

การบริหารงานวิชาการบนเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Academic administration for network of professional learning community

ณัฐพงษ์ ประวิทย์สกุล¹
Natthapong Pravitsakoon¹

บทคัดย่อ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพที่มีหน้าที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันเป็นสำคัญจากการศึกษาหลายโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาดำเนินการในรูปแบบ PLC พบว่าเกิดผลดีทั้งวิชาชีพครูและผู้เรียนที่มุ่งพัฒนาการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: การบริหารงานวิชาการ, เครือข่าย, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Abstract

The professional learning community has evolved from an organizational plan that employees provide to the organization. The trend of community gathering will begin to develop from the collection of learning organizations of Learning and adapting to the context of the school and collaborative learning in a professional area that has an important job, is the responsibility of the learners to learn together is important from a study in many schools in the United States. The PLC model was found to have good results for both teachers and learners. that focuses on the development of learners is important

Keyword: Academic administration, network, professional learning community

บทนำ

การจัดการศึกษาของประเทศไทยจึงมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ให้ประเทศไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และปัญญา (Wisdom and Learning Society) โดยพัฒนาคุณภาพคนให้มีคุณธรรมนำความรู้เกิดภูมิคุ้มกันนำสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ สำนักงาน

¹ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, E-mail : nagima6880@gmail.com

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดภารกิจหลักของการจัดและส่งเสริมการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – พ.ศ.2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – พ.ศ.2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 – พ.ศ.2579 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา²

สำหรับประเทศไทย ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาครูทั้งระบบ ตั้งแต่วิธีการฝึกอบรมครู การส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน และการกำหนดเกณฑ์ประเมินการเลื่อนวิทยฐานะของครู ให้สอดคล้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงส่งผลให้เกิดกิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาครูตามมามากมาย ดังนั้น แนวทางในการส่งเสริมโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านนโยบายการบริหารโรงเรียนตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารจัดการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกระบวนการนี้ในการพัฒนาครูในช่วงตั้งแต่ปลายปี 2588 อย่างต่อเนื่องเพื่อจะทำให้เพิ่มสมรรถนะ ในการทำงานของทุกฝ่าย ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนารเรียนการสอน การบริหาร และการปฏิรูปสถานศึกษาที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นการรวมตัวร่วมพลังของกลุ่มคนทางวิชาชีพที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นต่อตนเอง ต่อผู้เรียน และต่อวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพที่มาจากกรลงมือปฏิบัติบนฐานการทำงานจริงที่อิงพื้นที่การปฏิบัติงาน ภายใต้วัตถุประสงค์เป้าหมาย พันธกิจและแนวคิดร่วมกัน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของชาติอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการดำเนินงานในกระบวนการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนในสถานศึกษา³ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารทางวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ กรณศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี และการพัฒนาสถานศึกษา สู่ความสำเร็จด้วยกระบวนการ PLC ในบริบทของสถานศึกษา โดยหวังว่าแนวคิดนี้จะสามารถประยุกต์ใช้ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC : Professional Learning Community) นั้น เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้การพัฒนาทางวิชาชีพของครู เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และโรงเรียนหลายแห่งนำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน⁴ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถ

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), หน้า 10.

³ บุญชอบ จันทาพูน และคณะ, “กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย”, วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยในพระบรมราชูปถัมภ์, ฉบับที่ 13 ปีที่ 2 (2561): 17-27.

⁴ Stephanie Feger and Elise Arruda, *Professional Learning Communities: Key Themes from the Literature*, (United States of America: The Education Alliance, Brown University Spring, 2008).

บัณฑิตศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁵ การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน⁶ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมทางการสอน⁷ กล่าวคือ ช่วยพัฒนาทางวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนการสอนและความเป็นครูมืออาชีพ⁸ ที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างครูและผู้เรียนและส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอันนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและสามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹ โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบ¹⁰ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฮอร์ด (Hord) ที่พบว่า การบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ส่งเสริมให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดและสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้สูงขึ้น เมื่อเทียบกับการบริหารโรงเรียนแบบเดิม อีกทั้งช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของผู้เรียนที่มีความแตกต่างในด้านพื้นฐานครอบครัวได้อย่างชัดเจน¹¹ นอกจากนี้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพยังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนที่ยั่งยืน¹²

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าว เป็นแนวทางสำคัญที่สามารถพัฒนาทั้งสมรรถนะเชิงวิชาชีพครูและพัฒนาผู้เรียนไปในเวลาเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากมีการพัฒนาและร่วมมือร่วมใจปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนอย่างชัดเจนที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งปัจจุบันประเทศต่าง ๆ มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรแบบโรงเรียนที่เรียกว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างหลากหลายรูปแบบในบริบทต่าง ๆ ของแต่ละประเทศ ทั้งกรณีศึกษากลุ่มศึกษาบทเรียน หรือ Lesson study ในประเทศญี่ปุ่น การพัฒนาวิชาชีพครูแบบ Problem-solving groups ของประเทศฟินแลนด์ การพัฒนาวิชาชีพครูแบบ Lesson group and research group ในเมืองเซี่ยงไฮ้ และ PLC แห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ “Teach less, Learn more”

⁵ Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, (Cambridge: Cambridge University Press ,1998).

⁶ Office of School Education, *Professional Learning in Effective Schools :The Seven Principles of Highly Effective Professional Learning* (State of Victoria, Melbourne: Department of Education and Training, 2005), p. 13.

⁷ Anthony Bryk, Eric Camburn and Karen Seashore Louis, “Professional learning in Chicago Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences”, *Educational Administration Quarterly* 35 supplement, (1999): 771.

⁸ c Verbiest, *Sustainable School Development: Professional Learning Communities*, (Netherland: Fontys University, 2008).

⁹ Dorothy Andrews and Marian Lewis, *Transforming practice from within: The power of the professional learning community* (Maidenhead: Open University Press., 2007): 200.

¹⁰ 5Louis Stoll and others, “Professional Learning Communities: A review of the literature”, *Journal of Education Change* 7, (2006): 221 – 258.

¹¹ Shirley M. Hord, *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*, (Texas: Southwest Educational Development Laboratory, 1997).

¹² Vicki Vescio, Dorene Ross and Alyson Adams, “A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning”, *Teaching and Teacher Education* 24, (2008): 80 – 91.

บัณฑิตศึกษาบริหารศรัณ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

ในประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น โดยมุ่งเน้นการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นสำคัญ

การบริหารงานของสถานศึกษา สามารถอ้างอิงนำหลักการในทางทฤษฎีของการบริหารงานของท่านผู้รู้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับเป็นสากลทั่วไป แต่ในบางครั้งการบริหารงานในแนวต่างๆ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการนำเสนอแนวทางการปฏิบัติตนของผู้อาศัยในชุมชนสู่ความเจริญก้าวหน้า และป้องกันความเสี่ยง จึงกล่าวได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนเพื่อกำหนดทิศทางให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) ซึ่งรูปแบบการทำงานของครูต้องเปลี่ยนจากทำงานคนเดียวมาเป็นการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกันในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ผลสัมฤทธิ์เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพครูและคุณภาพผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารโดยทั่วไปมีความมุ่งหมายเพื่อต้องการให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งมีเทคนิควิธีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยหลักการและกระบวนการ ก่อนที่จะกล่าวถึงหลักการและกระบวนการจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของการบริหารและงานวิชาการ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ¹³ ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

สมาน อัครภูมิ¹⁴ กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พันธกิจการบริหารด้านวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุความมุ่งหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขอบเขตการบริหารงาน 5 งาน คือ 1) การวางแผนวิชาการ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การนิเทศและการพัฒนาการเรียนการสอน 5) การประเมินผลงานทางวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์¹⁵ ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการไว้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา จึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการเป็นการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน ผ่านการดำเนินการทางด้านวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาและของชาติ

2. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

¹³ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (สงขลา: นำเข้าป้ายโฆษณา, 2551), หน้า 78.

