

แผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสวนสันทิต

Strategic Plan as Learning Community of Suansanti School

เอกรวัฐ ซากิรี Eakkarat Sakeeree*

ธนีนาฏ ณ สุนทร Taneenart Na-soontorn**

พิมพ์ประภา อมรภิภิญโย Pimprapa Amornkitpinyo***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิต ร่างและตรวจสอบแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิต กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการศึกษาสภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิตเป็นลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำนวน 33 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ในการตรวจสอบแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิตโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

จากผลการวิจัยพบว่าแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสวนสันทิตในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** วิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน มี 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน **ยุทธศาสตร์ที่ 2** ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง มี 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) กลยุทธ์การนิเทศติดตาม และประเมินผล **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน มี 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การสร้างระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนให้เป็นระบบการปฏิบัติงานปกติ 2) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการเปิดชั้นเรียน

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

** อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

*** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

Abstract

The objectives of this research were to explore the current state of being school as learning community in order to draft and check strategic plan for school as learning community of Suansanti school. There were two groups of participants in this study. In workshop meeting is conducted with 33 key informant to examine the environment of being school as learning community of Suansanti school. And focus group interview is applied to seven experts to verify the strategic plan for school as learning community of Suansanti school.

*The research results indicated that The strategic plan for school as learning community of Suansanti school consist of 3 strategy issues and 6 strategies are identified as follows : **Strategy issue 1** Vision and participation of parent and community consist of 2 strategies are 1) participation of parent and community in determining vision. 2) to create sustainable system of patriation of parent and community. **Strategy issue 2** Democracy excellence and collaborative learning consist of 2 strategies are 1) developing the effectiveness of teacher in learning management according to concept of school as learning community. 2) to supervision follow up and evaluation. **Strategy issue 3** Lesson study and open classroom consist of 2 strategies are 1) to create developing system of lesson study and open classroom to be functional regularly. 2) participation of parent and community in open classroom.*

Keyword : Strategic Plan, School as learning community

บทนำ

การปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีกรอบทิศทางการพัฒนาระยะยาวที่ชัดเจน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งถูกนำมาเป็นกรอบความคิดในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ซึ่งเป็นการกิจหลักในการพัฒนาคนอันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้คนไทยในอนาคตต้องเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อม ทั้งกาย ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะในศตวรรษที่ 21 สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิด และผู้ประกอบการ บนฐานการรู้คุณค่าความเป็นไทย มีคุณธรรมจริยธรรม วินัย ความรับผิดชอบต่อสังคม และมีสุขภาวะที่ดีโดยเน้นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต และยุทธศาสตร์นี้ยังได้กำหนดให้มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบ ระบบการเรียนรู้ใหม่ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 การปรับเปลี่ยนบทบาทครูจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา ในทุกระดับและ ทุกประเภทโดยให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562 : 9 - 16)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการใช้แนวคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community : PLC) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน วิจารณ์ พานิช (2555: 20) ได้ยืนยันถึงบทบาทของครูที่เปลี่ยนไปว่า “ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจากครูสอนมาเป็นครูฝึกหรือครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของนักเรียนให้เรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ ดังนั้นครูจะต้องปรับตัวมากซึ่งเป็นเรื่องยาก จึงต้องมีตัวช่วยคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ Professional Learning Community” ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของครูประจำการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานที่ครูนั้นเอง นอกจากนี้รายงานการวิจัยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยหรือ TDRI ได้ศึกษาวิเคราะห์ระบบการพัฒนาคุณภาพครู ว่าต้องสนับสนุนให้เกิดระบบชุมชนเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกัน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2557: 17) ภาควิชาเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สนับสนุนประเด็นนี้อย่างแข็งขันและระบุชัดเจนว่าสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดในการสอนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะต้องสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้นักการศึกษาได้ร่วมมือกันทำงาน แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดี และผลานทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้ากับห้องเรียน ดูโฟรี, ริชาร์ด และ ดูโฟรี, รีเบกกา (2562 : 147) ในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไม่สามารถดำเนินการได้โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่จำเป็นต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน

ดังนั้นการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนชาโต มานาบุ (2562 : 21) เน้นย้ำว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” เป็นทั้งปรัชญาและวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปโรงเรียน เพื่อรับประกันสิทธิในการเรียนรู้ของเด็กทุกคน และทำให้คุณภาพของการเรียนรู้นั้นสูงขึ้น รวมถึงเป็นการเตรียมสังคมให้พร้อมกับระบอบประชาธิปไตย ด้วยการเรียกร้องคุณภาพและความเท่าเทียมในเวลาเดียวกัน” และชาโต มานาบุ (2562 : 70) ยังได้ให้ความหมายของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ แนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในรูปแบบของศตวรรษที่ 21 กล่าวคือ เป็นวิสัยทัศน์ที่ทำให้โรงเรียนฟื้นคืนชีพอีกครั้งด้วยการเปลี่ยนให้เป็นสถานที่ที่เด็ก ๆ ได้เรียนรู้ร่วมกัน สถานที่ครูเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพตน เป็นสถานที่ที่ผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม รวมถึงให้ความร่วมมือในการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษาของโรงเรียน ความแตกต่างระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) กับโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community : SLC) คือ โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) เปรียบเสมือนภาพใหญ่ ส่วนชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) เป็นองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Eisuke Saito, 2562)

โรงเรียนสวนสันติเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีปรัชญา และวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นเสริมสร้างในผู้เรียนนำหลักการศาสนาเป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิต มีความรู้ทางด้านสามัญและทักษะที่สำคัญของชีวิต การบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนทั้งหมด คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน โดยมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ซึ่งรูปแบบโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community : SLC) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทางการเรียนรู้ การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน โดยครูทั้งโรงเรียนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเท่าเทียมกัน จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนโรงเรียนทั้งระบบ ดังนั้นการจัดแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community : SLC) จึงมีความสำคัญต่อการสร้างโรงเรียนคุณภาพ จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสวนสันติเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติ
2. เพื่อวางแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติ
3. เพื่อตรวจสอบแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติ

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การสร้างโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

1. กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิตในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน ในการศึกษาเป็นลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำนวน 33 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายการเงิน-ธุรการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 22 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 2 คน และตัวแทนชุมชน 2 คน

2. กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อตรวจสอบแผนกลยุทธ์ที่ยกว้างเป็นลักษณะการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการจำนวน 1 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความหมายและความสำคัญ องค์ประกอบของโรงเรียนในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา และปัจจัยสนับสนุนสู่ความสำเร็จ โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเพียงแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิตเท่านั้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิต

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำนวน 33 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน

จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายการเงิน-ธุรการ จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 22 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 2 คน และตัวแทนชุมชน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตแนะนำจากวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์นถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสวนสันทิต เพื่อแนะนำตัวและขอความร่วมมือในการประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. เป็นการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักมาจัดทำกับข้อมูล (Data Processing) เริ่มด้วยการจัดระบบข้อมูล แยกประเภทข้อมูล ตามประเด็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและทำความเข้าใจกับความหลากหลายตลอดจนความแตกต่างของข้อมูลที่รวบรวมมา จากนั้นวิเคราะห์จากเนื้อหาที่ได้ โดยผู้วิจัยได้จัดทำกับข้อมูล
2. จากข้อมูลที่ได้ในประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยนำมาจัดระบบข้อมูลแยกเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่ออธิบายให้เข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิตว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิต
ในขั้นตอนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. **SWOT MATRIX** นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำ SWOT MATRIX เพื่อวางแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิต

2. ร่างกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิ โดยกลยุทธ์กำหนดจากกรอบแนวคิดองค์ประกอบโรงเรียนในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) ปรัชญาของความเป็นสาธารณะ 3) ปรัชญาว่าด้วยประชาธิปไตย 4) ปรัชญาของความเป็นเลิศ 5) กิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง 6) การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 7) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิ

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในลักษณะการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มี จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการจำนวน 1 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นแนวคำถามการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อใช้ดำเนินการตรวจสอบแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างโรงเรียนสวนสันทิเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตแนะนำตัวจากวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในหน่วยงานข้างต้นในการดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. ผู้วิจัยประสานงาน โดยการนัดหมาย กำหนดการ วันเวลา สถานที่ที่ที่แน่นอนกับผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง

3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างประชากร ผู้ให้ข้อมูลหลักมาจัดกระทำกับข้อมูล (Data Processing) ตามประเด็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้ โดยผู้วิจัยได้จัดกระทำกับข้อมูลพร้อม ๆ กันไปตลอดระยะการดำเนินการวิจัย คือในแต่ละครั้งหลังจากที่เก็บข้อมูลเสร็จแล้วผู้วิจัยจะบันทึกอย่างละเอียด

