

การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและ  
ชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR AREA-  
BASED MANAGEMENT UTILIZING SCHOOL AND COMMUNITY AS A BASE TO  
ESTABLISH A LEARNING ECOSYSTEM AT BAN PAK BANG SCHOOL, UNDER THE  
SONGKHLA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

นางศกวรรณ สุขมี

Sakonwan Sookmee

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 สงขลา ประเทศไทย

the Songkhla Primary Educational Service Area Office 3." , Songkhla, Thailand

\*Corresponding author E-mail: Sakonwan2516@gmail.com

## บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1.ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 2.พัฒนาแบบฯ 3.ศึกษา ผลการใช้รูปแบบฯ 4.ประเมินรูปแบบฯ เป็นงานวิจัยและพัฒนา (R&D) กลุ่มเป้าหมาย ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนผู้ปกครองและนักเรียน 205 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้และแบบตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือ สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย 1.โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง 10 ข้อ จุดอ่อน 10 ข้อ โอกาส 5 ข้อและอุปสรรค 6 ข้อ 2.องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ 7 กลยุทธ์ และการวัดและประเมินผล รูปแบบฯและคู่มือการใช้รูปแบบโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 3.ผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้และมีความพร้อมใช้ในระดับมากที่สุดและมีระบบนิเวศการเรียนรู้ด้านฐานทุนวัฒนธรรม 10 แห่งและโครงการฐานวิจัยนักเรียน 10 เรื่อง 4.ผลการประเมินรูปแบบฯ พบว่า (1) มีความถูกต้องและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (2) ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์, การจัดการเชิงพื้นที่, สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน, ระบบนิเวศการเรียนรู้

## Abstract

The objectives of this Research and Development (R&D) were: 1) to study fundamental data; 2) to develop the strategic management model; 3) to study the results of the model implementation; and 4) to evaluate the model. The target group, selected through

purposive sampling, consisted of 205 participants, including teachers, members of the Basic Education School Board, parent representatives, and students. The research instruments included a fundamental data analysis form, an environmental analysis form, semi-structured interviews, and evaluation forms for model accuracy, feasibility, and manual suitability. Data were analyzed using percentage, mean ( $\bar{x}$ ), and standard deviation (S.D.). The research findings were as follows: 1) The environmental analysis revealed 10 strengths, 10 weaknesses, 5 opportunities, and 6 threats. 2) The developed model comprises four components: Principles, Objectives, a 7-strategy management process, and Measurement and Evaluation. Both the model and its implementation manual were rated at the highest level of suitability. 3) The implementation results showed that the learning ecosystem met the established criteria and was ready for use at the highest level. The school successfully established 10 cultural capital learning sites and produced 10 student research-based projects. 4) The evaluation results indicated that: (a) the model's accuracy and feasibility were at the highest level; and (b) teachers, school board members, and students expressed the highest level of satisfaction with the model implementation

**Keywords:** A Strategic Management Model, Area-Based Management, Utilizing School and Community as a Base to Establish, A Learning Ecosystem

## บทนำ

แนวคิดหลักของการปฏิรูปการศึกษาไทยคือ "การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน" ซึ่งบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มาตรา 54 วรรคสอง โดยกำหนดให้รัฐต้องร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนในการจัดการศึกษา และได้รับการเน้นย้ำใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 3 และ 4) เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) การปฏิรูปในทศวรรษที่สองมุ่งเน้นการ กระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, 2563) ขณะที่แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area Based Education: ABE) เป็นกลไกสำคัญที่กระจายอำนาจให้จังหวัดผ่าน "สภาการศึกษา" ที่มีองค์ประกอบจากทุกภาคส่วนร่วมกำหนดทิศทาง โดยมีเป้าหมายคือ โอกาส คุณภาพ และการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา หัวใจสำคัญคือการกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริง มีอำนาจบริหารจัดการหลักสูตรและทรัพยากรตามบริบทของพื้นที่ (มนต์นภัส มโนการณ, 2561) โดยปัจจัยสู่ความสำเร็จของ ABE คือการมีเป้าหมายที่ชัดเจนบนฐานข้อมูลและการมีส่วนร่วม การมีกลไกทำงานร่วมกัน การมุ่งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และการให้ความยืดหยุ่นแก่ภาคี (จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์ และคณะ, 2560) ซึ่งเห็นได้ว่าแนวคิดหลักกฎหมาย และยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม สามารถสรุป สภาพปัญหาที่สะท้อนให้เห็นว่าในทางปฏิบัติยังมีความขัดแย้งหรือช่องว่างระหว่างนโยบายกับความเป็นจริง แม้รัฐธรรมนูญและยุทธศาสตร์ชาติจะระบุให้โรงเรียนเป็น "นิติบุคคล" ที่มีอำนาจบริหารจัดการตนเอง แต่ในสภาพความเป็นจริง สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดอิสระอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการหลักสูตรและทรัพยากรให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ เนื่องจากยังติดขัดอยู่กับระเบียบจากส่วนกลางที่ขาดความยืดหยุ่น กลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนยังขาดความเข้มแข็ง แม้แนวคิด ABE จะเน้นการสร้าง "สภาการศึกษา" ในระดับพื้นที่

