

## แนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสถานศึกษาสังกัด

### เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา

#### A guideline for enhancing the professional learning community in schools

#### Under the municipality of Phra Nakhon Si Ayutthaya

อิสริยา หนูจ้อย<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ มอนโธสง<sup>2</sup>

Isariya Nuchoy<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr. Teerawat Montaisong<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) สร้างแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สร้างและตรวจสอบแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา โดยศึกษาเอกสารและตรวจความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง และขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปปฏิบัติจริง โดยการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 140 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีความเชื่อมั่นด้านความเหมาะสมเท่ากับ 0.96 และด้านความเป็นไปได้เท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสถิติค่าที่ผลการวิจัย พบว่า

แนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 41 รายการ คือ องค์ประกอบที่ 1 ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 8 รายการ องค์ประกอบที่ 2 ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 6 รายการ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย 11 รายการ องค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำรณรงค์ ประกอบด้วย 8 รายการ และองค์ประกอบที่ 5 ด้านการประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 8 รายการ แนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาทั้ง 5 องค์ประกอบ 41 รายการ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริงสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

**คำสำคัญ:** แนวทางเสริมสร้าง, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา

<sup>1</sup>ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

<sup>1</sup>Master of Education Program in Education Administration Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

<sup>2</sup>Course teacher in Master of Education Program Educational Administration Program Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

ผู้ติดต่อ, อีเมล: อิสริยา หนูจ้อย, som\_isariya@hotmail.co.th

รับเมื่อ 9 ตุลาคม 2563 แก้ไข 5 พฤศจิกายน 2563 ตอรับ 11 พฤศจิกายน 2563

## ABSTRACT

This research aims to 1) to create a guideline for enhancing the professional learning community in schools under the municipality of Phra Nakhon Si Ayutthaya. 2) To evaluate the suitability and feasibility of the approach to reinforce a professional learning community in schools under the municipality of Phra Nakhon Si Ayutthaya. The research methodology is divided into 2 steps: Step 1: create and verify guidelines for suitability a professional learning community in schools. The document was studied and the content validity was checked by 5 experts in educational administration, which was obtained by a specific method of selection. The research instrument used was a scale estimation questionnaire, and data were analyzed by finding the conformity index. And step 2 to evaluate the suitability and feasibility of applying the guideline by asking the opinions of the sample group, namely the directors and teachers 140 people, which was obtained by a stratified random sampling method. The research instrument used was a scale estimation questionnaire. The reliability of the data was 0.96 and the feasibility was 0.98 standard deviation and the statistical test.

The results of the research showed that

The guidelines for enhancing professional learning communities in schools consist of 41 items of 5 elements is a component 1, supporting structures for professional learning communities, consisting of 8 items, Component 2: shared values and vision consisted of 6 items, Component 3: Team collaboration consists of 11 items. Component 4: Shared Leadership consists of 8 items and component 5, application of collaborative learning and professional learning development, consisting of 8 items. Guidelines for enhancing professional learning communities in schools of all 5 elements of 41 items are suitable and feasible for practical implementation significantly higher than the specified criteria of 3.50 was statistically significant at 0.5 level.

**Keywords:** Guidelines for enhancing the the professional learning community

## กุ่มิหลัง

กระทรวงศีกษาธิการมีนโยบายให้ PLC (Professional Learning Community) หรือ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาครูทั้งระบบ และกำหนดแนวทางส่งเสริมให้มีการอบรมให้กับครูและผู้บริหารสถานศีกษาทั่วประเทศ ภายใต้แนวคิดการสร้างสถานศีกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาต่อมาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยรูปแบบการทำงานของครูต้องเปลี่ยนไปจากทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกันในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือกันและกัน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่องให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติศีกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวดที่ 4 แนวทางการจัดการศีกษา มาตราที่ 57 ให้สถานศีกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้เผยแพร่เข้าสู่องค์กรของภาครัฐ ดังจะเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตราที่ 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้

ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ โดยรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก การพัฒนาในโรงเรียนจะต้องมีความสม่ำเสมอและยั่งยืน เพราะสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาคือนักเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องพัฒนาสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและบรรลุตามเป้าหมายทางการศึกษา