2. จากข้อมูลที่ได้ในประเด็นต่าง ๆ เมื่อได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยนำมาจัดระบบข้อมูลแยกเป็นหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ที่ก่อกำเนิดการสร้างโรงเรียนสวนสันติในฐานะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติ ตามองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ปรากฏ ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์

จุดแข็ง พบว่า 1) โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่จะส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) ผู้บริหารมีเป้าหมายที่จะสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง **จุดอ่อน** พบว่า 1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนยังไม่ระบุความชัดเจนในด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนท้องถิ่น 2) วิสัยทัศน์ของโรงเรียนยังขาดการเปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและคนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ **โอกาส** พบว่า 1) แนวโน้มผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการศึกษาทำให้มีความต้องการโรงเรียนที่มีคุณภาพ 2) พระราชบัญญัติการศึกษาเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีสิทธิในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้เอง **อุปสรรค** พบว่า 1) ผู้ปกครองบางคนมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมองเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน

2. ด้านความเป็นสาธารณะ

จุดแข็ง พบว่า 1) ครูมีความพร้อมและยินยอมเปิดห้องเรียนให้ผู้อื่นเข้าเยี่ยมชม 2) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเปิดห้องเรียนของครูให้ผู้อื่นเยี่ยมชม **จุดอ่อน** พบว่า 1) โรงเรียนขาดการจัดรูปแบบการเปิดห้องเรียนอย่างเป็นระบบ 2) โรงเรียนยังไม่มีเปิดห้องเรียนให้กับผู้ปกครอง **โอกาส** พบว่า 1) พัฒนาการด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก **อุปสรรค** พบว่า

1) ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อการสื่อสาร

3. ด้านประชาธิปไตย

จุดแข็ง พบว่า 1) ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีและรับฟังนักเรียน 2) ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีและรับฟังซึ่งกันและกันระหว่างครู **จุดอ่อน** พบว่า 1) ครูยังขาดความรู้และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับนักเรียน 2) ครูยังขาดความรู้และทักษะการสื่อสารเชิงบวกและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ **โอกาส** พบว่า 1) พัฒนาการด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก 2) การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ผ่านหน่วยงานภายนอกตามช่องทางต่าง ๆ **อุปสรรค** พบว่า 1) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาครูยังไม่มีความเป็นรูปธรรม

4. ด้านความเป็นเลิศ

จุดแข็ง พบว่า 1) ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนรู้ **จุดอ่อน** พบว่า 1) ครูขาดความรู้ ทักษะ และเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เป็นการสร้างเงื่อนไขให้เด็กได้เรียนรู้ อย่างยอดเยี่ยม 2) ครูขาดความรู้ ทักษะ และเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับคน และสิ่งของ **โอกาส** พบว่า 1) พัฒนาการด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก 2) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และกีฬา 3) การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ผ่านหน่วยงานภายนอกตามช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การอบรมที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น **อุปสรรค** พบว่า 1) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาครูยังไม่มีความเป็นรูปธรรม 2) หน่วยงานสนับสนุนด้านการศึกษาอื่น ๆ

5. ด้านการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง

จุดแข็ง พบว่า 1) ครูมีการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง 2) ครูมีทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง 3) ฝ่ายวิชาการมีการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง **จุดอ่อน** พบว่า 1) ครูขาดความรู้ ทักษะ และเทคนิคการจัดการเรียนแบบร่วมมือรวมพลังที่ถูกต้อง 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังยังขาดความต่อเนื่อง **โอกาส** พบว่า 1) พัฒนาการด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก 2) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และกีฬา 3) การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ผ่านหน่วยงานภายนอกตามช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การอบรมที่หน่วยงานอื่น ๆ จัดขึ้น **อุปสรรค** พบว่า 1) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาครูยังไม่มีความเป็นรูปธรรม 2) หน่วยงานสนับสนุนด้านการศึกษาอื่น ๆ เช่น สำนักงานการศึกษาเอกชนไม่ได้เข้ามามีบทบาทและให้คำแนะนำด้านการจัดการเรียนการสอน