¹⁴ สมาน อัครภูมิ, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ, (อุบลราชธานี: หก. อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2551), หน้า 69.

¹⁵ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), หน้า 42.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

กิติมา ปรีดีติลล²⁰ แบ่งขอบข่ายงานวิชาการ ออกเป็น 6 งาน ดังนี้ 1. แผนปฏิบัติการด้านวิชาการ 2. หลักสูตรและการสอน 3. การจัดการเรียนและการสอน 4. สื่อการสอน 5. การปรับปรุงการเรียนการสอน 6. การวัดและประเมินผล

เมื่อขอบข่ายของงานวิชาการได้ถูกจำแนกไว้อย่างหลากหลายและมีส่วนที่ซ้อนทับกัน ดังนั้นจึงนำมาจำแนกและแบ่งกลุ่มของงานบริหารวิชาการใหม่ ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร 2. การจัดการเรียนการสอน 3. การวัดและประเมินผล อันหมายถึง การพัฒนาหลักสูตร คือ การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อสร้างหลักสูตรและกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายของสถานศึกษา การประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน คือ การจัดวางบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ จัดทำแผนการ จัดการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้อัตนกิจกรรรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จัดแหล่งเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน นิเทศการสอน วิจัยในชั้นเรียน พัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูการวัดและประเมินผล คือ การออกแบบการวัดและประเมินผล ออกแบบเครื่องมือวัดและประเมินผล ดำเนินการวัดประเมินผล ตัดสินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน-กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน-คุณลักษณะอันพึงประสงค์-การอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน รวมถึงพัฒนาผู้เรียนที่ผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ งานทะเบียน เทียบโอนผลการเรียน ตัดสินและอนุมัติผลการเรียนผ่านช่วงชั้น ออกหลักฐานจบการศึกษา ประเมินผลการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษา²¹

²⁰ กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: อักษรวิภาพัฒนา, 2532), หน้า 102.

²¹ น.ส.มินตรา ลา ยสนิทเสรีกุล, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความไว้วางใจของคณะครู และคุณภาพของผลลัพธ์ทางการศึกษา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), หน้า 18-19.

เครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC ย่อมาจาก Professional Learning Community ซึ่งหมายถึง Community of Practice ในการปฏิบัติหน้าที่ครู ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในวงการการศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอสาระสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีรายละเอียด ดังนี้

1.ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนผล ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) เป็นพัฒนาการของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) โดยการผสมผสานแนวคิด 2 ประการ คือ 1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) หมายถึง การทำอะไรได้ดีกว่ามือสมัครเล่น การไม่ทำร้ายสังคมจากความเชี่ยวชาญของตน การมีความสุขจิตแห่งวิชาชีพ การมีความสุขจากการได้ทำประโยชน์แก่สังคม และการตระหนักถึงจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ประกอบด้วยหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน มีการฝึกปฏิบัติทางวิชาชีพ และมีองค์กรวิชาชีพรับรอง 2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) หมายถึง การรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงวิชาชีพและคุณภาพของผู้เรียนร่วมกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Learning) การเรียนรู้การปฏิบัติงานในพื้นที่ (Field) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing Learning) อย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าการสอน (Focus on learning rather than on teaching) การทำงานร่วมกัน (Work Collaborative) และความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self -Accountable)²²

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกัน ตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าหัวใจของการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น อยู่ที่การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในการทำงานของครูและนักการศึกษา ซึ่ง PLC เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน (Complex) มีหลากหลายองค์ประกอบ โดยต้องนิยามจากหลายมุม ซึ่งมีแง่มุมที่สำคัญ คือ เน้นที่การเรียนรู้ วัฒนธรรมร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ของทุกคนทุกฝ่าย ร่วมกันตั้งคำถามต่อวิธีการที่ดีและสภาพปัจจุบัน มุ่งพัฒนาต่อเนื่อง และเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของศิษย์²³

²² วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนผล, การโค้ชเพื่อการรู้คิด, (กรุงเทพมหานคร: จริยสุนิทางค์การพิมพ์, 2557), หน้า 75-76.