ดังนั้น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การประเมินผลร่วมกันของครูเพื่อมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ และเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียนให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือกันของครูและสถานศึกษา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนรู้เริ่มจาก การเรียนรู้ของครู เป็นตัวตั้งต้นในการเรียนรู้ทำให้ครูมองเห็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มินตรา ลายสนิทเสรีกุล (2557, หน้า 392 – 406) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) ด้านการวัดผลประเมินผล จะเห็นได้ว่าการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการยกระดับการศึกษาทั้งระบบ และพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้ทัดเทียมกับสากล เสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในอนาคต อีกทั้งเป็นการปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เห็นความสำคัญของการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การประเมินผลผู้เรียนให้ตรงตามความต้องการของตัวผู้เรียนเองและต่อสังคม และยังสอดคล้องกับเบญจวรรณ ถนอมชยธวัช, พงศ์ศรี วาณิชชยศุภวงศ์, วุฒิชัย เนียมเทศ และณัฐวิทย์ พจนันต์ (2559, หน้า 208) ที่กล่าวว่า การพัฒนานักศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะในศตวรรษที่ 21 ถึงเวลาแล้วที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เปลี่ยนวิถีคิด เปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ และเปลี่ยนวิธีการพัฒนา

จากปัญหาและแผนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ซึ่งเปรียบเทียบร้อยละจำนวนนักเรียนที่มีผลคะแนน ระหว่างปีการศึกษา 2559 – 2561 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (รายงานการประเมินตนเองของสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา 2561, หน้า 115) อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงและต้องปรับปรุงด่วนในรายวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ประกอบกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดมาตรฐานทั่วไปการประเมินผลงานข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น เพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น พ.ศ. 2561 กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และพิจารณาชั่วโมงการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละปี ผู้วิจัยในฐานะเป็นครูในสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จึงสนใจศึกษาแนวทางเสริมสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางเสริมสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา โดยผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารงานโรงเรียน เสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร นำไปสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในอนาคต

### คำถามการวิจัย

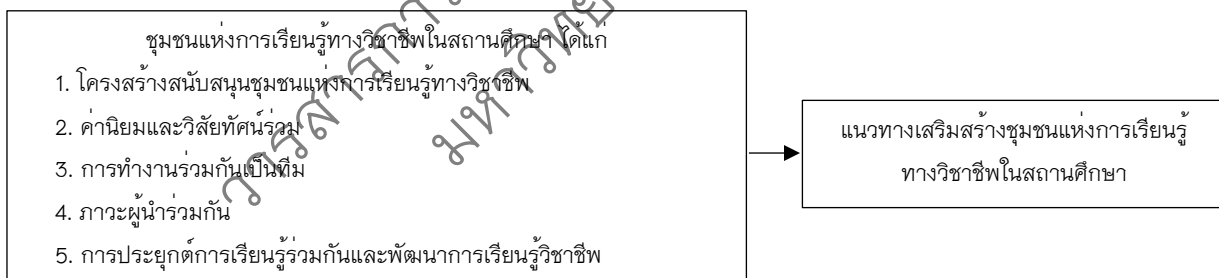
1. แนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา มีแนวทางอย่างไร
2. แนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระดับใด

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อสร้างแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการนำเสนอแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จากการศึกษาแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของนักการศึกษา ได้แก่ Sergiovanni (1994); Louis and Kruse (1995); Marquardt (1996); Hord (1997); Senge (2000); Scribner (2002); NAESP (2004); DuFour (2006); สุรพล ธรรมร่วมดีและคณะ (2553); ณรงค์ฤทธิ์ อินทราม (2553); และวิจารณ์ พานิช (2554) แล้วนำมาสังเคราะห์และบูรณาการ โดยสามารถสรุปเป็นแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้างสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) ภาวะผู้นำร่วมกัน 5) การประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาการเรียนรู้วิชาชีพ



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

**ขั้นตอนที่ 1** สร้างและตรวจสอบแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทสาขาวิชา การบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ในสถานศึกษาที่ดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดีเลิศ

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ (+1) เห็นด้วย (0) ไม่แน่ใจ (-1) ไม่เห็นด้วย โดยผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตเพิ่มเติมในแบบสอบถาม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากสำนักคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาและจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง พร้อมขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามภายใน 15 วัน
2. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอรับแบบสอบถามกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์โดยได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 5 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา โดยใช้สูตร IOC หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

**ขั้นตอนที่ 2** ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงของแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จำนวน 222 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา จำนวน 140 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้านความเหมาะสมเท่ากับ 0.96 และด้านความเป็นไปได้เท่ากับ 0.98

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมด้วยแบบสอบถามจัดส่งไปยังโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา เพื่อพิจารณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2563
2. ผู้วิจัยดำเนินการรับแบบสอบถามกลับคืนซึ่งได้รับการตอบกลับคืนมาทั้งสิ้น 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปปฏิบัติจริง ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปปฏิบัติจริง โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.50$ ) ทดสอบสถิติค่าที่

