

บทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
สู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

The Roles of Shared Values and Shared Visions in the Professional Learning  
Community toward the Learner's Learning Development

รจนา บุญลพ<sup>1</sup> และ กาญจนา ภัทราวินธุ์<sup>2</sup>

Rotjana Boonlop<sup>1</sup> and Kanchana Pattrawiwat<sup>2</sup>

(Received: July 9, 2019; Revised: September 11, 2019; Accepted: September 20, 2019)

**บทคัดย่อ**

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สาระความรู้เกี่ยวกับบทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมคือ องค์ประกอบเริ่มต้นของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การมีค่านิยมร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ ครูจะต้องมีอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกันโดยที่ค่านิยมร่วมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสำคัญต่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพราะจะส่งเสริมให้เกิดจุดมุ่งหมายและพลังสำหรับการเรียนรู้ หากบุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพการศึกษาไทยและผล การเรียนรู้ของนักเรียน

**คำสำคัญ** ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ร่วม

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (เน้นวิจัย) สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>1</sup> Doctoral degree student (Research focus), Applied Behavioral Science Research Program, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

<sup>2</sup> Assistant professor, Applied Behavioral Science Research Program, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

Corresponding Author E-mail : kanchana.pattrawiwat@gmail.com

## Abstract

The professional learning community is a consolidation of teachers, administrators, and educators in the school for mainly the learner's learning development. This article aimed to provide the substances of the role of shared values and shared visions in the professional learning community and to provide practical guidelines for creating shared values and shared visions in order to lead to being a professional learning community. The role of shared values and shared visions is an initial component of creating a professional learning community. Having shared values in the professional learning community means that teachers must have a common professional ideology and the shared values must be geared to mainly every student's learning. Furthermore, a shared vision is essential for being a professional learning community as it promotes the purpose and power for learning. If the personnel in the professional learning community have shared values and shared visions, they will lead to changes in the quality of Thai Education and students' learning outcomes.

**Keywords:** professional learning community, shared value, shared vision

## บทนำ

“ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” หรือ Professional learning community (PLC) คงเป็นคำที่คุ้นหูสำหรับครูและผู้ที่อยู่ในวงการการศึกษาเป็นอย่างดี เนื่องจากในยุคแห่งการปฏิรูปการเรียนรู้ในปัจจุบัน บทบาทของผู้สอนได้เปลี่ยนไปจากผู้ถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้สนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือชี้แนะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้เรียนจึงเป็นศูนย์กลางของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ และการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูต้องก้าวข้ามสาระวิชาไปสู่การเรียนรู้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่ครูต้องไม่สอน แต่ต้องออกแบบการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก (facilitate) ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง จึงทำให้บทบาทของครูในปัจจุบันนั้นจะต้องเปลี่ยนไปจากอดีต ซึ่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่าครูจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้และสมรรถนะเพื่อให้เป็นผู้ที่สามารถขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูปการศึกษาและครูจะต้องปรับตัวมากขึ้นซึ่งเป็นเรื่องยาก ดังนั้นการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการช่วยเหลือครู เพราะการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะก่อประโยชน์ทั้งแก่นักเรียน ครู และนักการศึกษา คือทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึก กว้าง และเชื่อมโยง ทั้งกับนักเรียนและครู (วิจารณ์ พานิช, 2555 และ ชัยวัฒน์ บวรวัฒนเศรษฐ์, 2559)

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเรื่องการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาด้วย active learning และ professional learning community สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

และเพื่อไม่ให้เป็นภาระเพิ่มภาระให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาก กระทั่งวงศีกษาธิการจึงกำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการอบรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปรวมกับจำนวน ชั่วโมงการสอนหนังสือ จึงทำให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพยิ่งเป็นที่รู้จักของครูและนักวิชาการเป็นวงกว้าง อีกทั้งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศนโยบายให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาครูทั้งระบบ ตั้งแต่วิธีการฝึกอบรมครู การส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน และการกำหนดเกณฑ์ประเมินการเลื่อนวิทยฐานะของครูให้สอดคล้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลให้เกิด กิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาครูตามมามากมาย (กลุ่มนิเทศติดตามประเมินผลและการจัดการศึกษา สพม. 17, 2560 และ ชูชาติ พ่วงสมจิตรร์, 2560)

ในบริบทการศึกษาไทยองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การร่วมเรียนรู้และร่วมมือร่วมพลัง 3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ และ 5) ภาวะผู้นำร่วมทางการบริหารจัดการ (อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2559) ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย (อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, 2559)

ในการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเริ่มจากการสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันวางแผนพัฒนากลุ่มให้เป็นไปในทิศทางที่เห็นชอบร่วมกัน และรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม เป็นหลักการพื้นฐานสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีพัฒนาการที่ชัดเจนรวมกันจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาเป็นชุมชนการเรียนรู้ ดังนั้นค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมจึงมีบทบาทคือเป็นองค์ประกอบเริ่มต้นของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สาระความรู้เกี่ยวกับบทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งที่เป็นแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ที่มีความสนใจศึกษาหรือผู้ที่สนใจนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามบริบทของตนเองโดยมีรายละเอียดดังนี้

## ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพหุทางสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

ความเป็นมาของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ กล่าวได้ว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดจากการประยุกต์แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์สู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดย Richard DuFour คือผู้ได้รับยกย่องว่าเป็น “บิดาของ PLC” เขาเริ่มทำงานวิจัยพัฒนาและส่งเสริมเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาตั้งแต่ ค.ศ. 1998 และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้แพร่ขยายไปทั่วสหรัฐอเมริกา รวมทั้งประเทศอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมานักการศึกษาได้พยายามศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นที่ยอมรับในวงการการศึกษาว่าสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่าการที่ครูมีความรู้ ทักษะที่เหมาะสม รวมถึงการเตรียมครูใหม่ให้มีสมรรถนะที่ดีย่อมส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (วิจารณ์ พานิช, 2555; Hord, 1997; เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2556; Thompson, Gregg, & Niska, 2004; Senge, 1990; Senge et al., 2000 อ้างถึงในวรลักษณ์ ชูกำเนิดและเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2557)

ประเด็นสำคัญในการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในบริบทของโรงเรียนที่ผ่านมา มีดังนี้ (วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2557; เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2556; วิจารณ์ พานิช, 2555; Burkley & Hicks, 2005 และ DuFour, 2007)

- 1) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักศึกษาระดับพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร
- 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และเป็นผู้บริหารแบบผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 3) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มารวมกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 4) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบสะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม
- 5) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21
- 6) ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศ เป็นผู้จัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของศิษย์อย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ

7) เป็นการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องระหว่างครูกับครู เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนการสอน และทั้งครูกับนักเรียนในเรื่องการจัดการเรียนรู้

8) ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน

9) ให้ความสำคัญกับการร่วมมือรวมพลัง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

10) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเน้นประสิทธิผลของผู้เรียน และความสุขของการทำงาน ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนอกจากนำไปใช้ในการพัฒนาด้านการเรียนการสอนแล้ว ยังสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ โดยหลักการดำเนินการเบื้องต้นในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา ต้องดำเนินการด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลผู้เรียนได้อย่างรอบด้านและแม่นยำตรงกับระดับความสามารถ อีกทั้งยังต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้และสามารถตรวจสอบผลการประเมินผลการเรียนรู้ของครูได้ ดังนั้นการพัฒนาการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในโรงเรียนสามารถใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการดำเนินการเพื่อช่วยให้ครูได้รับข้อเสนอแนะแนวทาง เทคนิค วิธีการในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกันในทีมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำไปสู่การออกแบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน

### **ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมองค์ประกอบสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทของโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงจะมีค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูง และโรงเรียนที่มีระดับค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในระดับต่ำจะทำให้เป็นจุดอ่อนในการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยเช่นกัน ดังนั้นหากจะสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนจึงควรเริ่มจากการสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดก่อน โดยอาจเริ่มจากผู้บริหารชี้แจงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครูทุกคนทราบ และสร้างเป้าหมายร่วมและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกทุกคนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายหลักของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน นั่นก็คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จากนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันวางแผนการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้ใหม่ ๆ ด้รับรู้ปัญหา จุดเด่น จุดด้อย ในการเรียนการสอนของตนเองและสมาชิกในทีม เพื่อนำไปสู่การดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

ข้อค้นพบที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้จากผลงานวิจัยเกี่ยวกับการนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในบริบทของโรงเรียนในประเทศไทยของนักวิชาการหลายท่านเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญสำหรับโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม เพราะหากบุคลากรมีค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว ก็จะส่งผลไปสู่การดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขั้นต่อไป โดยงานวิจัยที่พบว่าโรงเรียนที่มีระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงจะมีค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ งานวิจัยของ ปิยะมาศ วงศ์แสน และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2560), จุลี ศรีษะโคตร และวัลลภา อารีรัตน์ (2558), ญัฐิกา นครสูงเนิน และคณะ (2558) และมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าหากโรงเรียนมีค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับต่ำจะส่งผลถึงการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ งานวิจัยของมินตรา ลายสนิทเสรีกุล และปิยพงษ์ สุขเมตติกุล (2557) และ จากงานวิจัยของภัสสรดา เวียงคำ และคณะ (2560) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันวางแผนพัฒนากลุ่มให้เป็นไปในทิศทางที่เห็นชอบร่วมกัน มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งทางด้านความรู้ในเนื้อหาสาระวิชา ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนระหว่างกัน เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดทางความคิดกับความรู้เดิมที่มีอยู่จะทำให้เกิดความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ขึ้นก่อนจะดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขั้นต่อไป

### ความหมายของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

#### ค่านิยมร่วม (shared value) คืออะไร

ค่านิยมร่วม หรือ shared value หมายถึง ค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยค่านิยมร่วมเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานหรือคุณค่าที่องค์กรนั้นคาดหวังหรือต้องการจะให้เป็นจนเกิดเป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน จนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินต่อไป และเป็นสิ่งสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน (ณัฐพงศ์ เกศมาริช, 2546 และเกศรา รักชาติ, 2553)

#### วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คืออะไร

วิสัยทัศน์ร่วม คือ การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรเป็นภาพเดียวกัน มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือนอกอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันทั่วองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร คือ ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นเกิดจากพลังในจิตใจของบุคคล เป็นพลังที่เร้าความรู้สึกซึ่งมีแรงบันดาลใจมาจากความคิด (Senge, Peter M., 1990)

## ลักษณะสำคัญของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### ลักษณะสำคัญของค่านิยมร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ลักษณะสำคัญของค่านิยมร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน โดยที่ค่านิยมร่วมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ ส่งผลให้เป็นโรงเรียนที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยความสำคัญของค่านิยมร่วม มีดังนี้ (Stoll et al, 2003 และณัฐพงศ์ เกศมาริช, 2546)