6. ด้านการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน

จุดแข็ง พบว่า 1) ฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 2) ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน
จุดอ่อน พบว่า 1) โรงเรียนยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 2) โรงเรียนขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ
โอกาส พบว่า 1) พัฒนาการด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก 2) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและกีฬา 3) การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ผ่านหน่วยงานภายนอกตามช่องทางต่าง ๆ
อุปสรรค พบว่า 1) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาครูยังไม่มีความเป็นรูปธรรม 2) ขาดแคลนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ให้คำปรึกษา แนะนำ 3) หน่วยงานสนับสนุนด้านการศึกษาอื่น ๆ

7. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

จุดแข็ง พบว่า 1) โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองเป็นอย่างดี **จุดอ่อน** พบว่า 1) โรงเรียนขาดการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองอย่างเป็นรูปธรรม 2) โรงเรียนขาดการให้ผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายของโรงเรียน และการวางแผนชั้นเรียน รวมถึงการจัดการเรียนการสอน
โอกาส พบว่า 1) ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีการศึกษา สามารถให้คำแนะนำกับโรงเรียนได้ ทำให้โรงเรียนพัฒนาขึ้นได้ 2) ชุมชนในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่มีหลายชุมชน และมีประชาชนชาวบ้านที่มีความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย
อุปสรรค พบว่า 1) ผู้ปกครองบางคนมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมองเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวางแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสนันติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสนันติ ผู้วิจัยได้หลอมรวมองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านที่มีความคล้ายคลึงกันเป็น 3 ยุทธศาสตร์ และหลอมรวมร่างกลยุทธ์ที่มีความคล้ายคลึงกันตามยุทธศาสตร์เป็น 4 กลยุทธ์คือ

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 วิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลัง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ 1) การพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) การนิเทศติดตามและประเมินผล

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ การสร้างระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนให้เป็นระบบการปฏิบัติงานปกติ

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จาก 4 กลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ มีรายละเอียด คือ แผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิ ซึ่งประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ และ 20 มาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : วิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน มี 2 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 3 มาตรการ คือ 1) เสริมสร้างความรู้แก่ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน 2) เปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อกำหนดสมรรถนะของผู้เรียนและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3) การกำหนดหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในการกลั่นกรองวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1. กลยุทธ์การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 2 มาตรการ คือ 1) เปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน 2) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง มี 2 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 มาตรการ ดังนี้ 1) สร้างความตระหนักและความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) อบรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง 3) ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) ส่งเสริมและสนับสนุนครูให้จัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5) ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีผลงานเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6) สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนจากผลของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1. กลยุทธ์การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ประกอบด้วย 5 มาตรการ คือ 1) สร้างความตระหนักและความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับการกำกับ ดูแลติดตามและกระบวนการวัดผล

ที่ชัดเจน 2) จัดทีมเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามแบบกัลยาณมิตรจากการสังเกตการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของตัวนักเรียน 3) เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเติมเต็ม ด้วยการสังเกตการสอนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 4) การประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการพัฒนา 5) ใช้ผลจากการประเมินและวิเคราะห์ผลมาใช้ในการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โดยใช้กระบวนการของ PDCA

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน มี 2 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การสร้างระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนให้เป็นระบบการปฏิบัติงานปกติ ประกอบด้วย 3 มาตรการ คือ 1) แต่งตั้งคณะทำงานในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนให้สนับสนุนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมการเปิดชั้นเรียนและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่ดีระหว่างกันและมุ่งเน้นความร่วมมือ

2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการเปิดชั้นเรียน ประกอบด้วย 1 มาตรการ คือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลจัดการเรียนการสอนของครู เพื่อพัฒนาครูและนักเรียน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่าแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสนธิ์ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ และ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** วิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน มี 2 กลยุทธ์ คือ 1) การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน 2) กลยุทธ์การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน **ยุทธศาสตร์ที่ 2** ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง มี 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) กลยุทธ์การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน มี 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การสร้างระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนให้เป็นระบบการปฏิบัติงานปกติ 2) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการเปิดชั้นเรียน

จากผลการวิจัยแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสนธิ์ นำมาสู่การอภิปรายผลดังนี้

จุดแข็ง โรงเรียนสวนสนธิ์มีวิสัยทัศน์ที่จะส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

