

**การบริหารชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักกัลยาณมิตร**  
**Administration of professional learning community promotion**  
**Based on Kalyāṅamitta**

บุญสีบ ยังเจริญ<sup>1</sup>

Boonsueb Yangcharoen<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษาโดยผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของผู้เรียนเป็นหลัก เครื่องมือที่ประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นกลจักรสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนงานทุก ๆ ด้านดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้บริหารจึงใช้ศาสตร์ และศิลป์เป็นหลักการปฏิบัติงาน ความเป็นกัลยาณมิตรเป็นศิลปะเฉพาะของบุคคล ได้บูรณาการกับหลักกัลยาณมิตรธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติของมิตรที่ดีหรือมิตรแท้คนที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ

**คำสำคัญ:** การบริหาร, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, หลักกัลยาณมิตรธรรม

**Abstract**

This academic article aims to study professional learning communities as a tool for developing the quality of teaching management for teachers in educational institutions through knowledge exchange. To provide opportunities for all teachers to participate in developing teaching and learning management that focuses on solving students' problems. An effective tool for developing 21st century skills by school administrators in 4 areas: academic administration, budget administration,

---

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพุทธบริหารการศึกษา มจร.วิทยาเขตนครสวรรค์ , E-mail : boonsueb.y1962@gmail.com

personnel administration, and general administration. By teachers and staff in schools, it is an important mechanism that will help drive all aspects of work to proceed efficiently and effectively. Therefore, the executives use science and art as the principles of their work. Being a good friend is an individual's unique art, integrated with the principles of Kalyāṅamittadharmā. Which is a quality of a good friend or a true friend, someone who, when associated with or approached, will bring about goodness and prosperity.

**Keyword:** Administration; professional learning community promotion; Kalyāṅamitta

## บทนำ

การบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีความหลากหลายนั้นต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพ ดังนั้นการศึกษาของไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงตามยุคโลกาภิวัตน์ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้สังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองทำให้เด็กที่เกิดมาในยุคยุคใหม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่แตกต่างไปจากเด็กในยุคศตวรรษที่ 19 หรือ 20 องค์การเครือข่ายทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หรือ Partnership for 21st Century Skills (2011) ซึ่งเป็นองค์กรระดับชาติที่ให้การสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีรูปแบบและวิธีการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รูปแบบผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) โดยเป็นการเรียนที่เน้นความร่วมมือ (Collaboration Skills) และเรียนกันเป็นทีม (Team Learning) ครูอาจารย์มีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ โดยการออกแบบบทเรียนสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการสอน (Teach Less, Learn More) รูปแบบการทำงานของครูจึงต้องเปลี่ยนจากทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายร่วมกันในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือกันและกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ผลสัมฤทธิ์เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

## ความหมายของการบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ กล่าวถึงพุทธวิธีการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคานิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นจึงทำให้ครบทั้ง 3 รัตนะคือ พุทธรัตนธรรมรัตนะ สังฆรัตนะ รวมเรียกว่า พระรัตนตรัย พระพุทธศาสนาจึงดำรง สืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 2,500 ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีการบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีการบริหารการศึกษา พุทธวิธีการบริหารในครั้งนี้เป็นหน้าที่ของนักบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาให้สอดคล้องกับ การบริหาร หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC<sup>2</sup>

1. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
2. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ
3. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ
5. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

ฉลอง มาปริดา ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง รักษา ดูแลและดำเนินอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่ง ของที่เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารคือ การที่ทำให้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงาน และให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเนื่องจากผู้บริหารเป็นที่เฝ้ามองเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนบุคคลทั่วไป<sup>3</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด<sup>4</sup>

คุนส์และไวฮริช (Koontz & Wehrich) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการออกแบบและการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคล ที่จะร่วมมือกัน ทำให้

<sup>2</sup> พระธรรมโกศาจารย์, (ประยร ธรรมจิตโต), *พุทธวิธีการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 2-5.

<sup>3</sup> ฉลอง มาปริดา. *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, 2537), หน้า 78.

<sup>4</sup> ธงชัย สันติวงษ์, *องค์การและการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 9, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2537), หน้า 26.

บรรล่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดพื้นฐานที่ต้องการพอขยายความได้ดังนี้<sup>5</sup>

1. ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้จัดการใน การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล
2. การจัดการทุกชนิดในองค์กร
3. ผู้จัดการนั้นจะต้องบริหารทุกระดับชั้น
4. ผู้จัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน พยายามสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน
5. การจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับผลผลิต ทำให้ได้ผลผลิตขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ

**สมภพ สุกช่วง** กล่าวว่า การให้นิยามของคำว่า การบริหารมีอยู่ต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์การใช้ความคิดเห็น และความเข้าใจที่แตกต่างกัน ไม่มีคำใดเป็นมาตรฐาน หรือเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่ละคำให้ความหมายและความเข้าใจแก่ผู้ใช้ในลักษณะเดียวกัน เช่น การบริหาร คือ กระบวนการที่ทำให้งานสำเร็จลงโดยการใช้ทรัพยากรบุคคล และวัตถุเข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น เป็นต้น<sup>6</sup>

**สมยศ นาวิการ** ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การและสั่งการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์กรและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร การบริหารมีลักษณะสำคัญ 8 ประการ ดังนี้<sup>7</sup>

1. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่า ผู้บริหาร
2. การบริหารเป็นงานที่จุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน หรือไม่ก็ตามส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
3. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิถีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้น ๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษาหรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอก องค์กรหรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม
4. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นเพื่อ ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใด บุคคลหนึ่งเพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะเราคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมองและเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน
5. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือ

<sup>5</sup> Harold Koontz & Heinz Weihrich, Ninth Edition Management, (New York: McGrawHillbook, 1991), p. 4.