แต่ปัญหาคือความร่วมมือระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน มักเป็นไปในลักษณะเชิงโครงสร้างมากกว่าเชิงบูรณาการ ขาด "กลไกการทำงานร่วมกัน" ที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชุมชนได้

จากสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตได้กล่าวมานั้น ท่ามกลางความท้าทายของโลกในอนาคต การจัดการศึกษาแบบดั้งเดิมที่จำกัดอยู่เพียงในห้องเรียนไม่เพียงพอต่อการพัฒนาผู้เรียนอีกต่อไป ส่งผลให้เกิดแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้าง "ระบบนิเวศการเรียนรู้" (Learning Ecosystem) ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตการเรียนรู้ไปสู่สถานที่ทำงานและชุมชนที่แวดล้อมด้วยทรัพยากร ผู้คน และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาสำคัญในปัจจุบันคือการขาดการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่าง "องค์ประกอบหลัก" อันได้แก่ พื้นที่ เวลา บุคคล และเทคโนโลยี ทำให้บรรยากาศการเรียนรู้ไม่สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมหรือสร้างความท้าทายที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตจริงของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ แม้จะมีงานวิจัยระบุว่าระบบนิเวศการเรียนรู้ต้องอาศัยการร่วมมือแบบองค์รวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างทางเลือกการเรียนรู้ที่ยั่งยืน แต่ในทางปฏิบัติ สถานศึกษายังเผชิญกับข้อจำกัดในการปรับปรุงระบบนิเวศให้มีคุณสมบัติที่ "นำทางได้และโปร่งใส" โดยเฉพาะการสนับสนุนกลุ่มผู้เรียนที่ต้องเรียนไปพร้อมกับการทำงาน (Working Learner) เพื่อลดภาระและส่งเสริมการปฏิบัติจริง แม้หน่วยงานอย่าง กสศ. จะเริ่มขับเคลื่อนในเยาวชนนอกระบบ แต่สำหรับสถานศึกษาในระบบการศึกษาพื้นฐาน การขาด "รูปแบบการจัดการเชิงพื้นที่" ที่ชัดเจนในการบูรณาการฐานทุนชุมชนและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ยังคงเป็นช่องว่างสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพในโลกอนาคตไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อย่างเป็นรูปธรรมและทั่วถึงตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาไทย จึงทำให้เกิดแนวคิดการแก้ไข ปัญหาโดยการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหรือระบบนิเวศการเรียนรู้ ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ถูกนิยามว่าเป็นการขยายขอบเขตการเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่สถานที่ทำงานและชุมชน ที่แวดล้อมด้วยทรัพยากร ผู้คน และเทคโนโลยี (สถาบันอุทยานแห่งการเรียนรู้, 2561) โดยเป็นระบบความสัมพันธ์ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายผ่านกระบวนการ แหล่งเรียนรู้ และความร่วมมือจากหลากหลายภาคส่วน ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) ซึ่งบรรยากาศการเรียนรู้เน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยสำคัญ เช่น การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนและครู, การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกิจกรรม, ความท้าทายในการเรียนรู้, และการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.การออกแบบบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบหลากหลาย เช่น พื้นที่ เวลา คน และเทคโนโลยี (Kondratova, et al, 2017); (Holgado, A., & Penalvo, F. J. 2017) ขณะที่ Harrell ที่ได้ศึกษา เรื่ององค์ประกอบสำคัญในนิเวศการเรียนรู้และทำไมมีอาชีพด้านการเรียนรู้และพัฒนาควรให้ความสำคัญว่าการเน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและมีความท้าทาย นิเวศการเรียนรู้มองว่าองค์ประกอบต่างๆ เช่น สถานที่ ผู้เรียน และเทคโนโลยี มีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมของนักเรียนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ ทำให้เกิดการสร้างความรู้และทักษะใหม่ๆ ในบริบทที่เหมาะสมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Harrell. T.S, 2020) ส่วน Rose Benedicts ที่ได้ศึกษา เรื่อง ระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้คืออะไร และสามารถทำอะไรให้คุณได้บ้าง? ชี้ว่ามันคือการรวมกลุ่มของบุคคล กระบวนการและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Rose Benedicts,2018) และ Jessica Spencerkeys et al ที่ได้ศึกษา เรื่องระบบนิเวศการเรียนรู้ แนวทางปฏิบัติใหม่เพื่ออนาคตของการศึกษา. ชี้ว่าการร่วมมือกันแบบองค์รวมของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียเพื่อสร้างทางเลือกการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เพื่อให้ผู้เรียนพร้อมรับมือโลกการทำงานในอนาคต (Jessica Spencer-Keys et al.,2020) โดย Weise ที่ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต: การเตรียมพร้อมสำหรับงานที่ยังไม่ถึงซึ่งเสนอให้ปรับปรุงระบบนิเวศการเรียนรู้ให้มีคุณสมบัติ นำทางได้ สนับสนุน มีจุดมุ่งหมายผสมผสาน และโปร่งใส โดยมุ่งเน้นที่ผู้เรียนไปด้วยทำงานไปด้วย (Working Learner) เพื่อลดภาระและส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Weise, M, 2020) ซึ่งในประเทศไทย องค์กรอย่าง กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้เริ่มขับเคลื่อนการสร้างระบบนิเวศนี้ โดยร่วมมือกับเครือข่ายภาคส่วนต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพให้กับเยาวชนนอกระบบการศึกษาเป็นการเฉพาะ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

