การนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา: บทบาทและแนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
Leading Professional Learning Communities in Schools: Roles and Practices of School Administrators

วันที่รับบทความ : 24 มิถุนายน 2569
วันที่แก้ไขบทความ : 8 ตุลาคม 2569
วันที่ตอบรับ : 13 พฤศจิกายน 2569

ตะวัน แสงทอง[1]
Tawan Sangthong[1]
มัทนา วังถนอมศักดิ์[2]
Mattana Wangthanomsak[2]

บทคัดย่อ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครูและคุณภาพผู้เรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ บทความวิชาการนี้มุ่งสังเคราะห์ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติการเป็นผู้นำ PLC ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์เนื้อหาเอกสารไทยและต่างประเทศ 28 รายการ (ค.ศ. 1990–2024) ผลการสังเคราะห์ได้แนวปฏิบัติ 12 ประการ ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) การสร้างทิศทางร่วม: (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน (2) วางแผนกิจกรรม PLC ร่วมกัน 2) การนำแบบร่วมและสนับสนุน: (3) นำจากศูนย์กลางของบุคลากร (4) สนับสนุนและอำนวยความสะดวก 3) การเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน: (5) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง (7) สนับสนุนการพัฒนาตนเอง 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงบวก: (8) เสริมพลังครู (9) สร้างบรรยากาศเชิงบวก และ 5) การใช้หลักฐานและการสะท้อนผล: (10) ส่งเสริมความรู้ด้านการวิจัย (11) ประเมินผลตามสภาพจริง (12) สะท้อนผลกระทบต่อผู้เรียน ทั้ง 5 มิติเชื่อมโยงเป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
คำสำคัญ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, การพัฒนาวิชาชีพครู

Abstract

Professional learning communities (PLCs) are a key mechanism for teacher development and student learning, and school administrators play a decisive role in leading them. This academic article synthesizes the meaning, significance, and components of PLCs and leadership practices for school administrators through a content analysis of 28 Thai and international documents (1990–2024). The synthesis

[1] นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Doctoral Student, Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University
ผู้ประสานงาน (Corresponding author): tawansangthong92@gmail.com
[2] รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University

yielded 12 practices in five dimensions: (1) building shared direction: co-developing a shared vision, mission, values, and goals, and planning PLC activities collaboratively; (2) shared and supportive leadership: leading from the center and facilitating PLC activities; (3) collaborative professional learning: promoting learning-focused dialogue, coaching, and supporting continuous self-development; (4) a positive learning culture: empowering teachers and creating a positive climate; and (5) evidence and reflection for student learning: developing research literacy, conducting authentic assessment, and reflecting on impacts on students. The dimensions form a continuous improvement cycle centered on student learning.
Keywords: Professional Learning Communities, Leadership, School Administrators, Teacher Professional Development

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีทำให้การศึกษาต้องมุ่งให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) ครูจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งครูที่มีเป้าหมายร่วมกันเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (Hord, 1997) และมาตรฐานตำแหน่งกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2567) ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญของ PLC เพราะงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา (Phetmalaikul, 2017) และ PLC ที่เข้มแข็งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน (วิเชียร ไชยบัง, 2562)

อย่างไรก็ตาม งานในบริบทไทยส่วนใหญ่ศึกษาองค์ประกอบของ PLC ในสถานศึกษาเฉพาะแห่ง (อำนาท เหลือน้อย, 2562; วิลาวรรณ์ โสภารักษ์ และกรรณิกา ไวโสภา, 2566) ขณะที่งานต่างประเทศยืนยันว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จของ PLC (Vangrieken, Meredith, Packer, & Kyndt, 2017; Kulophas & Hallinger, 2020; Antinluoma, Ilomäki, & Toom, 2021) แต่องค์ความรู้เรื่อง "การเป็นผู้นำ PLC" ยังกระจายอยู่ในแนวคิดที่ต่างมุมมองกัน (Hipp & Huffman, 2003; Lunenburg, 2010; ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, 2560) และยังขาดการสังเคราะห์เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารนำไปใช้ได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบย้อนกลับได้ ซึ่งเป็นช่องว่างที่บทความนี้มุ่งเติมเต็ม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. เพื่อสังเคราะห์แนวปฏิบัติการเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติดังกล่าว

แนวทางการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม

บทความนี้ใช้การทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ (integrative literature review) สืบค้นเอกสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษจาก ThaiJO, ERIC และ Google Scholar ด้วยคำค้น เช่น "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" "ภาวะผู้นำ" และ "professional learning community" คัดเลือกเอกสารที่ 1) เกี่ยวข้องกับ PLC หรือบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อน PLC 2) เป็นงานต้นแบบทางแนวคิด หรือเผยแพร่ในแหล่งที่เชื่อถือได้ และ 3) เข้าถึงฉบับเต็มได้ ได้เอกสาร 28 รายการ (ค.ศ. 1990–2024) แล้ววิเคราะห์เนื้อหา 3 ขั้นตอน คือ สกัดข้อความที่ระบุพฤติกรรมของผู้นำ PLC จัดกลุ่มเป็นแนวปฏิบัติโดยคงไว้เฉพาะประเด็นที่มีแหล่งสนับสนุนตั้งแต่ 3 แหล่งขึ้นไป (ตารางที่ 1) และจัดแนวปฏิบัติเป็นมิติพร้อมอธิบายความสัมพันธ์ในรูปกรอบแนวคิด (ภาพที่ 1)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

นักวิชาการให้ความหมายของ PLC ว่าเป็นชุมชนของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hord, 1997; Cibulka & Nakayama, 2000; วิจารณ์ พานิช, 2555; วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล, 2562; วิราวรรณ์ เพ็ชรนาวา, 2563) โดยบางแนวคิดเน้นการตรวจสอบหลักฐานผลลัพธ์ของนักเรียน (McLaughlin & Talbert, 2006) ผู้เขียนจึงสรุปว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้และแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ การจัดการศึกษา และคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน PLC มีความสำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงการสอนทำได้ยากหากครูทำเพียงลำพัง (Senge, 1990; Mayer & Lloyd, 2011) และได้รับการนำไปใช้ในหลายประเทศ (Sompong, Erawan, & Dharm-tad-sa-na-non, 2015; Thompson, Gregg, & Niska, 2004) จนควรเป็นตัวชี้วัดของผู้อำนวยการสถานศึกษา (ประวิต เอราวรรณ์, 2564)

ด้านองค์ประกอบ Hipp and Huffman (2003) เสนอ 5 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วมและสนับสนุน ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันการแบ่งปันการปฏิบัติและสภาพแวดล้อมเกื้อหนุน ส่วน Stoll (2011 อ้างถึงใน Meesuk, Wongrugsa, & Wangkaewhiran, 2021) และ Hudson (2024) เพิ่มความไว้วางใจ การสืบเสาะร่วมกัน และหลักฐานผลลัพธ์ งานในบริบทไทยพบองค์ประกอบใกล้เคียงกัน (อำนาท เหลือน้อย, 2562; วิลาวรรณ์ โสภารักษ์ และกรรณิกา ไวโสภา, 2566) และขยายสู่ PLC ดิจิทัล (Trust, Krutka, & Carpenter, 2016; วรพล ศรีเทพ, ภานุวัฒน์ จรูญสนองกิจ และปิยะวัฒน์ รักราวี, 2567) โดยภาวะผู้นำปรากฏในเกือบทุกแนวคิดและส่งผลต่อองค์ประกอบอื่นทั้งหมด

การเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Leading Professional Learning Communities)

การเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เสริมสร้างอำนวยความสะดวก สนับสนุน และสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีพลังต่อการเรียนรู้ แนวคิดของนักวิชาการจำแนกได้ 3 มุมมอง ได้แก่ 1) เชิงเงื่อนไขและความสัมพันธ์ เช่น การนำจากศูนย์กลางของบุคลากร (Hord, 1997; Thompson et al., 2004; Vangrieken et al., 2017) 2) เชิงกระบวนการ เช่น การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายร่วม (Lunenburg, 2010) หรือวงจร PAOR

(ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, 2560) และ 3) เชิงผลลัพธ์และหลักฐาน เช่น การพัฒนาความสามารถด้านการวิจัยของครูและการใช้ข้อมูลนักเรียนประเมินผลกระทบ (Harris & Jones, 2019; Hudson, 2024) ผู้เขียนจึงนำพฤติกรรมของผู้นำจากทุกแหล่งมาจัดกลุ่มและ ตรวจสอบความถี่ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวปฏิบัติการเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