<sup>6</sup> สมภพ สุกช่วง, การบริหารการพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544) หน้า 53.

<sup>7</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บรรณกิจ, 2544), หน้า 78.

ความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

6. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความ ขำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ

7. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั่นก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

8. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้น องค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ

ศจี อนันต์นพคุณ กล่าวว่ การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป นำทั้งศาสตร์และศิลป์ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ<sup>8</sup>

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหาร จัดการ (Management Administration) การ บริหารการพัฒนา ( Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ<sup>9</sup>

1. ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ราชการ

2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือ การวางแผน ( Planning) การดำเนินงาน ( Acting) และการประเมินผล (Evaluating)

3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่ แตกต่างกันคือแต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิด การจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการ พัฒนานโยบาย แผนงาน โครงการ ( Policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของ หน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการ แก่ประชาชน

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การนำศาสตร์และศิลป์ ในการจัดการเพื่อให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้บริหารได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

<sup>8</sup> ศจี อนันต์นพคุณ, กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ, (สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค, 25542), หน้า 3

<sup>9</sup> วิรัช วิรัชนิภาวรรณ , การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ,

## ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความหมายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน PLC เป็นเครื่องมือในการพัฒนาไม่ใช่ หัวเรื่องในการสอน<sup>10</sup>

**วิจารณ์ พานิช** กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือกระบวนการต่อเนื่องที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกันในวงจรของการร่วมกันตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อบรรลุผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าหัวใจของการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้น อยู่ที่การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในการทำงานของคุณครู และนักการศึกษา<sup>11</sup>

**Bulkley and Hicks** กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเป็นลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการสอน การเรียนรู้ทั้งของครูกับนักเรียน<sup>12</sup>

**Dufour and others** กล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ กระบวนการต่อเนื่องที่ของครูหรือนักวิชาการศึกษาทำงานร่วมกันอย่างเป็นวงจรเกิดขึ้นเป็นประจำ จากการตั้งคำถาม และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเกี่ยวกับนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ดีขึ้นของนักเรียนเกิดจากการเรียนรู้จากการทำงานของคุณครูหรือนักวิชาการศึกษา<sup>13</sup>

**Leonard and Leonard** กล่าวว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างมืออาชีพของคุณครู ผู้บริหารโดยการแลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการคิดการวางแผนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และองค์กรเป็นการปฏิบัติร่วมกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่องพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อผู้เรียนประสบความสำเร็จมากขึ้น<sup>14</sup>

**เสถียร อ่วมพรหม** กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นชุมชนที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของชุมชนโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในชุมชน กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในชุมชนมีอิสระในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีการคิดค้น และ

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional learning community) "ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" ผู้สถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร, 2560), หน้า 4.

<sup>11</sup> วิจารณ์ พานิช, *บันทึงชีวิตครู, ชุมชนแห่งการเรียนรู้*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พี.รีน ตั้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2559), หน้า 30.

<sup>12</sup> Bulkley, K.E., and J. Hicks, *Managing Community: Professional Community in Charter Schools Operated by Educational Management Organizations*, (New York: McGraw- Hill, 2005), pp. 308-309.

<sup>13</sup> Dufour and other, *Learning by Doing: A handbook for professional Learning Communities at work*, 2<sup>nd</sup> ed, (Bloomington, IN: Solution Tree, 2010), p. 10.

<sup>14</sup> Leonard, L., & Leonard, p., *Assessing aspects of professional development in schools: Beliefs versus practices*, *The Alberto Journal of Educational Research*, Vol.47 No.1(2001): 10.

เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง<sup>15</sup>

**วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง** กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน และผู้บริหารในฐานะผู้ดูแลสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน<sup>16</sup>

**สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล** กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านกิจกรรมการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน<sup>17</sup>

**วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล** กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมกลุ่มกันทางวิชาการ ของบุคคลผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกัน เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ และคุณภาพของผู้เรียนร่วมกัน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมมือร่วมใจ (collaborative learning) การเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ (lesson learned) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing learning) อย่างต่อเนื่อง<sup>18</sup>

โดยสรุปความหมายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องที่เกิดจากการรวมตัว ร่วมมือร่วมใจ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักศึกษาคณาจารย์บนพื้นฐานการมี วิสัยทัศน์ การเห็นคุณค่า มีเป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ด้วยความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรโดยทำงานร่วมกันแบบทีมการเรียนรู้ ครูเป็นผู้นำร่วมกัน ผู้บริหารเป็น ผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้ เป็นการพัฒนาวิชาชีพครูเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองเพื่อการพัฒนาสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จ ประสิทธิภาพกับผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

<sup>15</sup> เสถียร อ่วมพรหม, แนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, (อุทัยธานี: เสถียร อ่วม พรหมม, &, 2560), หน้า 2.

<sup>16</sup> วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง, “โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการ พัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ”, วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2557): 1-10.

<sup>17</sup> สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล, Professional Learning Community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.youtube.com/watch?v=tK7c7ocJezo> [23 สิงหาคม 2562].

<sup>18</sup> วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC), (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้, 2562), หน้า 11.

