎร์บำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธุราษฎร์บำรุง)	สรุปผล
1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย			
1.2.1 องค์กรเปิด			
1) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้	3	3	พอดีเกณฑ์
2) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่กันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันสม่ำเสมอ	4	4	พอดีเกณฑ์

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธิตราษฎร์บำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธิตราษฎร์บำรุง)	สรุปผล
3) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		4	3	สูงกว่าเกณฑ์
4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ นำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น		4	4	พอดีเกณฑ์
1.2.2 การทำงานเป็นทีม				
1) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน		4	4	พอดีเกณฑ์
2) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิถีการทำงานของโรงเรียน โดยออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน		5	4	สูงกว่าเกณฑ์

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพหลังการดำเนินการ		เป้าหมายการดำเนินการ		สรุปผล
	ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	
3) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน	4	5	5	ต่ำกว่าเกณฑ์	
4) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ	5	5	5	พอดีเกณฑ์	
1.2.3 กัลยาณมิตร					
1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก	4	4	4	พอดีเกณฑ์	
2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล	5	5	5	พอดีเกณฑ์	
3) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการ เปรียบเทียบกัน	5	5	5	พอดีเกณฑ์	
4) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบ พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว	5	5	5	พอดีเกณฑ์	

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สรุปผล
5) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4	4	พอดีเกณฑ์
1.2.4 ความรับผิดชอบ			
1) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงาน ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4	4	พอดีเกณฑ์
2) มีการสร้างวินัยมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนา	4	4	พอดีเกณฑ์
3) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู	4	4	พอดีเกณฑ์

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธาราชภูริบำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธาราชภูริบำรุง)	สรุปผล
4) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา		4	5	ต่ำกว่าเกณฑ์
1.3 สัมพันธภาพของคน				
1) ครูและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก		4	4	พอดีเกณฑ์
2) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ		4	5	ต่ำกว่าเกณฑ์
3) บรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบ พึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย		5	4	สูงกว่าเกณฑ์
4) มีการเปิดใจเรียนรู้ “เรา และเขา” เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่าง ของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้าง สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย		4	4	พอดีเกณฑ์

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธุราษฎร์บำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาธุราษฎร์บำรุง)	สรุปผล
1.4 สภาพแวดล้อม			
1) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะอาด ความปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้	4	4	พอดีเกณฑ์
2) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข	4	4	พอดีเกณฑ์
3) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคนเข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยเหลือและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมการดูแลบ้านของตนเอง	4	4	พอดีเกณฑ์

ตาราง 14 (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)	สรุปผล
2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย 2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินญกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม	4	พอดีเกณฑ์
2) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพ และบรรยากาศที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5	5	พอดีเกณฑ์
3) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น	5	4	สูงกว่าเกณฑ์

จากตาราง 14 พบว่า สภาพหลังการดำเนินการพัฒนาของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีผลการดำเนินการที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน 2) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา 3) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

ผลการดำเนินการที่พอดีกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ 23 ประเด็น ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) มีกระบวนการทำงานที่เป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงาน โดยช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ 3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล ความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน 4) มีการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ นอกจากนี้โรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 5) มีการทำวิถีของโรงเรียนให้มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันสม่ำเสมอ 6) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้ น้อมนำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น 7) บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเพียรพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น โดยเป็นการพึ่งพาร่วมมือ ไม่ใช่การแข่งขันกัน 8) มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน PLC และ การ Share and Learn อย่างสม่ำเสมอ 9) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก 10) มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล 11) สร้างศรัทธา และเคารพความแตกต่างของแต่ละคน ไม่มีการเปรียบเทียบกัน 12) มีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน แบบพึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันการทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว 13) การแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 15) ครูและผู้บริหารมีจิตสำนึกต่อภาระหน้าที่ในการทำงาน ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 16) มีการสร้างวิถีมั่นคงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้านการมีวินัยของบุคลากรในโรงเรียน การวางแผน การจัดการและการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำสู่การพัฒนา 17) มุมมองในการทำงานของครูและผู้บริหาร ในการทำงานที่มากกว่าการทำตามคำสั่ง หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรัก และอุดมการณ์ของความเป็นครู 18) ครูและผู้บริหาร

มีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก 19) มีการเปิดใจเรียนรู้ "เรา และเขา" เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย 20) มีการพัฒนาอาคารสถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัย ความประหยัดไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 21) มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งส่งผลให้คนในโรงเรียน รู้สึกผ่อนคลาย และทำงานได้อย่างมีความสุข 22) ทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน ตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งหากทุกคน เข้าใจและตระหนักแล้ว เขาจะช่วยดูแลและรับผิดชอบต่อเสมือนการดูแลบ้านของตนเอง 23) การเตรียมตัวของบุคลากรในโรงเรียนโดยต้องเตรียมตนเองให้พร้อม เปิดใจรับการเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และรับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลาย และ ครอบคลุม

ผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ครูในโรงเรียน เกิดการเชื่อมโยง เชื่อมสัมพันธ์ภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) มีการ Share เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิธีการทำงานของโรงเรียนโดยออกแบบกิจกรรม ต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมมือกันในการทำงาน ร่วมกันคิด และลงมือทำร่วมกัน 3) บรรยากาศการทำงานเป็นไปในเชิงบวก มีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และแบบร่วมมือ ในลักษณะ win – win เพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 4) สร้างข้อตกลงร่วมกัน ในการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น มีมารยาทในการพูดและการฟังที่ดี ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของผู้อื่น

3.2 ผลการถอดบทเรียนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รายละเอียดดังนี้

จากการสนทนาของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนเกิดการเรียนรู้จากการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียง สมรรถนะกับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนา สรุปได้ดังนี้

3.2.1 การเรียนรู้ที่เกิดจากการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนา พบว่า หลังจากการทำการเทียบเคียงสมรรถนะแล้วทำให้ทีมงาน ๓ มองเห็นจุดอ่อนที่ต้องดำเนินการพัฒนามีอยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการสร้างบรรยากาศใน การทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน 2) การเปิดใจ ของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา 3) มีการทำงานร่วมกันมากกว่า

ทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้มีผลการดำเนินการที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในวงสนทนาจึงได้ร่วมการมองหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสม โดยมองจากกิจกรรมที่ทางโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาดำเนินการนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) การส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน คือ ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนควรลดการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับเพื่อนร่วมงาน การพูดส่อเสียดเพื่อนร่วมงาน การมีอคติกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการปรับพฤติกรรมของแต่ละคนให้แสดงออกต่อกันอย่างดีงาม เช่น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเปิดใจยอมรับฟังความเห็นต่างของผู้อื่นบนความเหมือนของตนเอง เป็นต้น

2) การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันมากขึ้น มากกว่าให้ทำงานคนเดียว เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำร่วมกัน

นอกจากนี้ทีมงาน ฯ ยังมองเห็นว่าการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์องค์กรทำให้มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง และเรียนรู้ถึงวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขององค์กรอื่น ดังนั้นจึงควรนำกระบวนการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และทีมงาน ฯ ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ควรลองทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ในระดับบุคคล กล่าวคือ นำกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาใช้ในการทำการเทียบเคียงกับครูที่ประสบผลสำเร็จในด้านที่เราต้องการพัฒนา แล้วให้เรานำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของครูเหล่านั้นที่เราได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3.2.2 การเรียนรู้ที่เกิดจากการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า การดำเนินการดังกล่าวก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางบวกทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล ดังนี้

1) ผลการเปลี่ยนที่ส่งผลต่อโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนได้รับการคัดเลือกจากโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาให้เป็นตัวแทนของโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนเครือข่ายต่าง ๆ ทั่วประเทศ และคัดเลือกเป็นโรงเรียน

ต้นแบบในการนำเอาแนวคิดกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาโดยโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาไปใช้จนประสบความสำเร็จ

2) ผลการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อครู ได้แก่ ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองเป็นไปในทางบวก คือ เมื่อครูทุกคนได้ร่วมกิจกรรมตามแผนดำเนินการ และได้ร่วมกันสร้างการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ทำให้ทุกคนมีความตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองเพิ่มมากขึ้น ครูทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันถึงเป้าหมายในการดำเนินงานให้สำเร็จ มีการทำงานเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อคณะครูได้ร่วมกันทำ PLC อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้เกิดความงอกงามทั้งด้านจิตใจ และด้านสติปัญญา และยกระดับทักษะการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3) ผลการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อนักเรียน ได้แก่ นักเรียนมีสมาธิจดจ่อต่อสิ่งที่ตนเองกระทำได้นานขึ้น มีสติและรู้ตัวในการเรียนรู้หรือการทำงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มองเห็นคุณค่าของตนเอง และผู้อื่น รับรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

นอกจากนี้ยังพบว่า นักเรียนมีความสุขกับการที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูและนักเรียนได้ร่วมกันออกแบบเรียนรู้ มีทักษะการคิดผ่านคำถามที่ครูใช้เป็นเครื่องมือฝึกให้นักเรียนได้คิด มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะการทำงาน ทักษะการแก้ไขปัญหาผ่านกระบวนการกลุ่ม และมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

แต่ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาพแห่งความสำเร็จอาจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เนื่องจากเงื่อนไขของเวลาในการดำเนินการที่ค่อนข้างน้อย ซึ่งในวงสนทนาได้ร่วมกันเสนอแนะว่าเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเห็นภาพความสำเร็จชัดเจนโรงเรียนควรมีดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด และมีอัตลักษณ์เป็นตัวเองที่ชัดเจนต่อไป

3.2.3 การเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน พบว่า สมาชิกมองเห็นว่าการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันนั้นก่อให้เกิดทั้งพลังด้านบวก และพลังด้านลบ คือ หากสมาชิกในวงสนทนาเปิดใจยอมรับการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลาย และครอบคลุม

การสนทนาดังกล่าวจะก่อให้เกิดพลังที่สร้างสรรค์ แต่ถ้าวงสนทนาเป็นไปทิศทางตรงข้ามดังกล่าว นอกจากไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แล้วยังทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกด้วย



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ขั้นตอนของการเทียบเคียงสมรรถนะมาเป็นขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ 1) เพื่อวางแผนการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา 2) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา 3) เพื่อเลือกประเด็นในการพัฒนา และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และ 4) เพื่อดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Planning Stage) เป็นการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสนทนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ การกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อหาช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นบูรณาการ (Integration Stage) เป็นการรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการปฏิบัติ (Action Stage) เป็นการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการจัดทำแผนดำเนินการ การปฏิบัติกิจกรรมตามแผน การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวางแผน (Planning Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา รายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ

ผู้วิจัยดำเนินการแต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ตามคำสั่งโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ที่ 19 / 2558 ลงวันที่ 2 เมษายน 2558 ประกอบด้วย คณะครูโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จำนวน 8 คน และผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รวมทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

1.2 ผลการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนาลักษณะไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รายละเอียดดังนี้

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) สรุปได้ดังนี้ 1) หัวหน้าทีม มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ 1.1) บริหารและควบคุมการดำเนินงานวิจัยตามกระบวนการวิจัย 4 ขั้นตอน 1.2) ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ 1.3) ให้คำปรึกษา และให้แนวทางในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 1.4) กำหนด กฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัย

ครั้งนี้ 2) ผู้บันทึกข้อมูล มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ 2.1) บันทึก และจัดเก็บบันทึก การดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ และ 3) สมาชิกทีม มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ 3.1) กำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ 3.2) กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ 3.3) เลือก ประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา 3.4) ตั้งเป้าหมาย ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) 3.5) จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสา รราษฎร์บำรุง) 3.6) การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนด 3.7) การประเมิน และ การถอดบทเรียนการเรียนรู้การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

การให้ความรู้แก่ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียน บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ การเทียบเคียง สมรรถนะ มีสาระสำคัญ ดังนี้ ขั้นตอนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นการวางแผน (Planning Stage) เป็นการแต่งตั้งทีมงานในการดำเนินการ เทียบเคียงสมรรถนะ การสนทนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำ การเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ การกำหนดหัวข้อใน การเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ การกำหนดคู่ เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ครั้งนี้ 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา เพื่อหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา 3) ขั้นบูรณาการ (Integration Stage) เป็นการรายงานผลการเทียบเคียงให้ทีมงานทราบแล้วร่วมกันเลือกประเด็น ที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนา ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) 4) ขั้นการปฏิบัติ (Action Stage) เป็นการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการจัดทำแผนดำเนินการ การปฏิบัติกิจกรรมตามแผน การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้

1.3 ผลการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และการให้ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share เพื่อกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และการให้ความรู้ เกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดดังนี้

จากการที่โรงเรียนได้นำนวัตกรรม “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกว่า PLC มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพ ผลปรากฏว่า การดำเนินการพัฒนายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากครูยังขาดความรู้ที่ร่วมกัน และเป้าหมายร่วมในการทำ PLC วัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนยังเป็นแบบเดิม ๆ ครูไม่ยอมเปิดใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น บรรยากาศไม่เอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน และขาดการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ยังไม่เกิดขึ้นจนสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องหาแนวทางพัฒนาความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ดังนั้นทีมงานในการทำ การเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จึงมีมติเห็นชอบหัวข้อที่กำหนดในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สำหรับการให้ความรู้แก่ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกี่ยวกับหัวข้อในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถีสภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน และ 2) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) และ 2) องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ รายละเอียดดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติร่วมของผู้บริหาร ครูทุกคนภายในโรงเรียน ให้สามารถมองเห็นทิศทาง และภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ภารกิจร่วมกัน และค่านิยมร่วมกัน 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) เป็นกระบวนการที่ต้องการให้มีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน

การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้ที่ร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา 3) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) เป็นการเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครู สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 3.1) ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถ ทำให้ครูทุกคนในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเอง และวิชาชีพ และ 3.2) ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียนด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็น "ผู้นำร่วมของครู" โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared Governance) สนับสนุน การกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจของครู 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) เป็นการเรียนรู้โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกัน ระหว่างคณะครู การเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กันและกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีจุดเน้น สำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู 5) ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) คือ วิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของครูอย่างมีความสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึก ปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดัน บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน และมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาศึกษาและนักเรียน และ 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและ มุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชน มี โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์

1.4 ผลการกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยดำเนินการจัดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ โดยการศึกษาจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน จำนวน 3 แห่ง พบว่าโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบในการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งโรงเรียนบ้านนาขนวน และโรงเรียนบ้านปะทายได้เข้าร่วมเป็นโรงเรียนในเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับโรงเรียน

ลำปลายมาศพัฒนา จึงได้นำแนวทางการปฏิบัติของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูของทั้งสองโรงเรียน ดังนั้นทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จึงมีความเห็นร่วมกันว่า เห็นควรเลือกโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้

1.5 ผลการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในวันที่ 20 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558 และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ในวันที่ 24 เดือน เมษายน พ.ศ. 2558

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา แล้วผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาสูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกรายการ โดยมีความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานระหว่าง - 2 ถึง - 4

3. ผลการบูรณาการ (Integration) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา รายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการเลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ผู้วิจัยดำเนินการจัดระดมความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Brain Storm เพื่อเลือกประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยได้ข้อสรุปว่าประเด็นที่ค้นพบความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานระหว่าง - 2 ถึง - 4 นั้นมีความสำคัญหมดทุกประเด็น เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาชุมชน

การเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการดำเนินงานในลักษณะของการพัฒนาแบบองค์รวม กล่าวคือ ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกัน จะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง

3.2 ผลการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันตั้งเป้าหมายการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีค่าเป้าหมาย ตั้งแต่ 3 – 5 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้