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสร้างแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร พระนครศรีอยุธยา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านโครงสร้างสนับสนุน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 8 รายการ ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 6 รายการ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมมี 11 รายการ ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน มี 8 รายการ ด้านการประยุกต์การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาการเรียนรู้วิชาชีพ มี 8 รายการ รวมทั้งสิ้น 41 รายการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### องค์ประกอบที่ 1 โครงสร้างสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 8 รายการ ดังนี้

1. สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารจัดการ และปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก
2. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรอย่างพอเพียง
3. สถานศึกษามีการจัดสรรเวลา จัดตารางอย่างเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร
4. สถานศึกษาจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการศึกษาหรือทำงานร่วมกัน พบปะ สนทนา หรือกันระหว่างครู ภายในสายชั้นเดียวกัน
5. สถานศึกษาอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยี หรือเว็บไซต์ในการจัดเก็บและเผยแพร่นวัตกรรม และองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากร
6. สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดกว้างและลื่นไหลถึงกันได้ทั่วทั้งสถานศึกษา
7. สถานศึกษามีทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
8. สถานศึกษามีการตีพิมพ์วารสารเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ และข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ให้สมาชิกรับทราบอยู่เสมอ

#### องค์ประกอบที่ 2 ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 6 รายการ ดังนี้

1. สถานศึกษาสร้างเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนานักเรียนให้ได้มาตรฐานของสถานศึกษา
2. สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในองค์กร เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ
3. สถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา โดยมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน
4. สถานศึกษายึดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติในการตัดสินใจ
5. สถานศึกษาใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดทำขึ้น
6. สถานศึกษามีกระบวนการร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ

### องค์ประกอบที่ 3 ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม จำนวน 11 รายการ ดังนี้

1. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2. สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการร่วมมือกันเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
3. สถานศึกษามีการปฏิบัติงานในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตร
4. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา
5. สถานศึกษามีการกำหนดตารางเวลาประชุมและพูดคุยกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่เกิดจากการสอน ปัญหาของผู้เรียนรวมถึงการร่วมกันหาทางแก้ไขที่เกิดขึ้น
6. สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาผ่านกิจกรรม สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้
7. สถานศึกษามีโอกาสร่วมกันศึกษาค้นหา องค์ความรู้ใหม่ ทักษะเทคนิควิธีการใหม่ แนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
8. สถานศึกษานำแนวความคิดที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มาประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน
9. สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมการเรียนการสอน
10. สถานศึกษาประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการสอนจากผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
11. สถานศึกษาส่งเสริมให้ร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการสอนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุมทั้งสถานศึกษา

### องค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน จำนวน 8 รายการ ดังนี้

1. สถานศึกษาให้ความสนใจ แบ่งอำนาจในภาระหน้าที่แก่ครูตามความเหมาะสม และความเชี่ยวชาญมากกว่าตามตำแหน่ง
2. สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยมอบหมายงานให้ครูอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
3. สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเกิดการคิดริเริ่มนวัตกรรม วิธีการและสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
4. สถานศึกษาตระหนักและยอมรับความสามารถและความเชี่ยวชาญของครูในสถานศึกษา และสนับสนุนการใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ของสถานศึกษา
6. สถานศึกษาเปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายจากครู และนำความคิดเห็นมาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา
7. สถานศึกษาให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถออกแบบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
8. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจอิสระปราศจากอำนาจครอบงำ

### องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน จำนวน 8 รายการ ดังนี้

1. สถานศึกษาร่วมกันวางแผนการทำงานในด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียน

2. สถานศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอกที่มีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ช่วยยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน
3. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน
4. สถานศึกษาสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่สนใจร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในผลการปฏิบัติงาน
5. สถานศึกษานำปัญหาที่พบเจอเหมือนกันมาช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
6. สถานศึกษาร่วมกันแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องในการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น ความประพฤติ ผลการเรียน ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม เป็นต้น
7. สถานศึกษาได้นำข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานมาใช้ประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน
8. สถานศึกษามีโอกาสได้สนทนาและสะท้อนแนวความคิดที่หลากหลายแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติการสอน เพื่อนำไปสู่การเสาะหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด
9. แนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ที่สร้างขึ้นในภาพรวมทุกองค์ประกอบและทุกรายการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ ( $\bar{X} = 3.50$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 41 รายการ โดยทุกรายการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ ( $\bar{X} = 3.50$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นเนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยดำเนินการสร้างตามลำดับขั้นตอนและผ่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาตามแนวคิดของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 115 – 116) ที่กล่าวถึงการตรวจสอบโดยอาศัยดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาสาระของเครื่องมือที่สร้างขึ้นกับเนื้อหาสาระของสิ่งที่ต้องการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อานาจ เหลื่อน้อย (2561, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนส่วนนำ เนื้อหา และเงื่อนไขความสำเร็จ นอกจากนั้นองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการประเมินผลงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีการดำเนินกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดการตื่นตัวโดยการปฏิรูปการศึกษาจากห้องเรียนเป็นจุดสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยครูเรียนรู้ร่วมกัน เน้นการปฏิสัมพันธ์และลดความโดดเดี่ยวของครูในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน (Sergiovanni, 1994) การรวมตัวดังกล่าวแสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของครู การเห็นคุณค่า วิสัยทัศน์ การเรียนรู้และการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2555, หน้า 187 – 193) ได้นำเสนอองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 2) ภาวะผู้นำร่วมกัน 3) การเรียนรู้พัฒนาวิชาชีพ 4) ชุมชนกัลยาณมิตรมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 5) โครงสร้างสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557, หน้า 93 – 102) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์จากเอกสารทั้งในประเทศและ