## หลักกัลยาณมิตรธรรม

### 1. ความหมายของกัลยาณมิตรธรรม

ความหมายของกัลยาณมิตรตามรูปศัพท์ มาจากคำว่า "กัลยาณ" แปลว่า ดี งาม เป็นที่  
 ชอบใจ ชอบ ไพเราะ อ่อนหวาน (กลสฺสขยาณ ส.กัลยาณ.)<sup>19</sup> และคำว่า "มิตร" แปลว่าคนรักกัน คนมี  
 ความเชื่อโยกัน เพื่อน มิตร (วิ. มิโนติ อนุโตติ มิโตโต. สพพคฺเยหส มียตีติ วา มิโตโต ) ไว้วางใจใน  
 ความลับ<sup>20</sup> นอกจากนี้ คำว่า มิตร หรือ มิตร ยังมีรากศัพท์เดียวกับคำว่า เมตตตา วิเคราะห์ได้ดังนี้  
 เมชชตีติ มิโตโต ผู้โดยยอมรับใคร่กัน ผู้นั้นเรียกว่า มิตร มิตรเตภวาตี เมตตตา อธิยาศัยที่ใครประโยชน์ซึ่ง  
 เกิดมีในมิตร เรียกว่า เมตตตา อีกนัยหนึ่งว่า มิตรตสฺส เอสา ปวตตตีติ เมตตตา อธิยาศัยที่ใครประโยชน์  
 ที่เป็นไปต่อมิตร เรียกว่า เมตตตา<sup>21</sup> ในอภิธรรมวิภังค์ปรากฏความไว้ว่า "ความรักใคร่กิริยาที่รักใคร่  
 ภาวะที่รักใคร่ในสัตว์ทั้งหลาย เมตตตา เจโตวิมุตติ นี้เรียกว่า เมตตตา" ๆ<sup>22</sup> ส่วนในขททกนิยาม มหานิ  
 เทศได้ขยายความหมายของเมตตตาไว้ว่า "เมตตตา ได้แก่ ความรัก กิริยาที่รัก ภาวะที่รักความเอ็นดู  
 กิริยาที่ เอ็นดู ภาวะที่เอ็นดู ความปรารถนาเกื้อกูลกัน ความอนุเคราะห์ ความไม่พยาบาทความไม่  
 ปองร้าย<sup>23</sup> สำหรับความหมายของกัลยาณมิตรโดยเนื้อความ หมายถึง บุคคลผู้มีความใฝ่รู้ตั้งตนอยู่  
 ในธรรม เป็นผู้ชี้แนะแนวทางแห่งความเจริญ สั่งสอนอบรม เป็นที่ปรึกษา เพื่อนที่ดี หนังสือหรือสื่อ  
 หลากหลายรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดปัญญาสิ่งแวดล้อมทางสังคมโดยทั่วไปที่ดี ที่เกื้อกูล ซึ่งจะชักจูง  
 หรือกระตุ้นให้เกิดปัญญาได้ด้วยการฟัง การสนทนา ปรึกษา ชักจูง อ่าน ตลอดจนการรู้จักเลือก  
 ใช้สื่อ ให้เกิดประโยชน์ ดังที่พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความมีกัลยาณมิตร  
 คือ มีผู้แนะนำสั่งสอนที่ปรึกษา เพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล  
 หรือเข้าร่วมหมูกับท่านผู้ทรงคุณทรงปัญญามีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือสนับสนุนชักจูง  
 ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี  
 ในการศึกษาอบรม การครองชีวิตการประกอบกิจการ และธรรมปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี  
 ขอนี้เป็นองค์ประกอบ ภายนอก 6 ในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ท่านได้อธิบายไว้ว่าผู้ยินดีในกุศลธรรม  
 มีกายสุจริต เป็นต้น ชื่อว่า กัลยาณมิตร 7 และการวางตัวเหมาะสม การได้เจรจาสทนากับ ผู้ถึง  
 พร้อมด้วยศรัทธา ถึงพร้อมด้วยศีล ถึงพร้อมด้วยจาคะ และถึงพร้อมด้วยปัญญาไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นคน  
 นุ่มหรือคนแก่ แล้วคอยศึกษาและปฏิบัติตามศรัทธาของท่านผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธาตามสมควรคอย  
 ศึกษาศีลและปฏิบัติ ตามศีลของท่านผู้ถึงพร้อมด้วยศีลตามสมควรคอยศึกษาจาคะของท่านผู้ถึง  
 พร้อมด้วยจาคะตามสมควร และคอยศึกษาปัญญาของท่านผู้ถึงพร้อมด้วยปัญญาตามสมควร  
 เรียกว่า กัลยาณมิตรตตา

**พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต)** ได้อธิบายหลักกัลยาณมิตรตตา (ความมีกัลยาณมิตร คือ  
 มีผู้แนะนำสั่งสอน ที่ปรึกษาเพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี, ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล  
 หรือเข้าร่วมหมูกับท่านผู้ทรงคุณปัญญาที่มีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุนชักจูง ชี้  
 ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนเป็นเครื่องอุดหนุนเกื้อกูลแก่กัน ให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ใน

<sup>19</sup> พันตรีป. หลงสมบุญ (รวบรวมและเรียบเรียง), พจนานุกรม มคอ-ไทย. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 179.

<sup>20</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 579.

<sup>21</sup> สมเด็จพระพุทธอาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร), แปลและเรียบเรียง, คัมภีร์สุทิมรรค, พิมพ์ครั้งที่ 4.(กรุงเทพมหานคร: บริษัทประยูรวงศ์พันธ์ จำกัด, 2546), หน้า 555.

<sup>22</sup> คุรายละเอียดใน อภิ.วิ. (ไทย) 35/643/427.

<sup>23</sup> คุรายละเอียดใน ข.ม. (ไทย) 29/202/590.