²³ วิจารณ์ พานิช, บันเทิงชีวิตครู...สู่ชุมชนการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2559), หน้า 32.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของผู้ร่วมวิชาชีพ นั่นก็คือ ครูกับครู และครูกับนักเรียน ที่เป็นมากกว่าการจัดการเรียนรู้ แต่ยังมี การแลกเปลี่ยนความคิดความรู้เพื่อการเรียนรู้ต่อยอด การเรียนรู้ในลักษณะนี้จะเป็นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) นอกจากนี้ องค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ของครูแต่ละคน จะถูกนำมาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ผ่านการอภิปรายสะท้อนคิดตามหลักวิชาการ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ได้ตามมา คือ ครูมีความรู้ในเนื้อหา เทคนิควิธีการ จัดการเรียนรู้และกระบวนการวัดประเมินผล ทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง²⁴

ชวลิต ชูกำแพง กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู (Professional Learning Community) เป็นการรวมตัวกันของครูผู้มีความหมายเดียวกันต่อการเรียนรู้ของศิษย์ เพื่อเปลี่ยนแปลง การเรียนการสอนของตนเอง โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้เทคนิคที่สำคัญ เช่น การทบทวนผลการ ปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยทักษะที่สำคัญคือการฟัง และการสื่อสารที่ดี ตลอดทั้งการรักษาสัมพันธภาพในชุมชนของตน ผลดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการ สอน ลดความโดดเดี่ยวในการทำงานของครู และเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียนอย่างยั่งยืน²⁵

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครูผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจ ร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน และผู้บริหารแบบผู้ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง สู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือ ประสิทธิภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน²⁶

สนอง โลหิตวิเศษ กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) หมายถึง กลุ่ม คนที่ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการเรียนรู้ มีทักษะและกระบวนการคิด การวิเคราะห์ การ แก้ปัญหา และการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ทุกคนคิดและปฏิบัติร่วมกันแบบหุ้นส่วน มีจุดมุ่งหมาย

²⁴ เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล, “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวทางปฏิบัติสำหรับครู”, วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ฉบับที่ 2 ปีที่ 2 (2560): 217.

²⁵ ชวลิต ชูกำแพง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1”, วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย, ฉบับที่ 10 ปีที่ 31 (มกราคม-มีนาคม 2560): 1.

²⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่สถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), หน้า 25.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

เดียวกัน ดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กับการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้และการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและชุมชน²⁷

สรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ การจัดการศึกษา และคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน

แนวคิดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

PLC (Professional Learning Community) มีพื้นฐานแนวคิดมาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้²⁸ เป็นการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ โดยอธิบายว่าการอุปมาที่เปรียบเทียบให้โรงเรียนเป็น “องค์กร” นั้นน่าจะไม่ใช่เหมาะสมและถูกต้อง แท้จริงแล้วโรงเรียน มีความเป็น “ชุมชน” มากกว่าความเป็นองค์กร ซึ่งความเป็น “องค์กร” กับ “ชุมชน” มีความแตกต่างกันที่ความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์กร” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับลดหลั่นกันลงมา มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็นหลัก ในขณะที่ “ชุมชน” จะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยม และวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบบผนึกกำลังกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่พัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ “องค์กร” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่นลดความเป็นกันเองต่อกันลงมีความเป็นราชการมากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้ จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกห่างระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมายและมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก ในทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่าโรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือสมาชิกมีความผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยเหลือและสวัสดิภาพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) โดยที่ใส่ใจร่วมกันถึงการเรียนรู้และความรับผิดชอบหลักร่วมกันของชุมชนนั้นคือพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน²⁹

²⁷ สอนง โลหิตวิเศษ, “ชุมชนแห่งการเรียนรู้”, สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ฉบับที่ 53 (2561): 31.