สวนสันทิต คือ เป็นพื้นที่แห่งการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ และฝึกฝนที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ทักษะเพื่อชีวิตที่สมดุล มั่นใจในความดีงาม และบรรลุศักยภาพของตนเอง และปฏิบัติตนบนพื้นฐานของอิสลาม ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ สาลิกงชัย และคณะ (2562: 4145) ว่า การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมมากต่อการนำไปใช้ เพราะเป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยอิสระ

จุดอ่อน ครูผู้สอนโรงเรียนสวนสันทิตขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คือ ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ดังนั้นการขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน ส่งผลต่อการปฏิบัติของครู วิธีการทำงาน การพัฒนาครู และการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิต ซึ่งสอดคล้องกับ ชาริณี ตรีวิทย์ (2560 : 307) ที่กล่าวว่า ผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากที่มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เนื่องจากไม่คุ้นชินกับวิธีการทำงานหรืออาจจะด้วยยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมที่คุ้นเคย ส่งผลให้การพัฒนาครูและผู้เรียนไม่ได้ผลตามที่พึงเป็น ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนถือเป็นอุปสรรคสำคัญ

โอกาส พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 การศึกษาเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีสิทธิในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้เองเนื่องจาก เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสวนสันทิตสามารถกำหนดวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ปกครอง และชุมชน และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนไปสู่โรงเรียนสวนสันทิตเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

อุปสรรค ผู้ปกครองบางคนมีทัศนคติที่ว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นหน้าที่ของโรงเรียน แต่เนื่องจากโรงเรียนสวนสันทิตเห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในแง่ของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ชาโต มานานู (2562: 50 - 53) เงื่อนไขที่จำเป็น คือต้องสร้างความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับผู้ปกครอง รวมถึงชุมชน เพราะหากขาดการสนับสนุนจากภายนอกแล้ว ก็ไม่สามารถปฏิรูปอย่างต่อเนื่องได้ การปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ได้คิดค้นระบบกิจกรรมที่เรียกว่า “การเข้าร่วมวางแผนชั้นเรียน” คือ การที่ผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่นเข้าร่วมการปฏิรูปโรงเรียนด้วยการร่วมกิจกรรมวางแผนนโยบายพร้อมกับครู ซึ่งถือว่าเป็นการเปิดพื้นที่สาธารณะ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 วิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน *มีเป้าหมายประสงค์ 2 เป้าประสงค์* คือ 1. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งไปสู่การสร้างให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ *กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์* คือ 1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 2. กลยุทธ์การสร้างระบบกลไกการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนอย่างยั่งยืน *มีมาตรการ 5 มาตรการ* คือ 1. เสริมสร้างความรู้แก่ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน 2. เปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมอง ให้แสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดสมรรถนะของผู้เรียนและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3. การกำหนดหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในการกลั่นกรองวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 4. เปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน 5. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน และ *โครงการ 5 โครงการ* คือ 1. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการพัฒนาโรงเรียน 2. กิจกรรมจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อกำหนดสมรรถนะและวิสัยทัศน์ของผู้เรียน 3. กิจกรรมประชุมสัมมนาชี้แจงหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 4. โครงการอาสาสมัครผู้ถ่ายทอดภูมิความรู้ 5. โครงการพัฒนาระบบประชาสัมพันธ์เชิงรุก ทั้งนี้โรงเรียนสวนสันทิเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียน คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เพราะจุดอ่อนของโรงเรียนสวนสันทิ ยังไม่ระบุความชัดเจนในด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนท้องถิ่นในวิสัยทัศน์ขาดการเปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและคนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ และโรงเรียนขาดการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นยุทธศาสตร์ด้านวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วมโดยการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญโดยมีการดำเนินการคือโรงเรียนสวนสันทิกำหนดโครงการที่นำแนวคิดโรงเรียนสวนสันทิเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติผ่านโครงการที่กำหนดรองรับ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดและปรับปรุงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของโรงเรียนในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ซาโต มานาบุ (2562 : 21 - 44) ที่กำหนดองค์ประกอบสำคัญของการเป็นโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community : SLC) คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นทั้งปรัชญาและวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปโรงเรียน โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จะสามารถทำให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการเรียนรู้และคุณภาพเรียนรู้สูงขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมพร้อมสังคมสำหรับระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นการกิจส่วนรวมของโรงเรียนซึ่งเกิดขึ้นจริงด้วยวิสัยทัศน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลัง มีเป้าประสงค์ 2 เป้าประสงค์ คือ 1. มุ่งพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2. พัฒนาระบบการนิเทศติดตาม และประเมินการจัดการเรียนรู้ของครูตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การนิเทศติดตามและประเมินผล **มาตรการ 11 มาตรการ** คือ 1. สร้างความตระหนักและความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2. อบรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3. ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4. ส่งเสริมและสนับสนุนครูให้การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านทรัพยากร 5. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีผลงานเป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 6. สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนจากผลของการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 7. สร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับการกำกับ ดูแล ติดตามและกระบวนการวัดผลที่ชัดเจน 8. จัดทีมเพื่อนิเทศกำกับ ติดตามแบบกัลยาณมิตรจากการสังเกตการสอนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของตัวนักเรียน 9. เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาร่วมพัฒนาด้วยการสังเกตการสอนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 10. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา 11. ใช้ผลจากการประเมินและวิเคราะห์ผลมาใช้ในการวางแผนทางการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โดยใช้กระบวนการของ PDCA มี **โครงการ 10 โครงการ** คือ 1. กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความตระหนักด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2. โครงการอบรมพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3. โครงการเปิดพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4. โครงการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทุนและทรัพยากรด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5. โครงการศึกษาดูงานเพื่อเป็นต้นแบบความคิด 6. โครงการพัฒนาทักษะครูด้านการวิจัยชั้นเรียน 7. กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความตระหนักด้านการกำกับ ดูแล และติดตามผล 8. โครงการครูแกนนำเพื่อการนิเทศแบบกัลยาณมิตร 9. กิจกรรมการเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อการพัฒนาครู 10. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาและสะท้อนคิด ทั้งนี้โรงเรียนสวนสันทิตกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมพลัง และมุ่งเน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ

โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เหตุผลที่เป็นเช่นนี้เพราะครูโรงเรียนสวนสันติยังขาดความรู้และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับนักเรียน การสื่อสารเชิงบวกและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เป็นการสร้างเงื่อนไขให้เด็กได้เรียนรู้อย่างยอดเยี่ยม การเน้นให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับคนและสิ่งของ และการเรียนแบบร่วมมือรวมพลังที่ถูกต้องรวมถึงความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสอนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นโรงเรียนสวนสันติจึงนำยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาธิปไตย ความเป็นเลิศ และการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง มาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำโครงการรองรับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การสร้างควมตระหนักของครู การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การส่งเสริมและสนับสนุน รวมถึงการติดตามและประเมินผลเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติซึ่งสอดคล้องกับ มาซาฮากิ ซาโต (2561 : 23 - 68) ที่กล่าวถึงการปฏิรูปโรงเรียนในฐานะ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community : SLC) มุ่งองค์ประกอบสำคัญ คือ ปรัชญาในการปฏิรูปโรงเรียน โดยที่ครูต้องแน่ใจว่า การสอนในห้องเรียนต้องไม่ให้ความสำคัญกับนักเรียนคนหนึ่ง แต่ต้องให้ความสำคัญกับทุกคน โดยไม่โดดเด่น และไม่มีใครไว้ข้างหลัง ปรัชญาในการปฏิรูปโรงเรียนมี 3 ด้าน คือ 1. ปรัชญาความเป็นสาธารณะ 2. ปรัชญาการสร้างสังคมประชาธิปไตย 3. ปรัชญาความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน เป้าประสงค์ 3 เป้าประสงค์ คือ 1. มุ่งพัฒนาทัศนคติการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนของครู 2. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนของครู 3. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการเปิดชั้นเรียน *กลยุทธ์ 2 กลยุทธ์* คือ 1 การสร้างระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนให้เป็นระบบการปฏิบัติงานปกติ 2 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการเปิดชั้นเรียน *มาตรการ 4 มาตรการ* คือ 1. แต่งตั้งคณะทำงานในโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 2. พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนให้สนับสนุนการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 3. ส่งเสริมการเปิดชั้นเรียนและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่ดีระหว่างกันและมุ่งเน้นความร่วมมือ 4. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของครู เพื่อพัฒนาครูและนักเรียน *โครงการ/กิจกรรม 3 โครงการ/กิจกรรม* คือ 1. กิจกรรมสร้างแกนนำเพื่อขับเคลื่อนระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 2. กิจกรรมสร้างระบบการพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน 3. โครงการเปิดชั้นเรียนและพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้โรงเรียนสวนสันติกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบทเรียนร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันติที่เน้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านการสังเกต ไม่ใช่เพียงเพื่อรักษา