การศึกษาอบรมการครองชีวิต การประกอบกิจการ และธรรมาปฏิบัติ, สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ดี) ข้อนี้เป็นองค์ประกอบภายนอก"<sup>24</sup>

**พระราชวรมณี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้ให้ความหมาย มิตรและสหายไว้ว่า...เพื่อน ในภาษาไทยตรงกับคำในภาษาบาลีว่า มิตรและสหาย ทั้งสองคำมีความหมายไม่เหมือนกัน บางคนเป็นมิตรแต่ไม่ได้เป็นสหาย บางคนเป็นสหายแต่ไม่ได้เป็นมิตร ดังนั้น มิตร หมายถึง คนที่คบกันด้วยความชอบพอรักใคร่ มาจากศัพท์ว่า เมตตา ส่วนคำว่า สหาย หมายถึง มาด้วยกันไปด้วยกัน สหายเป็นลักษณะของคนร่วมทำกิจกรรม เพื่อนร่วมงานก็เรียกว่า สหาย บางคนเป็นเพื่อนร่วมงานกันเช่นเป็นเจ้านายเป็นลูกน้องแต่ไม่ได้เป็นมิตรกัน พวกเขาเป็นสหายโดยความจำใจ คอยแต่คิดว่าเมื่อไรอีกฝ่ายหนึ่งจะไปเสียที ไม่มีความเป็นมิตรเพราะขาดน้ำใจที่ดีต่อกัน ฉะนั้น สหายจึงอาจจะไม่ใช่มิตร บางคนเป็นมิตรชอบพอกันแต่ต้องอยู่ไกลไม่อาจจะทำกิจกรรมร่วมกันจึงไม่ได้เป็นสหาย<sup>25</sup>

**พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)** ให้ความหมายคำว่ามิตรไว้ว่า มิตร หมายถึงบุคคลที่ช่วยชี้แนะแนวทาง ชักจูง ตลอดจนแนะนำสั่งสอน ชักนำผู้อื่นให้ดำเนินชีวิตที่ดีงาม ประสบผลดีและมีความสุข เจริญก้าวหน้า พัฒนาในธรรม แม้จะเป็นบุคคลเสมอกันหรือเป็นมารดาบิดา ครู อาจารย์ ตลอดจนทั้งพระสงฆ์จนถึงพระพุทธเจ้าก็นับว่าเป็นมิตร แต่เป็นมิตรใจดี หรือมิตรมีธรรมที่เรียกว่า กัลยาณมิตร แปลว่า มิตรดีงาม นอกจากนี้ ยังปรากฏความหมายของกัลยาณมิตรที่ท่านอธิบายไว้ในพุทธธรรม<sup>26</sup> ดังความว่า คนดี คนมีปัญญา คนมีคุณธรรม ทางธรรมเรียกว่า สัตบุรุษบ้างบัณฑิตบ้าง ถ้าคนดี คือสัตบุรุษหรือบัณฑิตนี้ไปทำหน้าที่ช่วยเหลือแนะนำสั่งสอน ชักนำสัมมาทิฐิให้แก่ผู้อื่น ตลอดจนมีความสนใจกระตือรือร้นที่จะเข้าไปหาซักถามขอคำชี้แนะแนวทางจากสัตบุรุษ หรือบัณฑิตไปปฏิบัติ การกระทำของเขาย่างนี้เรียกว่า การเสวนาสัตบุรุษ หรือคบหาคนดีไม่ว่าสัตบุรุษจะมาหน้าที่ให้ หรือบุคคลนั้นจะไปคบหาสัตบุรุษเองก็ตาม ในเมื่อมีการยอมรับหรืออิทธิพลต่อกันเกิดขึ้นแล้ว ก็เรียกว่าเรามีกัลยาณมิตร และเรียกภาวะนี้ว่า กัลยาณมิตรตตตา แปลว่าความมีกัลยาณมิตร<sup>27</sup>

**ประทีป พีชทองกลาง** กล่าวไว้ว่า กัลยาณมิตร หมายถึงบุคคลที่มีความพร้อมทั้งคุณธรรม ความ ดีงาม เป็นผู้ห่างไกลจากสิ่งอันเป็นข้าศึกในการพัฒนาศักยภาพชีวิต และตั้งตนอยู่อย่างเหมาะสมแห่ง การเคารพ รวมทั้งยังเป็นผู้สร้างสรรค์ประโยชน์สุข และคุณธรรมความดีงามต่าง ๆ ให้แก่บุคคลรอบข้างด้วยความเข้าใจ จนเป็นแรงเหนี่ยวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ประโยชน์ และความสุขในระดับต่าง ๆ โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ตลอดจนถึงสิ่งแวดล้อมที่เกื้อกูลส่งเสริมการพัฒนา ชีวิตก็เป็นดังกัลยาณมิตรด้วยเช่นกัน<sup>28</sup>

<sup>24</sup> พระเทพเวที (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ครั้งที่ 6, พ.ศ.2532, หน้า 65

<sup>25</sup> พระราชวรมณี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *เพื่อน*, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2541), หน้า 2-3.

<sup>26</sup> พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), *พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ*, พิมพ์ครั้งที่ 8,(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), หน้า 623.

<sup>27</sup> พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*, พิมพ์ครั้งที่ 8,(กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2538), หน้า 1966.