จากปัญหาคุณภาพผู้เรียนในปีการศึกษา 2564 พบว่านักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง โรงเรียนบ้านปากบางจึงดำเนินการทบทวนและปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างครอบคลุม โดยเน้นการพัฒนาโครงการ กิจกรรมการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมหลักสูตร (รวมถึงกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ครบ 4 หมวด) เพื่อให้ให้นักเรียนได้ ลงมือปฏิบัติจริง ฝึกการทำงานเป็นกลุ่ม และพัฒนาทักษะรอบด้าน การดำเนินการนี้มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ ภายในโรงเรียนให้เชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอก โดยมีหลักการสำคัญคือการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเต็มที่ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน จนถึงร่วมชื่นชมความสำเร็จ เพื่อให้การจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และท้องถิ่น การวางแผนกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทรัพยากรจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (โรงเรียนบ้านปากบาง,2564)

จากสภาพปัญหาและแนวโน้มการพัฒนาที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ผู้วิจัยจึงสนใจ การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของโรงเรียนและชุมชนในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีความครอบคลุมทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้เรียน จะได้รับการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้ประกอบการ มีการเรียนรู้ที่มีความหมายผ่านการลงมือปฏิบัติและเสริมสร้างความภาคภูมิใจในท้องถิ่น ครู และ ผู้บริหาร จะได้รับแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบในการใช้ทรัพยากรชุมชน สถานศึกษา จะยกระดับคุณภาพการศึกษา มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับท้องถิ่น และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และชุมชน/สังคมจะเกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง สร้างความยั่งยืน และมีการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นงานวิจัยและพัฒนา (R&D) 4 ขั้นตอน ในสาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 เป็นงานวิจัยและพัฒนา (R&D) 4 ขั้นตอน ซึ่งมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนบ้านปากบางโดยการ SWOT กับครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 48 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 คน นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วยด้านวิจัยและพัฒนา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์สอนในมหาวิทยาลัย 10 ปีขึ้นไป 2 คน ด้านบริหารการศึกษา: เป็นผู้บริหาร/อดีตผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ที่มีผลงานเชิงพื้นที่และระบบนิเวศการเรียนรู้ มีประสบการณ์การบริหาร 10 ปีขึ้นไป 2 คน และด้านนิเทศการสอน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านระบบนิเวศการเรียนรู้ 10 ปีขึ้นไป 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนารูปแบบฯ แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อม สัมภาษณ์ผู้บริหารต้นแบบและการจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปข้อมูล (Content analysis) ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบฯ และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วยด้านวิจัยและพัฒนา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์สอนในมหาวิทยาลัย 10 ปีขึ้นไป 2 คน ด้านบริหารการศึกษา: เป็นผู้บริหาร/อดีตผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ที่มีผลงานเชิงพื้นที่และระบบนิเวศการเรียนรู้ มีประสบการณ์การบริหาร 10 ปีขึ้นไป 2 คน และด้านนิเทศการสอน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านระบบนิเวศการเรียนรู้ 10 ปีขึ้นไป 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบฯ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ และตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือปรับปรุงก่อนการนำไปใช้จริงเพื่อให้ได้รูปแบบฯที่มีความสมบูรณ์ที่สุด ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบฯ ไปปฏิบัติในปีการศึกษา 2566 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2566 รวม 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ ชิ้นงานวรรณกรรมชุมชนบ้านปากบางของครู ชิ้นงานโครงการฐานวิจัยของนักเรียน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ครูประเมินการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชนสำหรับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านปากบาง สรุปรวบรวมผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้จากการจัดทำวรรณกรรมชุมชนบ้านปากบางของครูและการจัดทำโครงการฐานวิจัยของนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปข้อมูล (Content analysis) ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครู จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความถูกต้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผู้วิจัยแจกแบบประเมินความถูกต้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบแก่กลุ่มเป้าหมายและได้รับกลับคืนมาจำนวน 17 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ความถูกต้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

1. ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพื้นที่โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนบ้านปากบางพบว่า มีจุดแข็ง 10 ข้อ จุดอ่อน 10 ข้อ โอกาส 5 ข้อ และ อุปสรรค 6 ข้อ และมีองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) จุดมุ่งหมาย (3) กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ (4) การวัดและประเมินผล

2. จากการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบ รูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ที่ใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ารูปแบบ มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) จุดมุ่งหมาย (3) กระบวนการ (4) การวัดและประเมินผล รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีรายละเอียด ดังนี้

## 1. หลักการ

“การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงพื้นที่ โดยมีสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่จะช่วยสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบท และยั่งยืน ผ่านการบูรณาการความรู้ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนอย่างรอบด้าน”

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชนสำหรับการจัดการเรียนการสอน

1. ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน
2. ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน
3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม

## 3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมความร่วมมือชุมชน-สถานศึกษาในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมความร่วมมือชุมชน-สถานศึกษาในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมความร่วมมือชุมชน-สถานศึกษาในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้แบบบูรณาการฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 6 การติดตามประเมินผลเชิงพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 7 การส่งเสริมศักยภาพและกำหนดภาพความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้

## 4. การวัดและประเมินผล

ผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน 3 ประเภท

1. ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน
2. ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน
3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม

จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และคู่มือการใช้รูปแบบโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ทำให้สถานศึกษาได้พัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่

3.1 ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน พบว่า มีความพร้อมและการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $x = 4.65$ ) และทุกด้านมีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกหรือสร้างวินัยเชิงบวกมีความพร้อม และการดำเนินงานในระดับมากที่สุด ( $x = 4.80$ ) รองมากคือด้านกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $x = 4.76$ ) และด้านที่มีความพร้อมและการดำเนินงานน้อยที่สุด คือ ด้านการวิจัยในชั้นเรียน ( $x = 4.59$ )

3.2 ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน ประกอบด้วยระบบนิเวศการเรียนรู้ : ฐานการเรียนรู้ ห้องสมุดมีชีวิตเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ศูนย์พัฒนาทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร มีความพร้อมและการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $x = 4.54$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านห้องสมุดมีชีวิตเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับมากที่สุด ( $x = 4.60$ ) รองมากคือด้านฐานการเรียนรู้ ( $x = 4.57$ ) และด้านที่มีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด คือ ด้านศูนย์พัฒนาทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร ( $x = 4.43$ )