²⁸ Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M., “Professional Learning Communities, Leadership, and Student Learning”, National Middle School Association, Volume 28 No. 1 (2004).

²⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สูสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560).

Hord, S.M. ได้ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น³⁰ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่า PLC ส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครู เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความสะดวกหรือร้อนที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแท้จริงจนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน ถือเป็น “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียนซึ่งเกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงความเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้น จนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลา เป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทางวิชาชีพเพื่อศิษย์ ซึ่งเป็นทั้งคุณค่าและขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ที่สำคัญคือยังสามารถลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่ายังพบว่ามีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัดและรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน พบว่า PLC ส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือ สามารถลดอัตราการตกช้าขึ้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า สุดท้ายคือ มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันและลดลงชัดเจน

นันทนัช นันทพงษ์ กล่าวว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู สามารถใช้กระบวนการหรือแนวคิด วิธีการต่างๆ ที่ได้มีการศึกษาวิจัยไว้แล้ว อาทิ การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study : LS) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การชี้แนะ (Coaching) จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) และอื่นๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามบริบทของสภาพแวดล้อม สภาพปัญหาและความต้องการ โดยมีเป้าหมาย

³⁰ Hord, S.M., *Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Laboratory, (Austin : Texas, 1997). อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”* ผู้สถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), หน้า 23-24.

บัณฑิตศึกษาบริหารศรัณ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

หลักคือให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน นอกจากการสร้างกลุ่มตามกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC ยังมีแนวทางที่ทำให้ครูเกิดการรวมกลุ่มและเกิดการดำเนินงานแบบร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนเกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นได้ ได้แก่³¹

1. กลุ่มคณะกรรมการ (Committees) มีลักษณะเป็นกลุ่มด้านการบริหารงาน มีวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยมีงานที่ได้รับมอบหมายเป็นจุดเน้นในการหาแนวทางแก้ปัญหา (สมาชิกโดยสมัครใจตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป)

2. กลุ่มวิพากษ์ (Critical Friends Group) เป็นกลุ่มของครูที่มีความสนใจตรงกัน เพื่อพบปะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ร่วมฝึกวางแผนและพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง (สมาชิกไม่เกิน กลุ่มละ 12 คน)

3. กลุ่มให้คำปรึกษา (Peer Coaching Team) เป็นการรวมกลุ่มของครูผู้สอน 2-3 คน เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนรู้ และทำการสังเกตการสอนของเพื่อนครูผู้สอนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม

4. กลุ่มเรียนรู้ (Study Groups/Independent or Stand-Alone) เป็นกลุ่มที่เรียนรู้การปฏิบัติจากกลุ่มการเรียนรู้ย่อยๆ กลุ่มอื่น หรือสมาชิกอื่นในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพอาจเป็นการเรียนรู้ของครูที่อยู่โรงเรียนต่างกันได้ โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ที่การเรียนรู้ในประเด็นที่ตนสนใจ เพื่อให้มีความรู้ในประเด็นนั้นมากขึ้น

5. ทีมวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Team)

6. ชุมชนการเรียนรู้ย่อย (Small Learning Community) เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกส่วนหนึ่งในโรงเรียน ที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบใกล้เคียงกัน เช่น สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ประจำชั้นระดับเดียวกัน เป็นต้น เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

สนอง โลหิตพิเศษ กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้เริ่มต้นพัฒนามาจากชุมชนในความหมายที่เป็นหน่วยงานสังคมและได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ชุมชนเพื่อพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และต่อมาเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลายประเภทสามารถจำแนกประเภทชุมชนแห่งการเรียนรู้ออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ดังนี้³²

³¹ นันทนัช นันทพงษ์, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เอกสารประกอบการประชุมศึกษาศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย, (เชียงใหม่: โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย, 2561), หน้า 1-2.

³² สนอง โลหิตพิเศษ, “ชุมชนแห่งการเรียนรู้”, สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, เล่มที่ 53, (2561): 33-35.

1. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ใช้ชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ (Community-based Learning) ชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้เป็นชุมชนตามแนวคิดชุมชนที่เป็นหน่วยทางสังคม เป็นหน่วยการปกครอง ประกอบด้วยอาณาบริเวณที่อยู่อาศัยของกลุ่มคนรวมกัน และมีระบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เช่น ครอบครัว เครือญาติ มิตรสหาย เศรษฐกิจ วัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น ชุมชนมีกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน มีแหล่งการเรียนรู้ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

2. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC: Professional Learning Community) (Go to Know อ้างถึง วรลักษณ์ ชูกำเนิด : ออนไลน์) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา แสวงหาด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียนหรืองานวิชาการของโรงเรียน วิทยาลัยหรือ มหาวิทยาลัย เป้าหมายอยู่ที่คุณภาพ การจัดการเรียนรู้ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ การรวมตัวกัน การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นไปได้ยากที่จะทำเพียงลำพัง แต่หวังผลให้ขับเคลื่อนทั้งระบบโรงเรียน จำเป็นต้องสร้างความเป็นชุมชน เพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งความเป็นสถาบันหรือโรงเรียน ย่อมมีความเป็นชุมชนที่สัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น ชุมชนที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีฉันทะ และศรัทธาในการทำงาน บรรยากาศการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนกัลยาณมิตรทางวิชาการ ที่มีลักษณะความเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร อยู่บนพื้นฐานอำนาจทางวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรม องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นแนวคิดเชิงวิธีการหรือกระบวนการ ที่มีการดำเนินการปฏิบัติร่วมกันในชุมชน ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะสะท้อนเป็นคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชนตามธรรมชาติความเป็นจริงของชุมชนนั้นๆ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกันไป แต่เป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการรวมใจ รวมตัว รวมแรง และรวมปัญญา ร่วมกันของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาในชุมชนเพื่อทำงานแบบมุ่งรวมพลัง เปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครูสู่คุณภาพผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ

3. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติหรือ ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ CoP เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการจัดการความรู้ มีการจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความรู้ของคนในชุมชน สมาชิกมาเข้าชุมชนด้วยความสมัครใจ สมาชิกเป็นผู้กำหนดกิจกรรมต่างๆที่จะทำ และส่วนใหญ่มีการจัดการกันเอง (self-managed) สมาชิกสามารถเข้าหรือออกจากชุมชนเมื่อไรก็ได้ และสลายตัวเองเมื่อสมาชิกเห็นสมควร การขับเคลื่อน “CoP” นั้นจึงเกิดจากสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ จึงสามารถใช้ “CoP” ซึ่งเป็นเครือข่ายทางสังคมทั้งภายในและภายนอกที่มีพลังและอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันความรู้ของกลุ่ม เป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น นอกจากประโยชน์ในการช่วยเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้เร็วขึ้นแล้ว “CoP” ยังให้ประโยชน์แก่การศึกษาในด้านการพัฒนาศักยภาพ

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

และให้ประโยชน์แก่กลุ่มคนในด้านการปรับปรุงประสบการณ์ในการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์แก้ไขปัญหา พัฒนาผลงานได้เป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ชุมชนนักปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ 1) ประเด็นความรู้ที่มีความปรารถนาจะพัฒนาร่วมกัน 2) การรวมตัวกันอย่างไว้วางใจกัน เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) แนวปฏิบัติหรือองค์ความรู้ที่เกิดจากการสร้างร่วมกันแล้วนำไปปฏิบัติ³³

4. ชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือน (VLC: Virtual Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือน หรือชุมชนในรูปแบบใหม่ (virtual community perspective) หรือชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ (online learning community) คือกลุ่มคนที่เข้ามาร่วมปฏิสัมพันธ์โดยมีเป้าหมายและพันธกิจร่วมกัน ผ่านกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชน และแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง และพัฒนาองค์ความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาที่ได้รับเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้สังคมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือนเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในพื้นที่ไซเบอร์ (cyber space) ไม่ขึ้นอยู่กับสภาพทางภูมิศาสตร์ การพบปะ (face to face) เกิดขึ้นจากการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ในการสร้างการผูกโยงทางสังคมหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (sense of belonging) ระหว่างผู้ใช้งาน ผ่านทางเทคโนโลยี สามารถเข้าถึงผู้อื่นจากทุกๆ ที่ สามารถสร้างกลุ่มของตนเองทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยไม่เกี่ยวกับเวลาการสื่อสาร สามารถสนับสนุนได้โดยเทคโนโลยีที่สามารถตอบสนองได้ทันที (real time) มีแนวคิดที่หลากหลาย เช่น ชุมชนเสมือนตามความสนใจ ชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือนที่สมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อกัน และชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร³⁴ ชุมชนแบบนี้มีข้อดีกว่าชุมชนอื่นตรงที่ว่า ไม่มีข้อคิดเกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ สีผิว เผ่าพันธุ์ รูปร่างหน้าตา เสียงพูด อากัปกริยาของสมาชิก ชุมชนเสมือนจริงเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกัน ช่วยให้เห็นสภาพที่เกิดขึ้นในสังคมยุคสารสนเทศ ทำให้เกิดรูปแบบของชุมชนที่มีความหลากหลายโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงเครือข่ายของผู้คนเข้าด้วยกัน เป็นศูนย์กลางการสื่อสารที่ทำให้ผู้คนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับสากล ตัวอย่างชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือน เช่น เครือข่ายทางสังคมต่างๆ ที่ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการใช้แอปพลิเคชัน เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ เป็นต้น

5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้เฉพาะสาขา (Learning Community in Specific Fields) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามความต้องการเฉพาะสาขา หรือ เฉพาะเรื่อง เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ การสร้างรายได้ ผู้ประกอบการ การพัฒนาชุมชนการสนทนาแลกเปลี่ยน

³³ ศุภวัลย์ พลายน้อย, การถอดบทเรียนการประยุกต์ AAR (After Action Review) ในการติดตามประเมินผลภายใน โครงการวิจัยและพัฒนาสาธารณะ-ท้องถิ่นน่าอยู่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2547), หน้า 34-35. อ้างถึงใน พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ, ชุมชนแนวปฏิบัติ: การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่, (กรุงเทพมหานคร: วีเลิร์น, 2547).

³⁴ บุญชู บุญลิขิตศิริ, การพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ในชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือนสำหรับนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), หน้า 6.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

เรียนรู้ด้านวัฒนธรรม การรู้หนังสือ การส่งเสริมพลังอำนาจ การกำหนดนโยบาย การจัดการ และการพัฒนาความสามารถ เป็นต้น

สรุปท้ายบท

กล่าวโดยสรุปคือ PLC มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพที่มีหน้างานสำคัญ คือ ความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันเป็นสำคัญจากการศึกษาหลายโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาดำเนินการในรูปแบบ PLC พบว่าเกิดผลดีทั้งวิชาชีพครูและผู้เรียน ที่มุ่งพัฒนาการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

เอกสารอ้างอิง

- กองวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย, พุทธธรรม 2, ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย, 2555), หน้า 90.
- กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545, กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, 2545.
- กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู, กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2552.
- กิติมา ปรีดีดีลิก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒนา, 2532.
- ชวลิต ชูกำแหง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1”, วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ฉบับที่ 10 ปีที่ 31 (มกราคม-มีนาคม 2560): 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2542 (ปรับปรุง พ.ศ.2560), กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560.
- มินตรา ลา ยสนิทเสรีกุล, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความไว้วางใจของคณะครู และคุณภาพของผลลัพธ์ทางการศึกษา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, การโค้ชเพื่อการรู้คิด, กรุงเทพมหานคร: จริยสุนิหวงศ์การพิมพ์, 2557.
- วิจารณ์ พานิช, บ้านเชิงชีวิตครู...สู่ชุมชนการเรียนรู้, กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2559.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, สงขลา: นำเข้าป้ายโฆษณา, 2551.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553.
- เอกชัย กีสุขพันธ์, หลักบริหารการศึกษาทั่วไป, กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์, 2525.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565