มิติ / แนวปฏิบัติ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	ความถี่
มิติที่ 1 การสร้างทิศทางร่วม														
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมายร่วม		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		8
2. วางแผนกิจกรรม PLC ร่วมกับครู				✓		✓	✓			✓				4
มิติที่ 2 การนำแบบร่วมและสนับสนุน														
3. วางตำแหน่งผู้นำไว้ที่ศูนย์กลางบุคลากร	✓	✓			✓	✓		✓			✓	✓		7
4. สนับสนุนและอำนวยความสะดวก	✓	✓	✓		✓	✓			✓		✓	✓	✓	9
มิติที่ 3 การเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน														
5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	✓		✓				✓	✓		✓	✓	8
6. เป็นโค้ช/พี่เลี้ยงในการนำความรู้ไปใช้		✓	✓		✓			✓						4
7. สนับสนุนการพัฒนาตนเองต่อเนื่อง			✓				✓		✓		✓			4
มิติที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงบวก														
8. เสริมพลังและสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน		✓	✓			✓	✓							4
9. สร้างบรรยากาศเชิงบวก		✓			✓	✓		✓	✓		✓	✓		7
มิติที่ 5 การใช้หลักฐานและการสะท้อนผลเพื่อผู้เรียน														
10. ส่งเสริมความรู้ด้านการวิจัย				✓	✓		✓			✓				4
11. สังเกตและประเมินผลตามสภาพจริง		✓		✓	✓		✓			✓			✓	6
12. สะท้อนผลกระทบต่อผู้เรียน		✓			✓		✓		✓	✓				5

หมายเหตุ: 1 = Hord (1997), 2 = Hipp and Huffman (2003), 3 = Thompson et al. (2004), 4 = Lunenburg (2010), 5 = Stoll (2011 อ้างถึงใน Meesuk et al., 2021), 6 = Vangrieken et al. (2017), 7 = Harris and Jones (2019), 8 = Antinluoma et al. (2021), 9 = Hudson (2024), 10 = ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ (2560), 11 = อำนาท เหลือน้อย (2562), 12 = วิลาวรรณ์ โสภารักษ์ และกรรณิกา ไวโสภา (2566), 13 = วรพล ศรีเทพ และคณะ (2567)

แนวปฏิบัติการเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 12 ประการ

จากตารางที่ 1 จัดกลุ่มแนวปฏิบัติ 12 ประการตามหน้าที่ของผู้นำได้ 5 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การสร้างทิศทางร่วม (Building Shared Direction) ได้แก่ 1) การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน และ 2) การวางแผนกิจกรรม PLC ร่วมกับครู (Lunenburg, 2010; Antinluoma et al., 2021; ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, 2560)

มิติที่ 2 การนำแบบร่วมและสนับสนุน (Shared and Supportive Leadership) ได้แก่ 3) การวางตำแหน่งผู้นำไว้ที่ศูนย์กลางของบุคลากร และ 4) การสนับสนุนเวลาพื้นที่ทางกายภาพ และดิจิทัล และทรัพยากร (Hord, 1997; Hipp & Huffman, 2003; Hudson, 2024)

มิติที่ 3 การเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน (Collaborative Professional Learning) ได้แก่ 5) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง และ 7) การสนับสนุนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Thompson et al., 2004; Harris & Jones, 2019)

มิติที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงบวก (Positive Learning Culture) ได้แก่ 8) การเสริมพลังและความเชื่อมั่นร่วมกัน และ 9) การสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความไว้วางใจ (Hipp & Huffman, 2003; Antinluoma et al., 2021)

มิติที่ 5 การใช้หลักฐานและการสะท้อนผลเพื่อผู้เรียน (Evidence and Reflection for Student Learning) ได้แก่ 10) การส่งเสริมความรู้ด้านการวิจัย 11) การประเมินผลตามสภาพจริง และ 12) การสะท้อนผลกระทบต่อผู้เรียนร่วมกัน (Harris & Jones, 2019; ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, 2560)

กรอบแนวคิดการเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

มิติที่ 1 เป็นจุดตั้งต้นที่กำหนดจุดเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน มิติที่ 2 และ 4 เป็นเงื่อนไขเกื้อหนุนด้านโครงสร้างและด้านความสัมพันธ์ มิติที่ 3 เป็นแกนกลางที่เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของครู และมิติที่ 5 ตรวจสอบผลต่อผู้เรียนแล้วป้อนข้อมูลย้อนกลับ เกิดเป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ภาพที่ 1) สอดคล้องกับ Hudson (2024)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการเป็นผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากตารางที่ 1

สรุป

PLC มีจุดร่วมที่การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อผู้เรียน และภาวะผู้นำส่งผลต่อองค์ประกอบอื่นทั้งหมด การเป็นผู้นำ PLC ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยแนวปฏิบัติ 12 ประการใน 5 มิติ ซึ่งเป็นวงจรการพัฒนาเชิงระบบมากกว่ารายการกิจกรรมที่แยกจากกัน เงื่อนไข ความสำเร็จ ได้แก่ การแบ่งปันภาวะผู้นำอย่างแท้จริง การจัดเวลาและพื้นที่ ความไว้วางใจ และ การใช้ข้อมูลผู้เรียนเป็นหลักฐาน (Vangrieken et al., 2017; Hudson, 2024) ข้อจำกัด คือ เป็นการสังเคราะห์จากเอกสารที่มิใช่การทบทวนอย่างเป็นระบบ และกรอบแนวคิดยังไม่ผ่าน การตรวจสอบเชิงประจักษ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้แนวปฏิบัติ 12 ประการวางแผนและประเมินตนเองในการนำ PLC