3.3 ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $x = 4.58$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของผู้เรียนมีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับมากที่สุด ( $x = 4.63$ ) รองมากคือด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ( $x = 4.55$ ) โดยโรงเรียนมีระบบนิเวศการเรียนรู้ด้านฐานทุนวัฒนธรรม จำนวน 10 แห่ง ซึ่งโรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมและชุมชนถ่ายทอดองค์ความรู้ ประกอบด้วย 1) raithaym ข้าวดอกทราย 2) สื่อกแล๊ก ของฝากจากทะเล 3) คลองปากบาง 4) ปลาส้มข้าวเปียก 5) ลงเล แลเขา 6) สำเนียงสะกอม 7) เรือลำเดียว 8) ธนาคารปุม้า 9) โปะเทียน สีจากธรรมชาติ 10) กว่าจะบ้านปากบาง และโรงเรียนมีโครงการฐานวิจัยของนักเรียน จำนวน 10 เรื่อง ได้แก่ 1) โครงการข้าวraithaymจานอรร้อย: สืบสานวิถีชุมชน 2) โครงการ "สื่อกแล๊ก" ของหนู: ศิลปะจากเปลือกหอย 3) คลองปากบางของเรา: ปลุกป่าโกงกาง 4) โครงการ ปลาส้มแปลงร่าง: อร่อยเหมือนอัญมณี 5) โครงการเที่ยวทะเล...ดูเขา: เส้นทางธรรมชาติบ้านเรา 6) โครงการภาษาใต้บ้านเรา: "แหล่ง" สนุก...สำเนียงสะกอม 7) โครงการ มีอะไรบ้าง?: อาชีพชาวบ้านปากบาง 8) โครงการธนาคารปุม้า: อนุบาลปูให้เต็มทะเล 9) โครงการ ย่อมเล็บ "โปะเทียน": ความลับจากใบไม้สมุนไพร 10) โครงการเรื่องเล่า "ม่วง-ขาว": ประวัติโรงเรียนของเรา

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนบ้านปากบางมีจุดแข็ง 10 ข้อ จุดอ่อน 10 ข้อ โอกาส 5 ข้อ และ อุปสรรค 6 ข้อ และมีองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) จุดมุ่งหมาย (3) กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่

(4) การวัดและประเมินผล ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบนี้มีลักษณะเป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย หริมเทศและคณะที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการและเทคนิคในการทำงานของนักพัฒนา ที่ระบุว่ากระบวนการมีส่วนร่วมช่วยกระตุ้นให้ประชาชนร่วมเรียนรู้สภาพชุมชน ค้นหาปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงาน การสนับสนุนทรัพยากร และการร่วมติดตาม ประเมินผล เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วินัย หริมเทศและคณะ, 2563) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงษ์ ลาตวงษ์และศศิธรดา แพงไทยที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการแหล่งเรียนรู้ของศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ระบุว่าองค์ประกอบของการจัดการแหล่งเรียนรู้มีถึง 9 ด้าน ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม ไปจนถึงการจัดกิจกรรม บริการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมเครือข่ายภาคี (สุรพงษ์ ลาตวงษ์และศศิธรดา แพงไทย, 2563)

2. ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 สามารถสรุปผลวิจัย ดังนี้

2.1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ และการวัดและประเมินผล โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมความร่วมมือชุมชน-สถานศึกษาในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมความร่วมมือชุมชน-สถานศึกษาในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมความร่วมมือชุมชน-สถานศึกษาในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้แบบบูรณาการฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 6 การติดตามประเมินผลเชิงพื้นที่ และกลยุทธ์ที่ 7 การส่งเสริมศักยภาพและกำหนดภาพความสำเร็จในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้

2.2 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สพป.สงขลา เขต 3 ได้รับการประเมินว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในทุกองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ และการวัดและประเมินผล โดยเรียงลำดับความเหมาะสมจากมากไปน้อยตามค่าเฉลี่ยตามที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้ รูปแบบดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ การบริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน และแนวคิดระบบนิเวศการเรียนรู้ จากนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์เชื่อมโยงจนได้องค์ประกอบที่สมบูรณ์ การพัฒนานี้สอดคล้องกับการวิจัยของ Kibler, R. J., Joyce, B. & Weil, M, ทิศนา แคมมณี, และบุญเลี้ยง ทุมทองที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการสอนที่ระบุว่ารูปแบบต้องประกอบด้วย หลักการ จุดประสงค์ กระบวนการ และการวัดและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล และเป็นไปตามบทบาทของสถานศึกษาในการสำรวจ จัดทำ พัฒนา และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา (Kibler, R. J., 1974); (Joyce, B. & Weil, M, 2000); (ทิศนา แคมมณี, 2558); (บุญเลี้ยง ทุมทอง, 2559)