- นันทน์ช นันทพงษ์, **ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เอกสารประกอบการประชุมนักศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 1 ประสพการณ์วิชาชีพครู โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย, (เชียงใหม่: โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย, 2561), หน้า 1-2.**
- ศุภวัณณ์ พลายน้อย, **การถอดบทเรียนการประยุกต์ AAR (After Action Review) ในการติดตาม ประเมินผลภายใน โครงการวิจัยและพัฒนาสาธารณะ-ท้องถิ่นนำอยู่, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ, 2547), หน้า 34-35. อ้างถึงใน พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ, **ชุมชนแนวปฏิบัติ: การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่, (กรุงเทพมหานคร: วี เลิร์น, 2547).****
- บุญชู บุญลิขิตศิริ, **การพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ในชุมชนการเรียนรู้เชิงเสมือนสำหรับ นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), หน้า 6.**
- บุญชอบ จันทาพูน และคณะ, “กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เทศบาล 1 ต้นยาง จังหวัดเชียงราย”, **วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยและพัฒนามาตรฐานโรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์, ฉบับที่ 13 ปีที่ 2 (2561): 17-27.**
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, 2550.**
- เมธาสิทธิ์ ธัญรัตน์ศรีสกุล, “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: แนวทางปฏิบัติสำหรับครู”, **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ฉบับที่ 2 ปีที่ 2 (2560): 217.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ” สู่สถานศึกษา, กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.**
- สนอง โลหิตวิเศษ, “ชุมชนแห่งการเรียนรู้”, **สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ฉบับที่ 53 (2561): 31.**
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, **คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” สู่สถานศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.thaischool1.in.th/_files_school/94010001/data/94010001_1_20210916-124154.pdf [1 พฤษภาคม 2564].**
- สมาน อัครภูมิ, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ, อุบลราชธานี: หจก. อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2551.**
- สนอง โลหิตวิเศษ, “ชุมชนแห่งการเรียนรู้”, **สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, เล่มที่ 53, (2561): 33-35.**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579, กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ” สู่สถานศึกษา, กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.**
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M., “Professional Learning Communities, Leadership, and Student Learning”, **National Middle School Association, Volume 28 No. 1 (2004).**
- Hord, S.M., **Professional learning communities: communities of continuous inquiry and improvement. Southwest Educational Development Laboratory, (Austin : Texas, 1997).** อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ” สู่สถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), หน้า 23-24.**

- Stephanie Feger and Elise Arruda, **Professional Learning Communities: Key Themes from the Literature**, (United States of America: The Education Alliance, Brown University Spring, 2008).
- Etienne Wenger, **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**, (Cambridge: Cambridge University Press ,1998).
- Office of School Education, **Professional Learning in Effective Schools :The Seven Principles of Highly Effective Professional Learning** (State of Victoria, Melbourne: Department of Education and Training, 2005), p. 13.
- Anthony Bryk, Eric Camburn and Karen Seashore Louis, “Professional learning in Chicago Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences”, **Educational Administration Quarterly 35 supplement**, (1999): 771.
- c Verbiest, **Sustainable School Development: Professional Learning Communities**, (Netherland: Fontys University, 2008).
- Dorothy Andrews and Marian Lewis, **Transforming practice from within: The power of the professional learning community** (Maidenhead: Open University Press., 2007): 200.
- Louis Stoll and others, “Professional Learning Communities: A review of the literature”, **Journal of Education Change 7**, (2006): 221 – 258.
- Shirley M. Hord, **Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement**, (Texas: Southwest Educational Development Laboratory, 1997).
- Vicki Vescio, Dorene Ross and Alyson Adams, “A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning”, **Teaching and Teacher Education 24**, (2008): 80 – 91.