<sup>28</sup> นายประทีป พีชทองกลาง, *รูปแบบการปรึกษาเชิงพุทธตามหลักกัลยาณมิตร*, *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556

**มนสภรณ์ วิฑูรย์เมธา** กล่าวไว้ว่า กัลยาณมิตร หมายถึง คนดี มีปัญญา มีคุณธรรม ทำหน้าที่ช่วยเหลือ สั่งสอน แนะนำให้ผู้อื่นปฏิบัติดี เมื่อบุคคลใดไปหา ปรีกษา ขอคำแนะนำ เข้าใกล้ตลอดจนศึกษาแนวทางในการประพฤติตน และมีการยอมรับต่อกันและกันแล้ว เรียกว่า นีว่า กัลยาณมิตรตตา หรือ ความมีกัลยาณมิตร<sup>29</sup>

**พระมหาสุภวิชัย วิราม** กล่าวไว้ว่า กัลยาณมิตร คือ มิตรที่ดีงาม ทำให้เจริญแก่บุคคล ผู้คบหา ได้แก่ ผู้สมบูรณ์ด้วยความมีศีล กำจัดทุกข์ นำประโยชน์เกื้อกูลมาให้กับเพื่อนและคนอื่น ดังรูปวิเคราะห์ว่า บุคคลใดเป็นมิตรมีอุปการะช่วยเหลือคนอื่นโดยอาการทุกอย่าง บุคคลนั้น ชื่อว่า กัลยาณมิตร<sup>30</sup>

**วิไลรัตน์ พกษาภิรมย์** กล่าวว่า กัลยาณมิตร หมายถึง บุคคลผู้ที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรม มีศีล เป็นเบื้องต้น เป็นผู้กำจัดความชั่วร้าย เป็นผู้ส่งเสริมประโยชน์ ความดีหรือคุณธรรมต่าง ๆ ที่บุคคลมีและแสดงต่อผู้อื่น เป็นผู้มีปัญญา มีความสามารถ มีความเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือทำให้เกิดความดี ให้เกิดความรู้ ความเจริญและความสุขแก่ผู้อื่น<sup>31</sup>

**สรุปกัลยาณมิตรธรรม** หมายถึง เพื่อนที่ดีเพื่อนที่งาม หรือเพื่อนที่เคยรักใคร่คุ้นเคยที่ดี เพื่อนรักใคร่คุ้นเคยที่งาม คือมิตรผู้มีคุณอันบัณฑิตควรนับ เพื่อนที่ดี โดยเพื่อนมีความหมายว่า ผู้ร่วมกิจกรรมหรือร่วมอยู่ในสภาพอย่างเดียวกัน, ผู้ชอบพอผู้รักใคร่คบหากัน, ในทางธรรมเนื้อแท้ของความเป็นเพื่อนอยู่ที่ความมีใจหวังดีต่อกัน เป็นบุคคลที่ช่วยชี้แนะแนวทาง ชักจูงตลอดจนแนะนำสั่งสอน ชักนำผู้อื่นให้ดำเนินชีวิตที่ดีงาม ให้ประสบผลดีและความสุข ให้เจริญก้าวหน้าให้พัฒนาในธรรม แม้จะเป็นบุคคลเสมอกันหรือเป็นมารดา บิดา ครู อาจารย์ ตลอดทั้งพระสงฆ์ จนถึงพระพุทธเจ้าก็นับว่าเป็นเพื่อนแต่เป็นเพื่อนใจดี หรือเพื่อนมีธรรม

## การบูรณาการหลักกัลยาณมิตรกับการบริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน 4 ด้านได้แก่ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยครู และบุคลากรในโรงเรียนเป็นกลจักรสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนงานทุก ๆ ด้านดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้บริหารจึงใช้ศาสตร์ และศิลป์เป็นหลักการปฏิบัติงาน ความเป็นกัลยาณมิตรเป็นศิลปะเฉพาะตนของบุคคล ที่สะท้อนถึงลักษณะของผู้บริหาร ผู้มีคุณธรรมที่ดีงามเป็นผู้มีเสน่ห์ ขวนให้นับถือน่าไว้วางใจ สนใจใจ เชื่อมั่นศรัทธา ซึ่งส่งผลให้ครู และบุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจ

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้กล่าวว่า ความเป็นกัลยาณมิตรของครูอาจารย์ และผู้บริหาร คือ สาระของการสร้างชุมชนแห่งการศึกษา ผู้บริหาร และครูอาจารย์นั้น อยู่ในฐานะเป็นผู้หน้าที่เอื้อการศึกษาแก่ศิษย์ และคนอื่น ๆ ในชุมชนจึงเป็นแกนกลางของการสร้างชุมชนแห่ง

<sup>29</sup> มนสภรณ์ วิฑูรย์เมธา, การพัฒนาระบบกัลยาณมิตรเพื่อส่งเสริมการเห็นคุณค่าของตนเองของนักศึกษาพยาบาล, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศษุภบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543).

<sup>30</sup> พระมหาสุภวิชัย วิราม, การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องกัลยาณมิตรตามหลักพุทธจริยศาสตร์ที่คณะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนวัดปากน้ำวิทยาคมและโรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคมกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, 2545)

<sup>31</sup> วิไลรัตน์ พกษาภิรมย์, ความเป็นกัลยาณมิตรของผู้ประเมินภายนอกตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547)

การศึกษาหรือชุมชนวิชาการ ซึ่งเป็นชุมชนแห่งกัลยาณมิตร ดังนั้น ผู้บริหาร และครูอาจารย์ จึงควรมีคุณสมบัติแห่งความเป็นกัลยาณมิตร ที่ทางพระเรียกว่า กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

เมื่อผู้บริหาร และครูอาจารย์มีเมตตา กรุณา และมุทิตาโดยแสดงออกอย่างถูกต้องในความสัมพันธ์ภายในชุมชนก็จะมีคุณสมบัติของกัลยาณมิตรข้อแรก คือ

**1. ปิโย "ผู้เป็นที่รัก" หรือ "นารัก"** หมายความว่า เป็นผู้รู้จักเอาใจใส่ในตัวบุคคล และสุขทุกข์ของเขา เข้าถึงจิตใจ ให้ความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนใจผู้เรียนให้อยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม

อย่างไรก็ตาม เท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้น ได้มาจากเมตตา กรุณา มุทิตา จึงต้องมีอุเบกขามาคุมให้อยู่ในขอบเขตที่สมควร คือพอดี ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียงธรรม คือ การปฏิบัติต่อคนหรือช่วยเหลือคน จะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ขอบธรรม ไม่ให้เสียความรับผิดชอบ ไม่ละเลยหรือมองข้ามความถูกต้องสมควร ตามกล่าวคือผู้นำนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างถูกต้องระหว่างคน และกับงาน คน และกับธรรม หรือทั้งกับคน และกับหลักการ คือต้องทั้งคน และทั้งงาน หรือทั้งคนและหลักการ

ถ้าเอาคนอย่างเดียวก็จะเอียงสุดไปข้างหนึ่ง และจะเกิดปัญหาหรือเกิดความเสียหาย เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา จนไม่มีขอบเขต แม้จะปิโย คือเป็นที่รัก แต่ก็เสียหลักการ และทำให้เสียความเป็นธรรม นอกจากนั้น เมื่อพยายามทำตัวให้เป็นที่รักโดยเป็นกันเองเกินไปอย่างไม่มีขอบเขตก็อาจจะเลยเถิดไปกลายเป็นเพื่อนเล่น หรือกลายเป็นที่ล้อเล่น จนกระทั่งคำพูดไม่มีความหมายไม่มีน้ำหนัก พูดอะไรเขาก็ไม่ฟัง อย่างนั้นก็หมดความหมาย พร้อมกันนั้นก็อาจจะกลายเป็นว่าแทนที่ตัวเองจะไปนำเขาก็กลับถูกเขาชักพาออกนอกกลุ่มออกไป เลยหมดความเป็นผู้นำ

ฉะนั้น ปิโย "เป็นที่รัก" ซึ่งเกิดจากคุณสมบัติในข้อเมตตา กรุณา มุทิตา ที่เกี่ยวข้องกับคน จึงต้องมีขอบเขตโดยมีความสมดุลกับข้ออุเบกขา ที่เกี่ยวข้องกับธรรม หลักการ เหตุผล และตัวงาน พฤติกรรมการบริหารทั้งตัวงาน หลักการ หรือธรรม ก็จะได้ลักษณะซึ่งเป็นคุณสมบัติของกัลยาณมิตรข้อต่อไป คือ

**2. ครุ "นาคเรพ"** คือ เป็นคนมีหลัก หนักแน่น ถือ หลักการเป็นสำคัญ และมีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้อึดหยุ่นปลอดภัย เป็นที่พึ่งได้มองใสบั้นเทิง กอปรด้วยอาการเข้มแข็งเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดี ด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป) แล้วมาสมดุลกับข้อ 4 (อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอน เอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควร แก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับ ความรับผิดชอบของตน)<sup>32</sup> ก็จะได้ทั้ง ปิโย เป็นที่รักหรือนารักด้วย และ ครุ เป็นที่เคารพด้วย หมายความว่า ได้ทั้งคนได้ทั้งงาน ได้ทั้งคนได้ทั้งหลักการ และได้ทั้งคนได้ทั้งธรรมอันนี้เป็น หลักการสำคัญแห่งดุลยภาพ

ผู้นำนาคเรพเป็นครูจะยึดถือหลักการเป็นใหญ่เอางานเป็นสำคัญ เอาธรรมนำหน้าเมื่อเอาใจใส่ดูแลคนให้ดี ก็เป็น ปิโย ด้วย ก็ได้ดุลยภาพอย่างที่ว่ามานี้

<sup>32</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [https://84000.org/tipitaka/dic/cl\\_item.php?i=161](https://84000.org/tipitaka/dic/cl_item.php?i=161) [22 เมษายน 2562].

คุณสมบัติอีกประการหนึ่งของผู้ที่เป็ "ครู" ซึ่งถือธรรมหรือหลักการเป็นใหญ่ ก็คือ เป็นผู้เที่ยงตรง ไม่มีอคติ ไม่มีความลำเอียงซึ่งเป็นแกนกลางของการรักษาคุณภาพ และความสามัคคี พร้อมทั้งความมั่นคงของชุมชนที่ไปด้วยกัน เพราะถ้าเสียความเป็นธรรมแล้ว แม้แต่จะมีความรักใคร่กันอยู่ หรือแม้แต่การเอาอกเอาใจกัน ก็จะเกิดความกินแหนงแคลงใจกัน สูญเสียเอกภาพ แต่เมื่อรักษาธรรมไว้ได้ ก็ไม่มีอคติ และไม่เสียสามัคคี

อคติ คือ ความลำเอียง หรือการเขวออกไปนอกทางที่ควรจะประพฤติปฏิบัติ มี 4 ประการด้วยกัน คือ

**3. กาวนิโย "นำเจริญใจ"** คือ นายกอง เป็นแบบอย่างได้ ทำให้ผู้ที่ร่วมอยู่รวมไป คือ คนทั้งหลายในชุมชนนั้น มีความภาคภูมิใจ พอนึกถึงก็มีความมั่นใจ และภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร และครูอาจารย์ ว่าเป็นผู้ที่มีการศึกษาจริงได้พัฒนาตนแล้วเป็นผู้มีสติปัญญา มีความสามารถ รู้จริง เก่งจริง และมีคุณธรรมความดีงามอย่างแท้จริง นำเอาอย่าง คุณสมบัติข้อนี้แยกได้อย่างน้อย 2 ด้านสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) **ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ** ซึ่งมีคำกล่าวในหนังสือกัลยาณมิตร นิเทศ สำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง ว่าการบริหารการศึกษาในปัจจุบันมิได้หมายความว่าเพียงการบริหาร เพียงแค่ถ้าการบริหารคือ การทำเอกสาร และการปฏิบัติงานให้เรียบร้อยถูกต้องตรงตามกฎหมายระเบียบปฏิบัติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพหรือไม่ต้องดูที่การจัดการ ดูที่การสื่อสารต่อมวลชน เช่น สามารถจัดทำหลักสูตร ตารางเรียนที่บูรณาการเชื่อมโยง พุดจูงใจให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ และทำงานเป็นทีมได้<sup>33</sup>