3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา

เขต 3 ทำให้สถานศึกษาได้พัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่ 1) ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน 2.ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน ประกอบด้วยระบบนิเวศการเรียนรู้ : ฐานการเรียนรู้ ห้องสมุดมีชีวิตเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี ศูนย์พัฒนาทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร 3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม พบว่า 1.ผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียนโดยรวมและรายด้านมีความพร้อมและการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกหรือสร้างวินัยเชิงบวกมีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับมากที่สุด รองมากคือด้านกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านที่มีความพร้อมและการดำเนินงานน้อยที่สุด คือ ด้านการวิจัยในชั้นเรียน 2.ผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน มีความพร้อมและการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านห้องสมุดมีชีวิตเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี มีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับมากที่สุด รองมากคือด้านฐานการเรียนรู้และด้านที่มีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด คือ ด้านศูนย์พัฒนาทักษะภาษาเพื่อการสื่อสาร 3.ผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม โดยรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของผู้เรียนมีความพร้อมและการดำเนินงานในระดับมากที่สุด รองมากคือด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยโรงเรียนมีระบบนิเวศการเรียนรู้ด้านฐานทุนวัฒนธรรม จำนวน 10 แห่ง ซึ่งโรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมและชุมชนถ่ายทอดองค์ความรู้ ประกอบด้วย 1) raithay ข้าวตอกทราย 2) ส็อกแฉีกของฝากจากทะเล 3) คลองปากบาง 4) ปลาส้มข้าวเปียก 5) ลงเล แลเขา 6) สำเนียงสะกอม 7) เรือลำเดียว 8) ธนาคารปูม้า 9) โปะเทียน สีจากธรรมชาติ 10) กว่าจะเป็นบ้านปากบาง และโรงเรียนมีโครงการฐานวิจัยของนักเรียน จำนวน 10 เรื่อง ได้แก่ 1) โครงการข้าวราห์มัยจานอร่อย: สืบสานวิถีชุมชน 2) โครงการ "ส็อกแฉีก" ของหนู: ศิลปะจากเปลือกหอย 3) คลองปากบางของเรา: ปลุกป่าโกงกาง 4) โครงการ ปลาส้มแปลงร่าง: อร่อยเหมือนอัญมณี 5) โครงการเที่ยวทะเล...ดูเขา: เส้นทางธรรมชาติบ้านเรา 6) โครงการภาษาใต้บ้านเรา: "แหล่ง" สนุก...สำเนียงสะกอม 7) โครงการ มีอะไรบ้าง?: อาชีพชาวบ้านปากบาง 8) โครงการธนาคารปูม้า: อนุบาลปูให้เต็มทะเล 9) โครงการยิ้มเล็บ "โปะเทียน": ความลับจากใบไม้สมุนไพร 10) โครงการเรื่องเล่า "ม่วง-ขาว": ประวัติโรงเรียนของเรา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการใช้ฐานทุนท้องถิ่น การที่โรงเรียนบ้านปากบางประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรมได้ถึง 10 แห่ง สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการบูรณาการตามกลยุทธ์ที่ 4 สะท้อนให้เห็นถึงการใช้แนวคิดการบริหารจัดการที่เน้น "บริบทเป็นฐาน" (Context-Based) และการสร้าง "พลังร่วม" (Synergy) ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีแนวคิดและหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (Area-Based Education: ABE) การจัดการศึกษาที่ไม่ได้ยึดเพียงหลักสูตรแกนกลางจากส่วนกลาง แต่ใช้ "พื้นที่" เป็นตัวตั้งในการออกแบบการเรียนรู้ หลักการ: เน้นการดึงทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น (Local Resources) ทั้งบุคคล สถานที่ และภูมิปัญญา มาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร โดยโรงเรียนบ้านปากบางไม่ได้มองว่าโรงเรียนคือสถานที่เรียนเพียงอย่างเดียว แต่มองว่าชุมชนรอบข้างคือ "ห้องเรียนที่มีชีวิต" จึงสามารถขยายฐานการเรียนรู้ไปสู่ฐานทุนวัฒนธรรมได้ถึง 10 แห่ง แนวคิดทุนทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Capital) เป็นแนวคิดที่มองว่ามรดกทางวัฒนธรรม และเครือข่ายความสัมพันธ์ในสังคมคือ "ทุน" ประเภทหนึ่งที่มีมูลค่า การนำความเชื่อ ประเพณี วิถีชีวิต และภูมิปัญญาในพื้นที่มาแปรรูปเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ 10 แห่งนี้ คือการเปลี่ยน "ทุนวัฒนธรรม" ของปากบางให้กลายเป็น "ทุนทางปัญญา" สำหรับนักเรียน ทำให้การเรียนรู้มีความหมายและจับต้องได้จริง แนวคิดระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบองค์รวม ระบบนิเวศที่ดีต้องประกอบด้วย พื้นที่ (Space), ผู้คน (People), เนื้อหา (Content) และ เทคโนโลยี (Technology) ที่เชื่อมโยงกัน