4. ผลการปฏิบัติ (Action Stage) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา รายละเอียดดังนี้

4.1 ผลจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

จากการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 3 ขั้นที่ผ่านมาผู้วิจัยนำผลที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ดังนี้ แนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถีสภาพแวดล้อม และสัมพันธ์ภาพของคน ในส่วนนี้เปรียบเสมือนเป็นฐานของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องเร่งการดำเนินการพัฒนาที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ให้เกิดขึ้นก่อน เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมการสร้างการเรียนรู้ต่อไป กระบวนการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ดำเนินการผ่านกิจกรรมที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ และ 2) การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ในส่วนนี้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนครูด้วยกัน ตลอดจนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำผลมาพัฒนาคุณภาพงานของตนเองให้ดีขึ้น ในส่วนนี้ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของ

โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ ให้คณะครูได้ร่วมกันปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติของโรงเรียน

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) นำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยจัดทำโครงการรองรับ และกำหนดแผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รายละเอียดกิจกรรม ดังนี้ 1) กิจกรรมการสร้างเป้าหมายร่วมกันของครูในโรงเรียน 2) กิจกรรมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร 3) กิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูและผู้บริหาร 4) กิจกรรมปรับปรุงสภาพแวดล้อมในห้องเรียน และภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครู และ 5) กิจกรรมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหาร

4.2 ผลการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์ ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันทบทวนผลการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ผลการดำเนินการดังนี้

4.2.1 กิจกรรมการสร้างเป้าหมายร่วมกันของครูในโรงเรียน มีผลการดำเนินการดังนี้ 1) ครูทุกคนในโรงเรียนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้วิธีในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) โรงเรียนมีวิถีการปฏิบัติงานเป็นทีมเกื้อกูลกันในการทำงานโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจนงานสำเร็จ และ 3) ครูและผู้บริหารมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันเสมือนหนึ่งทุกคนคือสมาชิกของบ้าน

4.2.2 กิจกรรมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร มีผลการดำเนินการดังนี้ ด้านความเป็นป็นองค์กรเปิด 1) โรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่าง ให้โรงเรียนอื่น ๆ นำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาได้ในระดับหนึ่ง 2) โรงเรียนมีวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด มีอัตลักษณ์ของตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานให้เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครูมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันสม่ำเสมอ 3) ครูในโรงเรียนเกิดการเชื่อมโยงเชื่อมสัมพันธภาพกับสิ่งอื่น ๆ สามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 4) ครูและผู้บริหารมีการเปิดใจเรียนรู้พร้อมนำสู่การปฏิบัติ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น ด้านการทำงานเป็นทีม 1) ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับโอกาสให้ทำ 2) ครูมองเห็นเป้าหมาย และประโยชน์

ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 3) บรรยากาศในการทำงานในลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงควมมีสัมพันธภาพอันดีของครูในโรงเรียน 4) การทำงานของครูเป็นในลักษณะการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีม พึ่งพาอาศัยกัน และ 5) วิธีในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของครู ด้านกัลยาณมิตร 1) บรรยากาศในการทำงานในลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงควมมีสัมพันธภาพอันดีของครูในโรงเรียน 2) การเคารพสิทธิ หน้าที่ เห็นคุณค่า และเชื่อมโยงความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่นอย่างไม่มีอคติยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ 3) โรงเรียนมีวิธีการทำงานเป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน พึ่งพากันมากกว่าการแข่งขันกัน การทำงานหรือการทำงานแบบคนเดียว ภายใต้บรรยากาศ ในการทำงานให้เป็นไปในเชิงบวก และการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล และ ด้านความรับผิดชอบ 1) ครูทุกคนมีความรู้สึกร่วมในการทำงานที่รับผิดชอบมากขึ้น 2) ครูทุกคนมองเห็นคุณค่าของผู้อื่น มองเห็นส่วนรวมมาก่อนเรื่องส่วนตัว และ 3) โรงเรียนมีวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำสู่การพัฒนา

4.2.3 กิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูและผู้บริหาร มีผลการดำเนินการ ดังนี้ 1) ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างครูและผู้บริหารตอบสนองกันเป็นไปในเชิงบวก 2) การทำงานของครูเป็นในลักษณะการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีม พึ่งพาอาศัยกันมีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 3) โรงเรียนบรรยากาศในการทำงานในลักษณะของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งบ่งบอกถึงควมมีสัมพันธภาพอันดีของครูในโรงเรียน และ 4) ครูมีการเปิดใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เข้าใจศักยภาพ ความแตกต่างของคน มองหาข้อดีไม่ใช่ข้อเสียของคน และหาโอกาสในการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล ไม่ใช่ทำลาย

4.2.4 กิจกรรมปรับปรุงสภาพแวดล้อมในห้องเรียน และภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของครู มีผลการดำเนินการ ดังนี้ 1) โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่มีความสะอาด ปลอดภัย ความสะดวกสบาย ไม่สิ้นเปลือง ความร่มรื่น รู้สึกผ่อนคลาย ทำงานได้อย่างมีความสุข และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ 2) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อบรรยากาศในการทำงานของครู และนักเรียน และ 3) ครูและนักเรียนมีความรู้สึกร่วมกันต่อการร่วมรักษาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

4.2.5 กิจกรรมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหาร มีผลการดำเนินการ ดังนี้ 1) การเคารพ การยอมรับความเห็นต่างจากของตน โดยไม่มีการโต้แย้ง 2) สัมพันธภาพอันดีระหว่างครูกับครู และครูกับผู้บริหารโรงเรียน 3) การลดการเปรียบเทียบ การ

ตัดสินถูก – ผิด จากการปฏิบัติงาน 4) การใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงาน 5) โรงเรียนมีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ของครู 6) ครูทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของครู การจัดการเรียนการสอนของครู การวัดผลประเมินผล และการแก้ไขพฤติกรรมเด็ก และ 7) ครูทุกคนมีทักษะการออกแบบกิจกรรม ทักษะการสื่อสาร และทักษะการจัดการของตนเอง

4.3 ผลการประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้ รายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการปรับเทียบซ้ำ หลังจากการทบทวนผลการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนดำเนินการแล้ว ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ร่วมกันประเมินผลการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำผลที่ได้ไปดำเนินการปรับเทียบซ้ำกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง พบว่า สภาพหลังการดำเนินการพัฒนาของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีผลการดำเนินการที่ต่ำกว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาอยู่ 23 ประเด็น และมีผลการดำเนินงานที่เทียบเท่ากับสภาพปัจจุบันโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาอยู่ 7 ประเด็น เมื่อเทียบความแตกต่าง (Gap) ก่อนดำเนินการพัฒนา ความแตกต่าง (Gap) หลังดำเนินการพัฒนา พบว่า ช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาได้ลดลงอยู่ในระดับ 0 ถึง - 2 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่ดีขึ้น หรือเป็นไปได้ในทิศทางบวก และหลังจากดำเนินการปรับเทียบซ้ำกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาอีกครั้งหนึ่งแล้วได้ดำเนินการปรับเทียบซ้ำกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประเมินว่าการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ พบว่าการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในภาพรวมโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีผลการดำเนินงานพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ต่ำกว่าเป้าหมายจำนวน 3 ตัวชี้วัด เทียบเท่ากับเป้าหมาย จำนวน 23 ตัวชี้วัด และสูงกว่าเกณฑ์ จำนวน 4 ตัวชี้วัด

4.3.2 ผลการถอดบทเรียนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) รายละเอียดดังนี้

จากการสนทนาของทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนเกิดการเรียนรู้จากการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา สรุปได้ดังนี้