2. หน่วยงานต้นสังกัดสามารถใช้กรอบ 5 มิติพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร และนิเทศติดตามการดำเนินงาน PLC

3. สถานศึกษาควรใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของครู

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรตรวจสอบกรอบแนวคิดด้วยเทคนิคเดลฟาย

2. ควรพัฒนาเครื่องมือวัดการเป็นผู้นำ PLC และตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3. ควรศึกษาอิทธิพลของการเป็นผู้นำ PLC ต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน และทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเรื่องการนำ PLC ในบริบทดิจิทัล

รายการอ้างอิง

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2560). ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและแนวทางการนำมาใช้ในสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ., 10*(1), 34–41.

ประวิต เอราวรรณ์. (2564). การประเมินวิทยฐานะครูแนวใหม่. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย, 13*(1), 5–6.

วรพล ศรีเทพ, ภานุวัฒน์ จรูญสนองกิจ, และปิยะวัฒน์ รักราวี. (2567). การสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพดิจิทัล (Digital Professional Learning Community: DPLC) เพื่อการจัดการศึกษายุค Digital Transformation. *วารสารปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 3*(2), 1–17.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2562). *การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.

วิเชียร ไชยบัง. (2562). *จิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน* (พิมพ์ครั้งที่ 7). บุรีรัมย์: โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.

วิราวรรณ์ เพ็ชรนาวา. (2563). *แนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตวิภาวดี กรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

วิลาวรรณ์ โสภารักษ์ และกรรณิกา ไวโสภา. (2566). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์, 5*(2), 125–141.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2567). *มาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา* (หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.4/ว 19 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2567). กรุงเทพฯ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *พลิกโฉมการเรียนรู้ก้าวสู่ยุคดิจิทัล กระทรวงศึกษาธิการ 128 ปี*. กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี่.

อำนาท เหลือน้อย. (2562). รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 19*(3), 155–166.

Antinluoma, M., Ilomäki, L., & Toom, A. (2021). Practices of professional learning communities. *Frontiers in Education, 6*, 617613. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.617613

Cibulka, J., & Nakayama, M. (2000). *Practitioners' guide to learning communities: Creation of high-performance schools through organizational and individual learning*. Washington, DC: National Partnership for Excellence and Accountability in Teaching.

Harris, A., & Jones, M. (2019). Leading professional learning with impact. *School Leadership & Management, 39*(1), 1–4. https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1530892

Hipp, K. K., & Huffman, J. B. (2003, January). *Professional learning communities: Assessment–development–effects*. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Sydney, Australia.

Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

Hudson, C. (2024). A conceptual framework for understanding effective professional learning community (PLC) operation in schools. *Journal of Education, 204*(3), 649–659. https://doi.org/10.1177/00220574231197364

Kulophas, D., & Hallinger, P. (2020). Leadership that matters: Creating cultures of academic optimism that support teacher learning in Thailand. *Journal of Educational Administration, 58*(6), 605–627. https://doi.org/10.1108/JEA-12-2019-0222

Lunenburg, F. C. (2010). Creating a professional learning community. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 27*(4), 1–7.

Mayer, D., & Lloyd, M. (2011). *Professional learning: An introduction to the research literature*. Melbourne, Australia: Australian Institute for Teaching and School Leadership.

McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. New York, NY: Teachers College Press.

Meesuk, P., Wongrugsa, A., & Wangkaewhiran, T. (2021). Sustainable teacher professional development through professional learning community: PLC. *Journal of Teacher Education for Sustainability, 23*(2), 30–44. https://doi.org/10.2478/jtes-2021-0015

Phetmalaikul, T. (2017). Academic administration and management to enhance learners' skills and characteristics in the 21st century. *International Journal of Educational Science and Research, 7*(1), 1–12.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London, England: Century.

Sompong, S., Erawan, P., & Dharm-tad-sa-na-non, S. (2015). The development of professional learning community in primary schools. *Educational Research and Reviews, 10*(21), 2789–2796.

Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *RMLE Online, 28*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/19404476.2004.11658173

Trust, T., Krutka, D. G., & Carpenter, J. P. (2016). "Together we are better": Professional learning networks for teachers. *Computers & Education, 102*, 15–34. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.06.007

Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education, 61*, 47–59. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001