ความสำเร็จ 10 แห่งนี้แสดงถึงการสร้าง "โครงสร้างข่ายใย" ที่นักเรียนสามารถหมุนเวียนไปเรียนรู้ได้ตามความสนใจ โดยมีคนในชุมชนเป็น "ครูภูมิปัญญา" และมีโรงเรียนเป็นผู้ประสานงาน หลักการมีส่วนร่วม (Participation Theory) เน้นการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็น "เจ้าของร่วม" (Co-ownership) การที่ฐานทุนวัฒนธรรมประสบความสำเร็จได้ถึง 10 แห่ง เกิดจากการที่ชุมชนปากบาง "เปิดพื้นที่" และ "เต็มใจ" ที่จะถ่ายทอดความรู้ เพราะเขารู้สึกว่าการศึกษาลูกหลานคือภารกิจของชุมชนด้วยกัน แนวคิดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานและงานวิจัยเป็นฐาน (Project/Research-Based Learning) ให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำและสืบค้นในบริบทจริง สิ่งนี้สะท้อนหลักการ "Active Learning" ที่ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาให้กับนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐหทัย ชันนอก ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา) ผู้ความเป็นเลิศที่ระบุว่าให้เน้นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (ณัฐหทัย ชันนอก,2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงษ์ ลาตวงษ์ และศศิครดา แผงไทย ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการแหล่งเรียนรู้ของ ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ระบุว่าองค์ประกอบด้านการจัดสภาพแหล่งเรียนรู้ด้วยสื่อ นวัตกรรมและวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากรและนวัตกรรม: กลยุทธ์ที่ 7 "การส่งเสริมศักยภาพและกำหนดภาพความสำเร็จฯ" และกลยุทธ์ที่ 5 "การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่" มีส่วนทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการออกแบบและการจัดการเรียนรู้ถึง ร้อยละ 100 (สุรพงษ์ ลาตวงษ์ และศศิครดา แผงไทย,2563) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพนา ศรีสถานนท์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันรัชต์ภาคย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระบุว่าควรเน้นกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (พรพนา ศรีสถานนท์,2562)

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐานเพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า พบว่ามีความถูกต้องอยู่ในระดับ มากที่สุดและมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพของการศึกษาของวินัย หริมเทศและคณะ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารแหล่งเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ที่ระบุว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและงานวิจัยของสรวิชญ์ เรือนแก้วและสุนทรี ดวงทิพย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาทั้งสงเคราะห์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตาก ที่ระบุว่ารูปแบบกลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก (สรวิชญ์ เรือนแก้วและสุนทรี ดวงทิพย์,2560)

## องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ดังภาพที่ 1

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

**หลักการ**

การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงพื้นที่โดยมีสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่จะช่วยสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบท และยั่งยืน ผ่านการบูรณาการความรู้ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผู้เรียนและชุมชนอย่างรอบด้าน

**วัตถุประสงค์**

- เพื่อใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชนสำหรับการจัดการเรียนการสอน
1. ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน
  2. ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน
  3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม

**กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**



**การวัดและประเมินผล**

- ผลการใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน 3 ประเภท
1. ระบบนิเวศการเรียนรู้ในห้องเรียน
  2. ระบบนิเวศการเรียนรู้นอกห้องเรียน
  3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม

ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3

## สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงพื้นที่ โดยใช้สถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน เพื่อสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านปากบาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการ (7 กลยุทธ์) และการวัดและประเมินผล โดยมีหลักการเน้นการสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะสมกับบริบทและยั่งยืน ผ่านการบูรณาการความรู้และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญพบว่ารูปแบบดังกล่าวและคู่มือการใช้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการนำไปใช้ ความพร้อมของระบบนิเวศ: ระบบนิเวศการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภท มีความพร้อมใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับมาก นักเรียนมีความพึงพอใจต่อระบบนิเวศการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด จากการศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ ไปใช้ ดังนี้ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยและการนำไปใช้ 1) ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ และคู่มือการใช้ไปขยายผลสู่โรงเรียนอื่นในสังกัด สพป. สงขลา เขต 3 หรือโรงเรียนอื่นที่มีบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง โดยเน้นการใช้กลยุทธ์ที่ 4 (การบูรณาการฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม) เป็นหัวใจหลักในการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ 2) ควรมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมของภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการออกแบบและการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่จำกัดเพียงภาคเรียนละ 1 คน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบนิเวศการเรียนรู้ฐานทุนสังคมและวัฒนธรรม 3) ควรมีการทบทวนและปรับปรุง ข้อมูลพื้นฐาน (กลยุทธ์ที่ 1) ของโรงเรียนและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และใช้เป็นฐานในการทบทวนและปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการในแต่ละปี ข้อเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป 1) การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ: ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ฯ นี้ในโรงเรียนที่มีบริบทที่แตกต่างกัน (เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง/ใหญ่) เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย 2) การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ: ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) ของแต่ละกลยุทธ์ย่อยทั้ง 7 กลยุทธ์ เพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดความพร้อมในการนำรูปแบบไปใช้ของสถานศึกษาอื่น 3) การศึกษาผลกระทบระยะยาว: ควรมีการติดตามและประเมินผลกระทบของรูปแบบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ในรายวิชาหลัก และทักษะในศตวรรษที่ 21 (เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะความเป็นพลเมืองโลก) ของนักเรียนในระยะยาว (1-3 ปี) เพื่อยืนยันความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์ และคณะ. (2560). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการประสานงานวิจัยและ  
พัฒนาการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- ณัฐหทัย ชันนอก. (2559). ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท) สู่ความเป็นเลิศ. ในสารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- ทิตนา แคมมณี. (2558). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.  
(พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธา.
- บ้านปากบาง.(2564). รายงานการประเมินตนเอง (SAR). สงขลา: เอกสารวิชาการ โรงเรียนบ้านปากบาง.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2559). ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร:  
ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2563). การจัดการห้องเรียนและแหล่งเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร:  
มีน เซอร์วิส ซัพพลาย.
- พรพนา ศรีสถานนท์. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาสถาบันรัชต์ภาคย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารรัชต์ภาคย์  
13(29); 102-112.
- มนต์นภัส มโนการณ. (2561). การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานกับการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่. วารสารวิชาการ  
ศึกษาศาสตร์, 19(1), 1-15.
- วินัย หริ่มเทศ. (2563). กลยุทธ์การบริหารแหล่งเรียนรู้ที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41. วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,  
19(1), 117-136
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). รายงานการศึกษารูปแบบการจัดระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อ  
การพัฒนาศักยภาพของคนไทย 4.0.กรุงเทพมหานคร.สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สถาบันอุทยานแห่งการเรียนรู้. (2561). ความหมายของระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem). สังกัด  
สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์
- สรวิชัย เรือนแก้ว และสุนทรี ดวงทิพย์. (2560). กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในจังหวัดตาก. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 21(2); 311-326.
- สุรพงษ์ ลาตวงษ์ และศศิคริตา แพงไทย. (2563). กลยุทธ์การจัดการแหล่งเรียนรู้ของศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อ  
การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขา  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(1), 98-110.
- Harrell. T.S. (2020). Key Elements in Learning Ecosystems and Why L&D Professionals Should  
Care. Retrieved on 24<sup>th</sup> May 2022 from [https://www.bizlibrary.com/blog/learning-  
methods/keyelements-in-learning-ecosystems/](https://www.bizlibrary.com/blog/learning-methods/keyelements-in-learning-ecosystems/)
- Holgado, A., & Penalvo, F. J. (2017). A metamodel proposal for developing learning  
Ecosystems in Learning and collaboration technologies: Novel learning ecosystems.  
Cham: Springer International Publishing.
- Jessica Spencer-Keys et al. (2020). Learning Ecosystems An Emerging Praxis For The Future Of  
Education. Retrieved on 24<sup>th</sup> May 2022 from <https://learningecosystems2020>.

globaledufutures.org/

Joyce, B. & Weil, M. (2000). Model of Teaching. (6 th ed). Boston : Allyn and Bacon.

Kibler, R. J. (1974). Behavioral Objectives and Instructional Process. In Selected Reading for the Introduction to the Teaching Profession. Berkeley: McCutchan.

Kondratova, et al. (2017). "Design considerations for competency functionality within a learning ecosystem." Learning and collaboration technologies: Novel learning ecosystems. Cham: Springer International Publishing.

Rose Benedicts. (2018). Learning Ecosystems: What Are They, and What Can They Do for You?

Retrieved on 24th May 2022 from: <https://trainingindustry.com/>.

Weise, M. (2020). Long Life Learning: Preparing for Jobs that Don't Even Yet. John Wiley & Sons Inc (US)