1) การเรียนรู้ที่เกิดจากการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับโรงเรียนปลายทางมาพัฒนา พบว่า หลังจากการทำการเทียบเคียงสมรรถนะแล้วทำให้ทีมงานฯ มองเห็นจุดอ่อนที่ต้องดำเนินการพัฒนามืออยู่ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน 2) การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา 3) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในวงสนทนาจึงได้ร่วมการมองหาวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสม โดยมองจากกิจกรรมที่ทางโรงเรียนปลายทางมาพัฒนาดำเนินการนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) การส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน คือ ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนควรลดการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับเพื่อนร่วมงาน การพูดส่อเสียดเพื่อนร่วมงาน การมีอคติกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการปรับพฤติกรรมของแต่ละคนให้แสดงออกต่อกันอย่างดีงาม เช่น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเปิดใจยอมรับฟังความเห็นต่างของผู้อื่นบนความเหมือนของตนเอง เป็นต้น

1.2) การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันมากขึ้น มากกว่าให้ทำงานคนเดียว เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำร่วมกัน นอกจากนี้ทีมงานฯ ยังมองเห็นว่าการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นเทคนิคในการวิเคราะห์องค์กรทำให้มองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง และเรียนรู้ถึงวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขององค์กรอื่น ดังนั้นจึงควรนำกระบวนการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และทีมงานฯ ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ควรลองทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ในระดับบุคคล กล่าวคือ นำกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาใช้ในการทำการเทียบเคียงกับครูที่ประสบผลสำเร็จในด้านที่เราต้องการพัฒนา แล้วให้เรานำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของครูเหล่านั้นที่เราได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

2) การเรียนรู้ที่เกิดจากการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า การดำเนินการดังกล่าวก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางบวกทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล ดังนี้

2.1) ผลการเปลี่ยนที่ส่งผลต่อสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนได้รับการคัดเลือกจากโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาให้เป็นตัวแทนของโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนเครือข่ายต่าง ๆ ทั่วประเทศ และคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบในการนำเอานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาโดยโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาไปใช้จนประสบผลสำเร็จ

2.2) ผลการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อครู ได้แก่ ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองเป็นไปในทางบวก คือ เมื่อครูทุกคนได้ร่วมกิจกรรมตามแผนดำเนินการ และได้ร่วมกันสร้างการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ทำให้ทุกคนมีความตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองเพิ่มมากขึ้น ครูทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันถึงเป้าหมายในการดำเนินงานให้สำเร็จ มีการทำงานเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อคณะครูได้ร่วมกันทำ PLC อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้เกิดความงอกงามทั้งด้านจิตใจ และด้านสติปัญญา และยกระดับทักษะการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2.3) ผลการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อนักเรียน ได้แก่ นักเรียนมีสมาธิจดจ่อต่อสิ่งที่ตนเองกระทำได้นานขึ้น มีสติและรู้ตัวในการเรียนรู้หรือการทำงานอื่น ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย มองเห็นคุณค่าของตนเอง และผู้อื่น รับรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

นอกจากนี้ยังพบว่า นักเรียนมีความสุขกับการที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่ครูและนักเรียนได้ร่วมกันออกแบบเรียนรู้ มีทักษะการคิดผ่านคำถามที่ครูใช้เป็นเครื่องมือฝึกให้นักเรียนได้คิด มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะการทำงาน ทักษะการแก้ไขปัญหาผ่านกระบวนการกลุ่ม และมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาพแห่งความสำเร็จอาจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์เนื่องจากเงื่อนไขของเวลาในการดำเนินการที่ค่อนข้างน้อย ซึ่งในวงสนทนาได้ร่วมกันเสนอแนะว่าเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และเห็นภาพความสำเร็จชัดเจนโรงเรียนควรมีดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด และมีอัตลักษณ์เป็นตัวเองที่ชัดเจนต่อไป

3) การเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน พบว่า สมาชิกมองเห็นว่าการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันนั้น

ก่อให้เกิดทั้งพลังด้านบวก และพลังด้านลบ คือ หากสมาชิกในวงสนทนาเปิดใจยอมรับการเรียนรู้ แสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ รับฟังอย่างใส่ใจ ไม่ตัดสินถูกผิด มองให้หลากหลายและครอบคลุม การสนทนาดังกล่าวจะก่อให้เกิดพลังที่สร้างสรรค์ แต่ถ้าวงสนทนาเป็นไปในทิศทางตรงข้ามดังกล่าว นอกจากไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แล้วยังทำให้องค์กรเกิดความแตกแยกด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

ในส่วนของการอภิปรายผล ผู้วิจัยจะนำผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มาเป็นประเด็นหลักในการอภิปราย โดยผู้วิจัยจะอภิปรายในแง่ของผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ข้อสังเกต และเงื่อนไขความสำเร็จ

1. การอภิปรายในแง่ของผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ดังนี้

ข้อค้นพบสำคัญเกี่ยวกับการผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เป็นดังนี้ สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีผลการดำเนินการที่สูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกประเด็น โดยมีความต่างของช่วงห่างการดำเนินงานระหว่าง - 2 ถึง - 4 แต่หลังการดำเนินการพัฒนาของ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) พบว่า ช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาได้ลดลงอยู่ในระดับ 0 ถึง - 2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามแผนดำเนินการ จำนวน 20 สัปดาห์แล้ว ส่งผลให้ มีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้ผลดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนดีขึ้น หรือเป็นไปในทิศทางบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของ หลุยส์ และครุส (Luis and Kruse, 1995) และ วิสเซอร์ และวิทซีเยร์ (Visscher and Witziers, 2004) ที่สรุปคล้ายกันว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากความเป็นชุมชนการเรียนรู้ของโรงเรียน จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจากเดิม

2. การอภิปรายในแง่ของผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เกิดจากการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังนี้

การที่ผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ดีขึ้น หรือเป็นไปในทิศทางบวก หลังจากโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนา

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เป็นระยะเวลา จำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์นั้น เป็นผลเนื่องมาจากการใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จากการศึกษา แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) พบว่า Benchmarking เป็นขั้นตอนการนำกระบวนการทำงานของคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการปฏิบัติงานมาเทียบเคียงกับองค์เรา แล้วนำมา จัดทำแผนดำเนินการโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลใกล้เคียงกับคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นขั้นตอน การวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Planning) 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) 3) ขั้นบูรณาการ (Integration) และ 4) ขั้นการปฏิบัติ (Action Plan) มาพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) จากคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา สอดคล้องกับ งานวิจัยของซาวิน (Savin, Howard A., 2000) ทิภาวรรณ เลขวัฒนะ (2551) และอาทิตย์า ดวงมณี (2556) ได้นำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาเป็นกระบวนการพัฒนางานภายในองค์กรของตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน พบว่า หลังจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถปฏิบัติและมีผลการปฏิบัติที่มีคุณภาพอยู่ในระดับเท่ากับมาตรฐานทั่วไปเป็นอย่างน้อยในทุกตัวบ่งชี้ นอกจากนี้ในการวิจัยครั้งนี้ที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งเป็นคู่เทียบเคียงในครั้งนี้ ทำให้สมาชิกในทีมยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการดำเนินการเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา คุณากาญจน์ (2542) ที่ได้ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา แผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสนสถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และเกษม บำรุงเวช (2547) ได้ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นจัดทำแผนพัฒนาหน่วยงานของตน ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ของตน

3. การอภิปรายในแง่มุมมองของผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงครู ดังนี้

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยจัดทำแผน และดำเนินการจัดกิจกรรมตามแผนแล้วนั้น ส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อครูทุกคนในโรงเรียนทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ กล่าวคือ PLC เป็นการยกระดับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ ของครูให้ดียิ่งขึ้น โดยเมื่อครูทุกคนได้ร่วมกิจกรรมตามแผนดำเนินการ และได้ร่วมกันสร้างการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ทำให้ทุกคนมีความตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองเพิ่มมากขึ้น ครูทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันถึงเป้าหมายในการดำเนินงานให้สำเร็จ มีการทำงานเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อคณะครูได้ร่วมกันทำ PLC อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ครูทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้เกิดความงอกงามทั้งด้านจิตใจ และด้านสติปัญญา และยกระดับทักษะการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โฮร์ด (Hord, 1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีการจัด ตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพโดยใช้คำถามว่าสถานศึกษาดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากสถานศึกษาทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพและถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้างได้ ซึ่งผลสรุปบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน

4. การอภิปรายในแง่มุมมองของผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ดังนี้

สภาพหลังการดำเนินการพัฒนาของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ 23 ประเด็น และผลการดำเนินการที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 4 ประเด็น จากผลดังกล่าวบ่งชี้ให้เห็นว่าเมื่อทีมงานได้ดำเนินการพัฒนาโดยจัดทำแผนดำเนินการ และนำไปปฏิบัติแล้วปรากฏว่า โรงเรียนมีทิศทางการพัฒนาเป็นไปในทางบวกหรือดีขึ้นจากเดิม

นอกจากผลที่เกิดจากการวิจัยแล้วผลที่ได้รับจากการนำ PLC ไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนนั้น พบว่า โรงเรียนได้รับการคัดเลือกจากโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนาให้เป็นตัวแทนของโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนา เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียน

เครือข่ายต่าง ๆ ทั่วประเทศ และคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบในการนำเอานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาโดยโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาไปใช้จนประสบผลสำเร็จ

จากผลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางบวกหรือดีขึ้นจากเดิมหลังจากการนำ PLC มาใช้พัฒนาโรงเรียน เพราะ PLC ทำให้ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นอย่างมากมาย ทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายกำหนด ซึ่งการกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้นั้น ได้แก่ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และหากครูในโรงเรียนทุกคนมีคุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์สอดคล้ององค์ประกอบของ PLC และ LO พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน 2 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ ทั้ง PLC และ LO นั้น เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีมุมมองในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และมองเห็นแนวทางการทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้การนำ PLC มาใช้เป็นเทคนิคในการพัฒนาโรงเรียน โดยการทำให้ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกร่วมกัน มองเห็นเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงาน สนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ การดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องแนวคิดของการพัฒนาองค์กร (OD) ซึ่งเป็นการวางแผนเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีแบบแผนรองรับ เพื่อให้องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานของคนในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินการพัฒนาดังกล่าวผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอนวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นวางแผน 2) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล 3) ขั้นบูรณาการ และ 4) ขั้นปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD) คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา 3) การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา 4) การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น 6) การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น 7) การป้อนกลับและการประเมินผล

4. ข้อสังเกต และเงื่อนไขความสำเร็จ

4.1 ข้อสังเกตในประเด็นที่โรงเรียนยังทำได้ไม่ดีมากนัก ดังนี้

4.1.1 การบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ เพราะ โรงเรียนเพิ่งเริ่มดำเนินการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพมาได้ช่วงระยะหนึ่งเท่านั้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลที่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนอย่างโรงเรียนลำปลายมาศได้ ต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติอย่างน้อย 1 – 2 ปี และต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอด้วย

4.1.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา และ 3) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งสามประเด็นนี้ เป็นข้อค้นพบที่เกิดจากการดำเนินการเปรียบเทียบซ้ำกับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งทั้งสามประเด็นมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด แต่จากการวิเคราะห์แล้ว พบว่า ถึงแม้จะไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ผลการดำเนินการก็อยู่ในระดับดี อาจเกี่ยวข้องด้วยในระยะเวลาที่ดำเนินการสมาชิกในทีมงานบางส่วนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตามหน่วยต้นสังกัดแจ้งให้เข้าร่วม ทำให้บางครั้งการทำงานจึงเป็นในลักษณะของงานเดี่ยวตามงานที่ตนเองรับผิดชอบค้างไว้ในช่วงที่ต้องได้รับการพัฒนา แต่วิถีปฏิบัติอย่างหนึ่งของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) คือ ถ้างานใดเป็นงานเร่งด่วน หรือมีภาระงานมากครูทุกคนจะอาสาเข้าช่วยเหลืองานนั้นให้บรรลุตามเวลาที่กำหนด

4.2 ข้อสังเกตอื่น ๆ

จากการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเทียบเคียงผลการดำเนินการก่อนดำเนินการกับหลังดำเนินการ และการเทียบเคียงกับคู่เทียบเคียงนั้น มีผู้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความเชื่อถือของผลการประเมินว่าผู้วิจัยมีแนวทางการควบคุมความลำเอียง (bias) อย่างไร

จากประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยมีแนวทางการดำเนิน คือ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ร่วมเข้าโครงการเสริมสร้างสุขภาวะในโรงเรียน และโรงเรียนได้ร่วมเป็นเครือข่ายในการนำนวัตกรรมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาใช้ ซึ่งจากการเข้าร่วมดังกล่าวทั้ง 2 โครงการได้มีการออกเยี่ยม ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นระยะ ๆ และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายจึงทำให้โรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้รับการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ดังนั้นในประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้นำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเยี่ยม

ติดตามงาน มาเป็นกรอบในการพิจารณาในการประเมินปรับเทียบซ้ำ ซึ่งเป็นการควบคุมความลำเอียง (bias) ในการประเมินในครั้งนี้

4.3 ปัญหาอุปสรรคที่พบ

ในระหว่างดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินการ คือ ในการวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพค่อนข้างน้อยเกินไป (20 สัปดาห์) จึงทำให้ผลการดำเนินการพัฒนาตามประเด็นด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบางประเด็นเห็นไม่ค่อยชัดเจนมากนัก และผลที่ส่งต่อคุณภาพโรงเรียน ครู และนักเรียนอาจมองเห็นภาพความสำเร็จยังไม่ครบสมบูรณ์เท่าที่ควร

4.4 เงื่อนไขความสำเร็จ

4.4.1 ความเข้มแข็งของทีมงานครูในโรงเรียน เพราะการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นไปพัฒนาตนเอง และพัฒนางานที่ต้องรับผิดชอบ จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นวิถีของโรงเรียน ซึ่งการปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวในบางครั้งต้องใช้เวลานอกเวลา หรือวันหยุดปฏิบัติ ดังนั้นถ้าครูในโรงเรียนไม่เป็นอย่างเดียวกันแล้ว การดำเนินการดังกล่าวย่อมไม่เกิดผล

4.4.2 การนำของผู้บริหาร ถึงแม้การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เน้นความเป็นอันหนึ่งเดียวกันของครูในโรงเรียน กล่าวคือ ทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน แต่บุคคลที่สำคัญคนหนึ่งซึ่งส่งผลการดำเนินการ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเริ่มที่ตนเองก่อนถ้าตนเองไม่เริ่มแล้วไปเริ่มที่คนอื่นก่อน อาจทำให้ทุกคนไม่เชื่อว่าสิ่งที่เราทำมีคุณค่า เพราะผู้บริหารยังไม่เริ่มทำเองก่อนเลย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของตนเองจากการที่มองว่า ผู้บริหารสั่งครูทำ เป็นผู้บริหารพาครูทำ และเรียนรู้ร่วมกับครู จึงจะทำให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลสำเร็จได้

4.4.3 เครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การที่โรงเรียนได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการส่งเสริมสุขภาพในโรงเรียนของ สสส. กับ IRES ทำให้มีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโครงการจัดขึ้น ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การศึกษาโรงเรียนต้นแบบการนำ PLC มาใช้ในการพัฒนาครู คือ โรงเรียนลำปลายพัฒนา จึงทำให้โรงเรียนนำครูเข้าร่วมกิจกรรมกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ทำให้ครูเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ PLC ในระดับหนึ่งจึงทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยดี และอีกประการหนึ่ง ในแต่ละปีทาง สสส. และ IRES จะจัดให้มี

การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน จึงทำให้โรงเรียนได้มีโอกาสเข้าร่วมเรียนรู้การปฏิบัติงานของโรงเรียนต้นแบบในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอีกหลาย ๆ รูปแบบ ทำให้โรงเรียนมีเครือข่ายร่วมเรียนรู้อยู่ทุกภาคของประเทศ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นไปด้วยดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารานุกรมบำรุง)