ความเป็นสาธารณะและความเท่าเทียมยังมีเป้าหมายให้ครูแต่ละคนได้ทบทวนการปฏิบัติของตนเอง ทำให้มองเห็นความเป็นจริงเกี่ยวกับเด็กที่อยู่ตรงหน้า เพราะการเปิดชั้นเรียนให้คุณครู เพื่อนร่วมงาน หรือคนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของเด็ก ได้มีโอกาสเข้าเยี่ยมชั้นเรียนและ สังเกตการณ์ชั้นเรียน เป็นการสร้างความสัมพันธ์แบบเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงานภายในโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการสังเกตข้อเท็จจริงจากการเรียนรู้ของเด็กในห้องเรียน ที่ไม่ใช่ “การให้คำปรึกษา” และ “การประเมิน” การสอน แต่เป็นการสะท้อน (Reflection) การเรียนรู้ของเด็กเป็นหลัก ดังนั้นโรงเรียนสวนสันทิตซึ่งยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องการพัฒนาร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน รวมถึงขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการพัฒนาร่วมกันและการเปิดชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ จึงนำยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน มาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำโครงการรองรับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เริ่มตั้งแต่การสร้างแกนนำเพื่อขับเคลื่อนระบบการพัฒนาร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน การสร้างระบบการพัฒนาร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน การสร้างความตระหนักด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาร่วมกันและการเปิดชั้นเรียน และการเปิดชั้นเรียนและพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ เออีสุเกะ ไชโตะ และคณะได้เน้นย้ำเรื่องของการพัฒนาร่วมกันเพื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ (LSLC : Lesson Study for Learning Community) เป็นการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่让孩子们เรียนร่วมกัน ครูเป็นที่เคารพนับถือเพราะเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ พ่อแม่มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ การร่วมมือกันระหว่างกันระหว่างชั้นเรียนทุกชั้น และครูในโรงเรียนทุกคนเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งกระบวนการร่วมพัฒนาร่วมกันชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นระบบกระบวนการที่จะปฏิรูปโรงเรียน (เออีสุเกะ ไชโตะ และคณะ, 2561: 17-38)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

1. การวิจัยเป็นการยกร่างแผนกลยุทธ์ซึ่งยังไม่ได้้นำลงไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นโรงเรียนควรจะนำไปปฏิบัติจริงเพื่อนำผลการปรับปรุงแก้ไขให้สามารถนำไปใช้ได้จริง
2. การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการปฏิบัติ
3. ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ควรจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเป็นไปตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

2. ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิ
 2. ควรทำวิจัยเรื่อง แนวทางการประเมินแผนกลยุทธ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสวนสันทิ
-

รายการอ้างอิง

- ชาโต มานาบุ. (2562). *การปฏิรูปโรงเรียน แนวคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- คูฟร์, ริชาร์ด และคูฟร์, รีเบกกา. (2562). *บทบาทของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อความก้าวหน้าของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*. ใน เจมส์ เบลลังคาและรอน แบรดท์ (บ.ก.), *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21* (น. 147-168). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บุ๊คสเคป
- พงษ์ศักดิ์ สาลิกงชัย และศศิธดา แวงไทย. (2562). “กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์.” *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดูสิต* ปีที่ 6 ฉบับที่ 8 ตุลาคม 2562 หน้า 4133 – 4148 Retrieved September 2, 2022, from <https://so03.tci-thaijo.org> > article > download
- มาซาฮิโก ซาโต และเอสุเกะ โซโต. (2561). *เรียนรู้จากข้อเท็จจริงของเด็กและห้องเรียน การปฏิรูปโรงเรียนด้วยการไตร่ตรอง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2557). *การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ*. Retrieved January 2, 2020, from <http://www.tdri.or.th/wp-content/uploads/2014/06/wb103.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทติ้งกราฟฟิค จำกัด.
- เอสุเกะ โซโต และคณะ. (2562). *การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เพื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ คู่มือการปฏิรูปโรงเรียนที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- เอสุเกะ โซโต (ผู้ปาฐกถา). (31 สิงหาคม 2562). *ร่วมสร้างแรงบันดาลใจให้คุณครูผ่านกระบวนการโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.