2) **ด้านปฏิบัติ** หรือด้านการดำเนินชีวิต เช่น ความประพฤติทั่วไป ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการดำรงตนในสังคม เป็นต้น

4. **วัตตา "รู้จักพุด"** หมายความว่า รู้จักพุดให้ได้ผล รู้ว่าในสถานการณ์ไหน และกับใคร ควรพุดอะไร อย่างไร เป็นต้น กล่าวคือเป็นผู้ที่พุดเป็น สอนเป็น เป็นนักสื่อสารที่ดี และเอาใจใส่สื่อสารกับผู้ร่วมไปด้วยอยู่เสมอ เพื่อให้รู้เข้าใจกัน และรู้เข้าใจในสิ่งที่ทำ เป็นต้น การรู้จักพุดนั้น มีความหมายมากกว่าการสื่อสารเก่งอีก การรู้จักพุดเป็นการพุดให้ เข้าใจ พุดให้เห็นใจ พุดให้เชื่อ พุดให้เห็นด้วยหรือคล้อยตาม ให้เขาร่วมมือ รวมกำลังกัน แต่ความมุ่งหมายส่วนใหญ่คือ พุดให้เข้าใจ พุดให้เขาได้ประโยชน์ และพุดให้ช่วยกันสร้างสรรค์ประโยชน์ต่างจาก จิตวิทยาทุนิยมที่เน้นในแง่การพุดให้ตนเองได้ผลประโยชน์หรือหาผลประโยชน์ให้แก่ตน

พระพุทธเจ้าทรงแสดงลักษณะของนักสื่อสารหรือนักสั่งสอนที่ดีไว้ 4 อย่าง คือ

1) พุดแจ่มแจ้ง คือ ชี้แจงอธิบายให้เข้าใจชัดเจน มองเห็นเหตุผลแจ่มแจ้งหมด สงสัย เหมือนจูงมือไปเห็นกับตา (สันทัสสนา)

2) พุดจูงใจ คือ พุดให้เห็นคุณค่า และความสำคัญ จนเกิดความซาบซึ้ง ยอมรับอยากลงมือทำหรือนำไปปฏิบัติ (สมาทพนา)

3) พุดเร้าใจ คือ ปลุกใจให้คึกคัก เกิดความแข็งขันมั่นใจ และมีกำลังใจหาญกล้า กระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ โดยไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบาก (สมุตเตชนา)

4) พุดให้เร้าใจ คือ ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งเมตตา ไมตรีความหวังดี และ ความรู้สึกที่ดีขึ้น เร้าใจ เบิกบานผ่องใส เข้มแข็งใจด้วยความหวังในผลดี และทางที่จะสำเร็จ (สัมปหังสนา)

<sup>33</sup> สุมน อมรวิวัฒน์, กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหารกลยุทธ์ในการนิเทศ เพื่อสร้างโรงเรียน ให้เข้มแข็ง, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547), หน้า 4.

5. **วจนักขโม รู้จักฟัง** ท่านใช้คำว่า วจนักขโม แปลว่า "ทนหรือควรต่อถ้อยคำ" (ของ คนอื่น) ไม่ใช่ว่าเขาแต่พูดแก่เขาอย่างเดียวโดยไม่ยอมรับฟังใคร ต้องยอมรับฟัง เพราะการรู้จักรับฟัง เป็นส่วนหนึ่งของการที่จะสื่อสารให้ได้ผล ผู้อื่นพูดไม่ถูกใจอะไรก็ทนได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานการ และประโยชน์ที่จะทำนั้นสำเร็จเช่น ครูอาจารย์ถูกลูกศิษย์ซักไซ้ไต่ถาม ถามจุกจิก ถามเรื่องที่ครูดคิดว่าน่าจะรู้แล้ว ถ้าครูอาจารย์ไม่มีความอดทนในการรับฟัง เดียวก็จะเป็นโอ หรือรำคาญ ท่านว่าต้องมีคุณธรรมข้อนี้จึงจะแก้ไขได้ ต้องทำใจให้สบาย อดทนรับฟังเขาเพื่อให้เข้าใจเขา และช่วยเขาได้ดี

6. **คัมภีร์จะ กะถัง ถัดตา "รู้จักแถลงเรื่องราวต่างๆ ที่ลึกซึ้ง"** ปัญหาอะไรที่หนัก และยากสามารถชี้แจงอธิบาย ช่วยทำให้ศิษย์มีความกระจ่างแจ้ง เรื่องที่ลึกที่ยากก็ทำให้ตื้นให้ง่ายได้ และพาเข้าถึงเรื่องที่ยาก และลึกลงไป ง่ายๆ ได้ผล

7. **โน จัญฐาเน นิโยชะเย "ไม่ชักนำในอฐานะ"** คือในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ใช่สาระ ออกนอกเรื่องนอกราว เหลวไหล ไม่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย

ธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการนี้ เป็นคุณสมบัติที่มาประกอบเสริมกัน และมาประสานเข้ากับพรหมวิหาร 4 ประการ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหาร และครูอาจารย์ทำหน้าที่สำเร็จผลดีอย่างแท้จริง<sup>34</sup>