1.1.1 โรงเรียนควรนำประเด็นที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา และ 3) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มาวิเคราะห์แล้วนำไปวางแผนพัฒนาประเด็นดังกล่าวให้มีผลการประเมินพอดี หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

1.1.2 โรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จนกลายเป็นวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด และมีอัตลักษณ์เป็นของตัวเอง สามารถเป็นแบบอย่างสำหรับโรงเรียนอื่นได้

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนอื่น

1.2.1 การเริ่มต้นของโรงเรียนอื่น ๆ ที่จะพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรเริ่มต้นจากการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ก่อนเนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวเป็นฐานรากของความเป็น PLC

1.2.2 โรงเรียนอื่น ๆ ควรศึกษาแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของตนเอง

1.2.3 ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของตนเองจากการที่มองว่า ผู้บริหารสั่งครูทำ เป็นผู้บริหารพาครูทำ และเรียนรู้ร่วมกับครู จึงจะทำให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลสำเร็จได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในลักษณะวิจัยเชิงเปรียบเทียบว่าช่วงเวลาการจัดกิจกรรมมีผลต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน หรือไม่

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในรูปแบบต่างๆ มีผลต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียน หรือไม่

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะไปใช้ในการ พัฒนางานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยนเรศวร

บรรณานุกรม

- เกษม บำรุงเวช. (2547). การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จินตนา จันทร์เจริญ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทะนาม. (2553). การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ทิภาวรรณ เลขวัฒนะ. (2551). การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2546). Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (19 สิงหาคม 2542). ราชกิจจานุเบกษา. 116 (ตอนที่ 74 ก). หน้า 3.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (24 สิงหาคม 2550). ราชกิจจานุเบกษา. 124 (ตอนที่ 47 ก). หน้า 15.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (24 สิงหาคม 2550). ราชกิจจานุเบกษา. 124 (ตอนที่ 47 ก). หน้า 23 – 24.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง. (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 25(1), 94.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตาตา พับลิเคชั่น.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). รายงาน
การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลกขึ้นมาสู่ความเป็น
โรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). รายงานการติดตามและประเมินผลการจัด
การศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล ปี 2556. กรุงเทพฯ:
พริกหวานกราฟฟิค.

สุพัตรา คุณากาญจน์. (2542). การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชมาร์กกับ
แผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสอนสถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สุรพล ธรรมร่วมดี, ทศนีย์ จันอินทร์, และคงกฤษ ไตรรงค์. (2553). อาศรมศิลป์วิจัย: การวิจัย
และพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ แนวจิตตปัญญา. โครงการเอกสารวิชาการการ
เรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 8. นครปฐม: เอมี เอ็นเตอร์ไพรส์.

อลงกต ยะไวยักษ์. (2549). การพัฒนารูปแบบจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารีจากผลการเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ.
วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

อาทิตยา ดวงมณี. (2556). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียง
สมรรถนะตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของ
วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

Anderson, B. And Pettersen, P. (1996). The benchmarking handbook. England: Clays Ltd. And
St. Liver place.

Boyd, V. (1992). School context. Bridge or barrier to change?. Austin, TX: Southwest
Educational Development Laboratory.

Camp, C. Robert. (1989). Benchmarking. United States of America: ASQC Quality Prees.

Dale, E. (1969). Audiovisual methods in teaching, third edition. New York: The Dryden
Press; Holt, Rinehart and Winston.

- DuFour, R., Eakey, R., and Many, T. (2006). *Learning by doing a handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Eastwood, K., and Louis, K. (1992). Restructuring that lasts: Managing the performance dip. *Journal of School Leadership*, 2(2), 213-224.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces: The sequel*. London: Falmer Press.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teacher College Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Lab.
- Kotter, J. P. and Cohen. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luis, K. S. and Kruse, S. D. (1995). *Professional and community: Perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Price, I. (1994). *A Plain person's guide to benchmarking*. Special Report of the Unit for Facilities Management Research. Sheffield: Sheffield.
- Robere, Paul James. (2000). *Benchmarking: A Systems Approach for Continual Improvement*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Savin, Howard A. (2000). *Designing an effective outcomes management system: A case study*. Retrieved February 4, 2015, from <https://cdnet2.car.chula.ac.th/plweb/cgi/hwwstd.cgi?HWWEDA+451975>.
- Schmoker, M. (2004). Learning communities at the crossroads: Toward the best schools we've ever had. *Phi Delta Kappan*, 86(1), 84-88.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M. (1994). *The fifth discipline flipbook*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., N. Cambron-McCabe, T. Lucas, A. Kleiner, J. Dutton, and B. Smith. (2000). *Schools that Learn: A fifth discipline field book for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Smith, Helen, Armstrong, Michael and Brown, Sally. (1999). **Benchmarking and threshold standards in higher education**. London: Kogan Page Limited.

Stoll, L., and Louis, K.S. (2007). **Professional learning community**. New York: Open university Press.

Visscher, A. J., and Witziers, B. (2004). **Network learning for education change**. New York: Open University Press.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน
(Planning)



แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ
เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ
และสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมสนทนา

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมสนทนา

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มสนทนาเวลา.....น.

ประเด็นในการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

1. บทบาทหน้าที่ของทีมงานในการเทียบเคียง

สมรรถนะ.....

2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ (Benchmarking)

.....

สิ้นสุดการสนทนาเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการสนทนา
 (.....)



แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share
เพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ และสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับ
หัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเวลา.....น.

ประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1. สภาพปัญหาด้านการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล
(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. หัวข้อในการวิจัยครั้งนี้

.....

.....

3. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหัวข้อของการวิจัยในครั้งนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สิ้นสุดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
(.....)



แบบบันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Think Pair Share
เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่จะเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเวลา.....น.

ประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

1. การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ของโรงเรียน จำนวน 3 แห่ง

1.1 โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์

.....

.....

.....

1.2 โรงเรียนบ้านนาขนวน อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ

.....

.....

.....

1. โรงเรียนบ้านปะทาย อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ

.....

.....

.....

2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับหัวข้อในการทำวิจัยครั้งนี้ (ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)

.....

.....

.....

.....

.....

สิ้นสุดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
(.....)



แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวคิด / หลักการ กระบวนการ จุดแข็ง – จุดอ่อน
และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขององค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....สถานที่.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ประเด็นในการสัมภาษณ์

1. ความเป็นชุมชน (สนามพลัง)ประกอบด้วย

1.1 การนำองค์กร

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการนำองค์กร

.....
.....

2) กระบวนการนำองค์กร

.....
.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการนำองค์กร

.....
.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการนำองค์กร

.....
.....

1.2 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1.2.1 องค์กรเปิด

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการเป็นองค์กรเปิด

.....

.....

2) กระบวนการเป็นองค์กรเปิด

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการเป็นองค์กรเปิด

.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการเป็นองค์กรเปิด

.....

.....

1.2.2 การทำงานเป็นทีม

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

.....

.....

2) กระบวนการทำงานเป็นทีม

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

1.2.3 กัลยาณมิตร

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับความเป็นกัลยาณมิตร

.....

.....

2) กระบวนการเป็นกัลยาณมิตร

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการเป็นกัลยาณมิตร

.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการเป็นกัลยาณมิตร

.....

.....

1.2.4 ความรับผิดชอบ

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างความรับผิดชอบ

.....

.....

2) กระบวนการสร้างความรับผิดชอบ

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างความรับผิดชอบ

.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างความรับผิดชอบ

.....

.....

1.3. สัมพันธภาพของคน

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของคน

.....

.....

2) กระบวนการสร้างสัมพันธภาพของคน

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างสัมพันธภาพของคน

.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพของคน

.....

.....

1.4 สภาพแวดล้อม

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อม

.....

.....

2) กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการสร้างสภาพแวดล้อม

.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการสร้างสภาพแวดล้อม

.....

.....

2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1) แนวคิด / หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

.....

.....

2) กระบวนการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

.....