- 1) ค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนเป็นแหล่งกำเนิดของแรงที่นำเราไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่หยั่งรากฝังลึกเกี่ยวข้องกับอารมณ์ เปลี่ยนแปลงได้ยาก
- 2) ค่านิยมร่วมเป็นพื้นฐานแห่งวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นปณิธานขององค์กรเพื่อการไปสู่ความสำเร็จ เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งทำให้บุคลากรได้มีทิศทางเดียวกันและเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน
- 3) ค่านิยมร่วมมีความสำคัญต่อการทำงานในการสร้างพันธสัญญา (commitment) ร่วมกันก็คือการตั้งใจและโน้มน้าวความคิดของพนักงานให้เข้ามาสู่เป้าหมายขององค์กร
- 4) ค่านิยมร่วมก่อให้เกิดแนวทาง ซึ่งสิ่งหนึ่งที่จะถือว่าคนเราประสบความสำเร็จก็คือการมีค่านิยม ถ้าหากเปรียบว่าองค์กรคือชีวิตมนุษย์คนหนึ่งค่านิยมก็เป็นเสมือนกับหลักในการดำรงชีวิตไม่ว่าจะเป็นด้านหน้าที่การงาน ครอบครัว ชีวิตส่วนตัวและชีวิตงาน ก็สามารถจะอธิบายในเชิงค่านิยมได้ว่าเป็นสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จนั่นเอง
- 5) ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรในปัจจุบันสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิสัยทัศน์ร่วมมีความสำคัญต่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพราะจะส่งเสริมให้เกิดจุดมุ่งหมายและพลังสำหรับการเรียนรู้ ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมมีดังนี้ (วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2557)

- 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วม (shared vision) จากภาพความเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จร่วมกันถึงทิศทางสำคัญของการทำงานแบบมอง “เห็นภาพเดียวกัน”
- 2) เป้าหมายร่วม (shared goals) เป็นทั้งเป้าหมายปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคนที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นความเชื่อมโยงให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมายสำคัญคือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) คุณค่าร่วม (shared values) เป็นการเห็นทั้งภาพและเป้าหมาย ภาพดังกล่าวมีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและของงาน จนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนักของผู้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จนเกิดเป็นพันธสัญญาร่วมกันหลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” ซึ่งเป็นชุมพลังสำคัญที่จะเกิดพลังในการไหลรวมกันทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน

4) ภารกิจร่วม (shared mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุกๆภารกิจ สิ่งสำคัญคือ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ โดยการเริ่มจากการรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อศิษย์ร่วมกันของครู

### บทบาทของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

#### บทบาทของค่านิยมร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทบาทของค่านิยมร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั่นคือ การที่ครูมีอุดมการณ์ ความเชื่อ และความคาดหวังร่วมกัน หลักการพื้นฐานของชุมชนไม่ว่าจะเป็นชุมชนใด ๆ ก็คือการมีค่านิยมและความคาดหวังร่วมกัน (shared values and expectations) สำหรับหลักการพื้นฐานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนนั่นคือ ครูมีค่านิยมและความคาดหวังร่วมกันโดยแสดงออกทางภาษาและการกระทำบนพื้นฐานความเชื่อและค่านิยมร่วมกันภายใต้ข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับนักเรียน เช่น การเรียนรู้ การสอนและบทบาทของครู ข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานความต้องการของมนุษย์ เช่น กิจกรรมและความสัมพันธ์ของมนุษย์ และข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับบทบาททางสังคมที่ถูกคาดหวังขององค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่โดยรอบของโรงเรียน การมีค่านิยมร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสะท้อนให้เห็นว่า ครูจะต้องมีอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกันอันเกิดมาจากความเชื่อพื้นฐานสองประการ คือประการที่หนึ่ง การมีความเชื่อว่าครูคือหัวใจสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน โดยครูจะต้องดูแลใจใส่ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและสะท้อนออกมาในลักษณะเทคนิคการสอนต่าง ๆ และประการที่สอง การมีความเชื่อว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอันเนื่องมาจากครูมีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาด้านองค์ความรู้ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (Wohlstetter & Griffin, 1998 อ้างถึงใน ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม, 2553 ; วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2557 ; Hord, 1997 ; Newman & Associates, 1996 ; Xiao & Saedah, 2015 อ้างถึงในอนุสร สุวรรณวงศ์, 2559 ; Bryk, Camburn & Louis, 1999)

#### บทบาทของวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทบาทของวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือเป็นศูนย์รวมทางความคิด ภาพในอนาคต และพันธสัญญาร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานบนจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร และต้องมีการสื่อสารว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร ให้ทุกคนรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง และจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ทั้งนี้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือความท้าทายอย่างต่อเนื่องไม่มีวันจบและเป็นสิ่งที่คนที่จะสร้างชุมชนการเรียนรู้ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำเนินการ



สื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง (Senge, 1990; Huffman, Jane B., 2003; กฤษณะ ดาราเรือง, 2558)

### การสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

#### การสร้างค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การสร้างค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหาร และสมาชิกในทีมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตนเองได้ดังนี้ (ยุพภรณ์ ตรีพรวงศ์, 2561 ; วัฒนา พัฒนพงศ์, 2549 และเกศรา รักชาติ, 2550)

- 1) สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องทราบวิสัยทัศน์ขององค์กรของตนเอง
- 2) ผู้บริหารและสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ต้องมีส่วนร่วมกันในการกำหนดค่านิยมร่วมและความเชื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ และต้องให้คำนิยามหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในเรื่องเดียวกัน
- 3) สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ต้องมีการแลกเปลี่ยนมุมมอง วิสัยทัศน์ และประสบการณ์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) ผู้บริหารและสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องร่วมกันกำหนดพฤติกรรมว่าองค์กรต้องการให้สมาชิกมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวตามค่านิยมในองค์กรที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้
- 5) องค์กรจะต้องมีการสื่อสารค่านิยมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ให้สมาชิกรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ
- 6) การสื่อสารต้องหาถ้อยคำหรือข้อความที่โน้มน้าวใจของบุคลากรให้อยากปฏิบัติตาม และสามารถหล่อหลอมจิตใจคนในองค์กรได้
- 7) ต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 8) ควรให้รางวัลกับสมาชิกที่ปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรเพื่อตอกย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้อง สมาชิกจะได้มีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติองค์กรต้องมีการพูดคุยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติ

#### การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารและครูต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกันในการดำเนินการ ซึ่งเป้าหมายหลักของการดำเนินงานก็คือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ผู้บริหารและครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนของตนเอง มีดังนี้ (Huffman, J.B., 2001; จุลี ศรีชะโคตร และ วัลลภา อารีรัตน์, 2558 ; ณัฐิกา นครสูงเนิน, 2558 ; ศิริชิน คำหนองไผ่ และ จตุภูมิ เขตจัตุรัส, 2560 ; ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2560 ; พิมพ์อร สดเอี่ยม และคณะ, 2561)

- 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นสำคัญ
- 2) ผู้บริหารและคณะครูใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดทำ
- 3) ผู้บริหารและคณะครูมีกระบวนการทำงานร่วมกันในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน
- 4) มองเห็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นร่วมกัน
- 5) การจัดการประชุมเชิงนโยบายตั้งแต่ระดับกระทรวงลงมาถึงผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับร่วมกันประชุมอภิปราย
- 6) ผู้บริหาร ครู ในโรงเรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อให้เห็นปัญหา ความต้องการ ความพร้อมในการดำเนินการ จะช่วยให้สมาชิกของชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ก่อให้เกิดการยอมรับ เข้าใจในสถานการณ์และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- 7) มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ
- 8) มีการกำหนดช่วงเวลาอย่างชัดเจนในการพิจารณาบททวน ร่วมกันสะท้อน และร่วมกันลงสำรวจพื้นที่ที่มีปัญหา
- 9) ขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการ หรือบุคคลภายนอก มาช่วยเหลือในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์

### บทสรุป

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการรวมตัวกันของผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการเรียนการสอนบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับการร่วมมือรวมพลัง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเน้นประสิทธิภาพของผู้เรียน และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือรวมพลัง การวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน การพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของศิษย์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่รู้จบ โดยค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเป็นองค์ประกอบเริ่มต้นของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพราะว่าหากสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้ว สมาชิกจะรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวทางปฏิบัติในการสร้างค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือสมาชิกในชุมชนต้องมีการแลกเปลี่ยนมุมมอง วิสัยทัศน์ และประสบการณ์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดทำโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาไทยยังมีประเด็นขององค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีส่วนสำคัญในการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งการร่วมเรียนรู้และร่วมมือรวมพลัง การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ และภาวะผู้นำร่วมทางการบริหาร