ต่างประเทศนำเสนอเป็น 6 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ร่วม เป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริงเป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีทิศทางร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพพร้อมกัน 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน รวมกันด้วยใจจนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลที่การเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) ภาวะผู้นำร่วมกัน คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมและภาวะผู้นำร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน 4) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ 5) ชุมชนกัลยาณมิตร เป็นกลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชนมีคุณลักษณะ คือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานความไว้วางใจเคารพซึ่งกันและกันและมีจริยธรรมแห่งการเอื้ออาทร และ 6) โครงสร้างสนับสนุนชุมชนเป็นรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชนเน้นความคล่องตัวในการดำเนินการ และมีระบบสารสนเทศของชุมชนเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.1 ครูต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.2 สถานศึกษาควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน โดยเฉพาะการรวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน การส่งเสริมให้ครูกล้าคิด กล้าแสดงออก เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 1.3 หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติให้มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา โดยมีบทบาทสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อใช้ข้อค้นพบการวิจัยไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2.2 ควรมีการศึกษาเชิงสำรวจโดยนำแนวทางเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษาไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อให้มีการพัฒนา ปรับปรุงแนวทางที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครองท้องถิ่น. (2561). *มาตรฐานทั่วไปการประเมินผลงานข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น เพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น พ.ศ. 2561*. ส่วนบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช, พ่วงศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, วุฒิชัย เนียมมเทศ และณัฐวิทย์ พจนตันติ (2559). *จิตตปัญญา*.  
โครงการเอกสารงานวิชาการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงลำดับที่ 8. นครปฐม: เอมี เอ็น เดอร์โพรส จำกัด.  
พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล.  
มินตรา ลายสนิทเสรีกุล. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*. 9(3); 392–406.  
รายงานการประเมินตนเอง. (2561). สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา.  
วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู  
ที่เน้นการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. 25(1); 1–10.  
วิจารณ์ พานิช. (2554). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี.  
สุรพล ธรรมร่วมดีและคณะ. (2553). *อาศรมศิลป์วิจัย: การวิจัยและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้*. *นงจิตตปัญญา*.  
โครงการเอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลง ลำดับที่ 8. นครปฐม: เอมี เอ็น เดอร์โพรส จำกัด.  
สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา. (2560). *รายงานการประเมินตนเอง. พระนครศรีอยุธยา :*  
*เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา*.  
อำนาจ เหลื่อน้อย. (2561). *รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล*  
*วิทยานิพนธ์ ค.ม นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*.  
DuFour, R. (2006). *What is a professional learning community*. *Educational Leadership*. 61(8). 6–11.  
Fullan, (2001). *Change Forces: The Sequel*. London: Falmer Press.  
Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*.  
Texas: Southwest Educational Development Laboratory.  
Louis and Kruse. (1995). Louis K. S., Marks H. M.; & Kruse S. (1996). Teacher's professional community in  
restructuring schools. *American Educational Research Journal*. 33: 757–798.  
Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and*  
*Global Success*. New York: McGraw-Hill.  
National Association of Elementary School Principals. (2004). *Leading learning communities: NAESP standards for*  
*what principals should know and be able to do*. Alexandria, VA: Author.  
Scribner, J., Hager, D., & Warne, T. (2002). *The paradox of professional community*: Oxford University press.  
Senge P. M., N. Cambren-McCabe T. Lucas A. Kleiner J. Dutton.; & B. Smith. (2000). *School that*  
*Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares about*  
*Education*. New York: Doubleday.  
Sergiovanni. (1994). *Building community in schools*. San Francisco. CA: Jossey Bass. Retrieved Nov  
21, 2014 from <http://www.education.vic.gov.au/Documents/bout/research/researchelertissue3.pdf>.