.....

3) จุดแข็ง – จุดอ่อน ในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

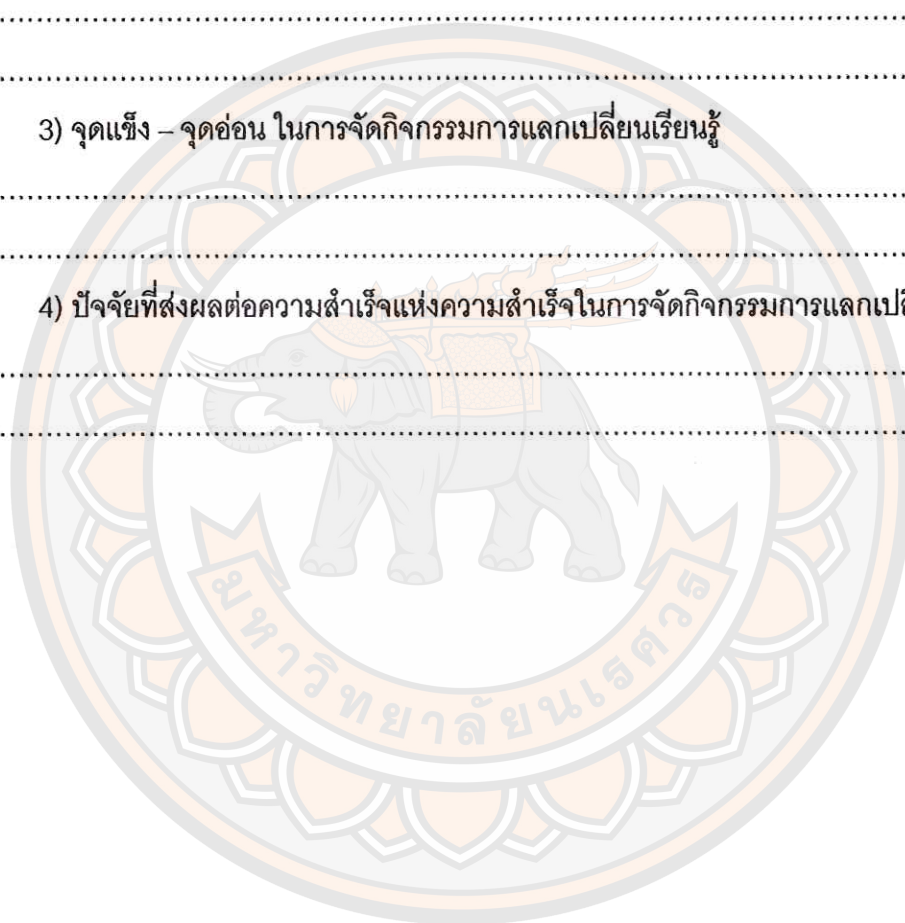
.....

.....

4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จแห่งความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

.....

.....



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลชั้นบูรณาการ (Integration)



แบบบันทึกการระดมความคิดเห็นโดยใช้เทคนิค Brain Storm
เพื่อเลือกประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้าน
ดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมการระดมความคิดเห็น

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมการระดมความคิดเห็น

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มการระดมความคิดเห็นเวลา.....น.

ประเด็นในการระดมความคิดเห็น

1. ประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)มีอะไรบ้าง ทำไมต้องดำเนินงานพัฒนาในประเด็นเหล่านั้น

.....

.....

.....

2. เป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

สิ้นสุดการระดมความคิดเห็นเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการระดมความคิดเห็น
(.....)

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติ (Action Plan)



แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ

(Before Action Review: BAR)

เพื่อร่วมกันจัดทำแผนดำเนินการโดยกำหนดกิจกรรม วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และ
การวัดประเมินผล

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการเวลา.....น.

ประเด็นในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการ

1. กรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล

(สุวรรณสาราชฎีบำรุง)เป็นอย่างไร

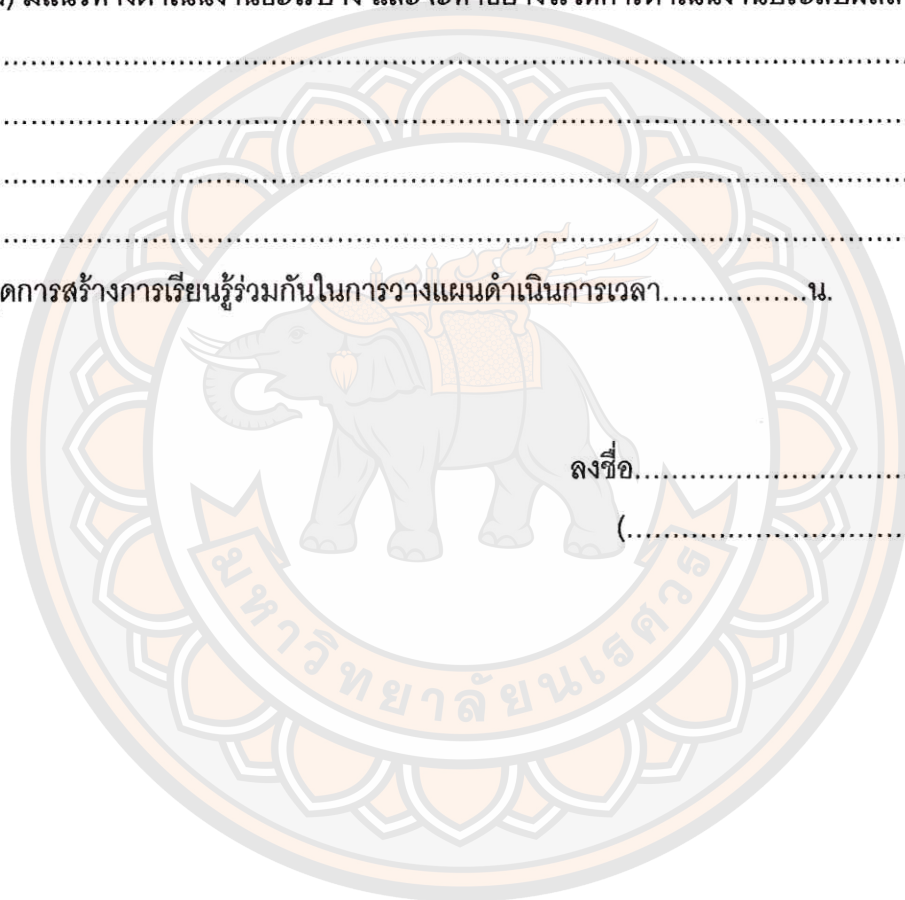
.....

2. การวางแผนการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชฎีบำรุง) มีแนวทางดำเนินงานอะไรบ้าง และจะอย่างไรให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

.....

สิ้นสุดการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผนดำเนินการเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
 (.....)





แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ

(After Action Review: AAR)

เพื่อสรุปผลการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล

(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติเวลา.....น.

ประเด็นในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติ

1. ผลการดำเนินงานพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายหรือไม่

.....

.....

.....