จัดการ แต่หากโรงเรียนเริ่มต้นด้วยการเล็งเห็นความสำคัญของค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมแล้วนั้น ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบภายใต้การร่วมมือรวมพลังของครูทุกคนภายในโรงเรียนและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของโรงเรียน

### เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ ดาราเรือง. (2558). ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท)*, 21(2), 133 – 148.
- กลุ่มนิเทศติดตามประเมินผลและการจัดการศึกษา สพม 17. (2560). *แนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0* สพม.17. : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17.
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ปจำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2550). *ค่านิยมร่วม: Shared Values*. [ออนไลน์]. ได้จาก[https://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=34](https://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=34) [สืบค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2562]
- ศิระจิน คำหนองไม้ และจตุภูมิ เขตจัตุรัส. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยยุคใหม่ การศึกษาเฉพาะกรณี Peace Paragon สวนประชุมเจ้าชายตัวน้อยบ้านสวนเล็กแห่งความรัก. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 40(2), 30-40.
- จุลลี ศรียะโคตร และวัลลภา อารีรัตน์. (2558). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38(1), 26-36.
- ชัยวัฒน์ บวรวัฒนเศรษฐ์. (2559). ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีการเสริมต่อการเรียนรู้ Instructional Strategies Based on Scaffolding Theory. *วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 3(2), 154-179.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2560). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.*, 10 (1), 34-41.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช. (2546). *วิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยมสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐิกา นครสูงเนิน. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต1. *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 10(31), 7-18.
- ปิยะมาศ วงศ์แสน และดาวรุตวรรณ ถวิลการ. (2560). วัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 11(1), 130-138.

- พิมพ์อร สดเอี่ยม และคณะ. (2561). ข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดเลย. *ศึกษาศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 2(3), 55-62.
- มินตรา ลายสนิทเสรีกุล และปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพากรุงเทพมหานคร. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 9(3), 392-406.
- ยุพาภรณ์ ตรีไพรวงศ์. (2558). การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แนวทางการพัฒนาผู้สอนและผู้เรียน. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ*, 34(2), 164-172.
- เรวณี ชัยเชาวรัตน์. (2556). แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู (PLC for Teacher Professional Development). *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 10(1), 34-46.
- ลภัสรดา เวียงคำและคณะ. (2560). การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู วิทยาลัยชุมชนพังงา. *วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, ฉบับพิเศษ*, 26-34.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2549). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ : ธรรมมกล การพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม.
- \_\_\_\_\_. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 25(1), 93-102.
- อนุสรรา สุวรรณวงศ์. (2559). คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทการศึกษาไทย. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 8(1), 163-174.
- Bryk, A., Camburn, E. & Louise, K. S. (1999). Professional learning in Chicago Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences. *Educational Administration Quarterly*, 35, 751-781.
- Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005). Managing community: Professional community in charter schools operated by educational management organizations. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 306-348.
- DuFour, R. (2007). Professional Learning Communities: A Bandwagon, an Idea Worth Considering, or Our Best Hope for High Levels of Learning?. *Middle School Journal*, 39(1), 4-8.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.

- Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory. Retrieved from [http:// www.sedl.org/siss/plcccredit.html](http://www.sedl.org/siss/plcccredit.html).
- Huffman, J.B. (2003). The role of shared values and vision in creating professional learning communities. *Paper presented to the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Seattle.
- Newman, F. M., & Associates (1996). *Authentic Achievement: Restructuring Schools for Intellectual Quality*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York, NY: MCB UP Ltd.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., Thomas, S., Hawkey, K., & Smith, M. (2003). Creating and sustaining effective professional learning communities. *Paper Presented at the 16th International Congress for School Effectiveness and Improvement*, Sydney, Australia.
- Thompson, S. C., Gregg, L., and Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership and student learning. *Research in Middle Level Education*. (Online). From: <http://www.nmsa.org/Publications/RMLEOnline/tabid/101/Default.aspx>.