## บทสรุป

การบริหารผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยครู และบุคลากรในโรงเรียนเป็นกลจักรสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนงานทุก ๆ ด้าน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้บริหารจึงใช้ศาสตร์ และศิลป์เป็นหลักการปฏิบัติงาน ความเป็นกัลยาณมิตรเป็นศิลปะเฉพาะของบุคคล ที่สะท้อนถึงลักษณะของผู้บริหาร ผู้มีคุณธรรม ที่ดีงาม เป็นผู้มีเสน่ห์ ชวนให้นับถือน่าไว้วางใจ สนุกใจ เชื่อมมั่นศรัทธา ซึ่งส่งผลให้ครู และบุคลากร เกิดความร่วมมือร่วมใจ

หลักกัลยาณมิตรธรรม คุณสมบัติของมิตรที่ดีหรือมิตรแท้คนที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ การทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องฝึกฝนอบรมตนเองให้มีคุณสมบัติตามคุณธรรมของกัลยาณมิตร 7 ประการ เพื่อให้การทำหน้าที่กัลยาณมิตรเป็นประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดกำลังใจใน

<sup>34</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), เพื่อชุมชนแห่งการศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ, พิมพ์ ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, 2544), หน้า 99-108.

การสั่งบุญบารมีให้อิ่ง ๆ ขึ้นไปตามลำดับกัลยาณมิตรถึงจะมีกำลังน้อยแต่ดำรงอยู่ในมิตตธรรม ก็นับได้ว่าเป็นทั้งญาติ เป็นทั้งพวกพ้องและเป็นทั้งเพื่อนของเรา การดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มิตรสหายและพวกพ้องบริวารมีส่วนอย่างสำคัญยิ่งที่จะช่วยเหลือสนับสนุนชีวิตของเราให้มีความราบรื่น และสามารถสร้างความดีได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร และครูอาจารย์ทำหน้าที่สำเร็จผลดีอย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- ฉลอง มาปรีดา. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮ้าส์, 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ประทีป พีชทองกลาง, **รูปแบบการศึกษาระดับปริญญาตรีตามหลักกัลยาณมิตร**, **วิทยานิพนธ์ดุสิต บัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556
- พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ครั้งที่ 6, 2532.
- พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.
- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), **พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ 8,(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), 2552.
- \_\_\_\_\_, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ 8,(กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), 2538.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [https://84000.org/tipitaka//dic/cl\\_item.php?i=161](https://84000.org/tipitaka//dic/cl_item.php?i=161), 22 เมษายน, 2562.
- \_\_\_\_\_, **เพื่อชุมชนแห่งการศึกษาและบรรยากาศแห่งวิชาการ**, พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, 2544.

พระมหาสุภวิชัย วิราม, การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องกัลยาณมิตรตามหลักพุทธจริยศาสตร์  
ทัศนะของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนวัดปากน้ำวิद्याคมและโรงเรียน  
สุวรรณพลับพลาพิทยาคมกรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต,**  
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, 2545.

พระราชวรมนี (ประยูร ธรรมจิตโต), **เพื่อน**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย, 2541.

พันตรีป. หลงสมบุญ (รวบรวมและเรียบเรียง), **พจนานุกรม มคอ-ไทย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท  
ธรรมสาร จำกัด, 2546.

มนสภรณ์ วิชुरย์เมธา, การพัฒนาระบบกัลยาณมิตรเพื่อส่งเสริมการเห็นคุณค่าของตนเองของ  
นักศึกษาพยาบาล, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** , บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2543.

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง, “โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการ  
พัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ”, **วารสารวิทยบริการ**  
**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม), 2557.

วิจารณ์ พานิช, **บันเทิงชีวิตครู, สู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้**, กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.  
พรีนติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2559.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, **การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดชุมชนแห่งการ  
เรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)**, กรุงเทพมหานคร:  
ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้, 2562.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ , **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ  
และหน่วยงานของรัฐ**, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, 25548.

วีไลรัตน์ พุกษาภิรมย์, ความเป็นกัลยาณมิตรของผู้ประเมินภายนอกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิต  
วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547.

ศจี อนันต์นพคุณ, **กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**, สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิก, 2542.

สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร), แปลและเรียบเรียง, **คัมภีร์สุทิมรรค**, พิมพ์  
ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร: บริษัทประยูรวงศ์พรีนติ้ง จำกัด, 2546.

สมภพ สุขช่วง, **การบริหารการพัฒนา**, กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สมยศ นาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
บรรณกิจ, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ  
PLC (Professional learning community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”  
สู่สถานศึกษา**, กรุงเทพมหานคร: ศุภสภา, 2560.

สุนน อมรวิวัฒน์, **กลยุทธ์นิเทศสำหรับผู้บริหารกลยุทธ์ในการนิเทศ เพื่อสร้างโรงเรียนให้  
เข้มแข็ง**, กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547.

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล, **Professional Learning Community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพ)**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.youtube.com/watch?v=tKTc7ocJezo>  
(23 สิงหาคม), 2562.

เสถียร อ่วมพรหม, **แนวทางการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**, อุทัยธานี: เอกสารถ่ายสำเนา  
เย็บเล่ม, 2560.

Bulkley, K.E., and J. Hicks, **Managing Community: Professional Community in  
Charter Schools Operated by Educational Management Organizations**,  
New York: McGraw- Hill, 2005.

Dufour and other, **Learning by Doing ; A handbook for professional Learning  
Comunities at work**, 2<sup>nd</sup> ed, Blooming yon, IN: Solution Tree), 2010.

Harold Koontz & Heinz Weinrich, **Ninth Edition Management**, New York:  
Mc GrewHill book, 1991.

Leonard, L., & Leonard, p., **Assessing aspects of professional development in schools:  
Beliefs versus practices**, **The Alberto Journal of Educational Research**,  
Vol.47 No.1, 2001.