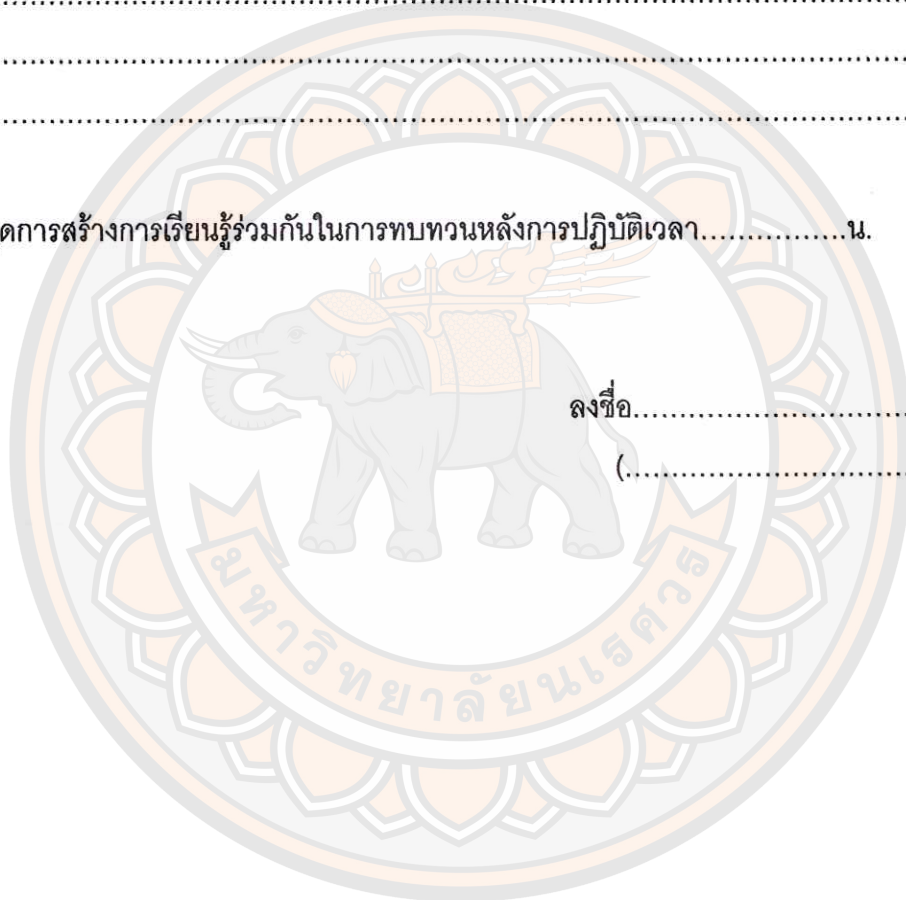
.....

.....

.....

สิ้นสุดการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการปฏิบัติเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
(.....)





**แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ
เพื่อถอดบทเรียนการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ
โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)**

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมสนทนา

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมสนทนา

1.

2.

3.

4.

ฯลฯ

เริ่มสนทนาเวลา.....น.

ประเด็นในการสนทนอย่างไม่เป็นทางการ

1. การเรียนรู้ที่เกิดจากการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. การเรียนรู้ที่เกิดจากการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3. การเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

สิ้นสุดการสนทนาเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการสนทนา
(.....)

ภาคผนวก ง คำสั่งแต่งตั้งทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ



คำสั่งโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ที่ 19 / 2558

เรื่อง แต่งตั้งทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล
(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ด้วยโรงเรียนจะได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และคุณภาพครู โดยการดำเนินงานพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนานั้น เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงแต่งตั้งทีมงาน ดังนี้

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1) นางฉวีวรรณ ไพบูลย์ศิริวัฒน์ | ครูรับผิดชอบชั้นอนุบาลปีที่ 1 – 2 |
| 2) นางเนตรนรินทร์ อุ่นอารมย์ | ครูรับผิดชอบชั้นอนุบาลปีที่ 1 – 2 |
| 3) นางกระเถิด กันทะเขียว | ครูรับผิดชอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 2 |
| 4) นางสาวกรรวัล เมืองทอง | ครูรับผิดชอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 2 |
| 5) นางสาวศร ทาวัน | ครูรับผิดชอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 – 4 |
| 6) นางสาวสุติมากุล อุ่นใจ | ครูรับผิดชอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 – 4 |
| 7) นางสาวกัญญภัทร จังสกุลชัย | ครูรับผิดชอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 – 6 |
| 8) นางสาวเมวิกา สืบอาทะ | ครูรับผิดชอบชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 – 6 |
| 9) นายวิริยะ วรายุ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) |

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. หัวหน้าทีม มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.1 บริหารและควบคุมการดำเนินงานวิจัยตามกระบวนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Planning) 2) ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) 3) ขั้นบูรณาการ (Integration) และ 4) ขั้นการปฏิบัติ (Action Plan)

1.2 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้

1.3 ให้คำปรึกษา และให้แนวทางในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

1.4 กำหนด กฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้

2. ผู้บันทึกข้อมูล มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

2.1 บันทึก และจัดเก็บบันทึกการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้

3. สมาชิกทีม มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการพัฒนา และแนวทางพัฒนาของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

3.2 กำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ

3.3 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

3.4 ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ให้เพิ่มขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง ให้สอดคล้องใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากที่สุด

3.5 เลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา นำมาจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการพัฒนา เพื่อจัดทำแผนดำเนินการต่อไป

3.6 ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ให้เพิ่มขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง ให้สอดคล้องใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาที่สุด

3.7 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

3.8 การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่วันที่ 25 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึง วันที่ 9 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558 รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 สัปดาห์

3.9 การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้การดำเนินการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2558

ลงชื่อ



(นายวิริยะ วรายุ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)



ภาคผนวก จ ภาพกิจกรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (การทำงานเป็นทีม)



ภาพกิจกรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้)



ภาพกิจกรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (กิจกรรมจิตศึกษา)



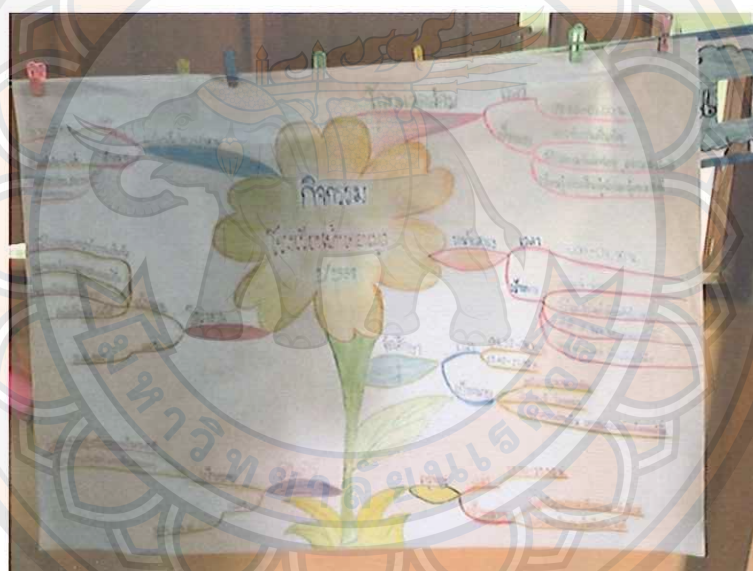
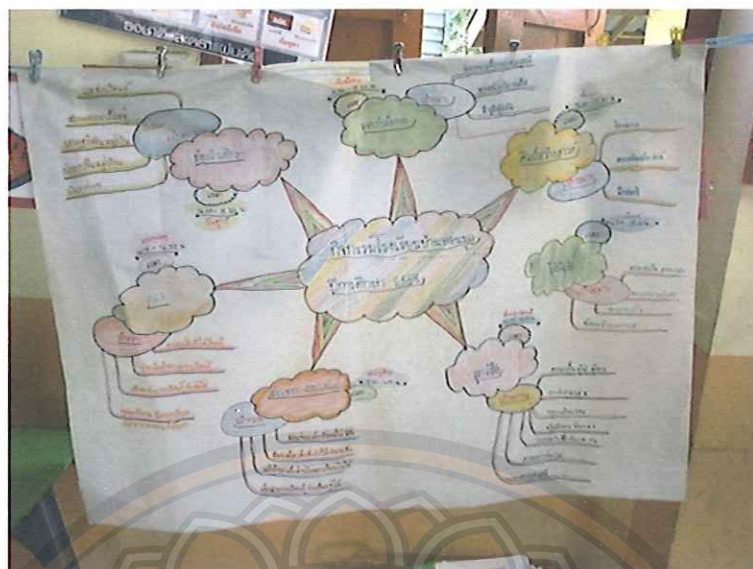
ภาพประกิจกรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (สานรักดอนมูล)



ภาพประจักษ์กรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (โลกแวดล้อม)



ภาพประจักษ์กรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (การสร้างเป้าหมายร่วม)



ภาพกิจกรรมการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ (การสร้างเป้าหมายร่วม)