

## กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

### School Management Strategies to Enhance Sustainable Metropolis

ดร.ณิ ไรเปี่ยม และนันท์รัตน์ เจริญกุล

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่ อย่างยั่งยืน ทำการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการศึกษา เอกสาร สัมภาษณ์และแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 827 คน จาก 168 โรงเรียน ผลการวิจัยได้ชุดกลยุทธ์ชื่อว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” ประกอบด้วย (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นพลเมืองคุณภาพของ มหานคร (2) เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุดสู่การพัฒนา มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และ (3) เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกเบิกแหล่งเรียนรู้เขตชุมชนมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เงื่อนไขการนำกลยุทธ์ไปใช้ (1) โรงเรียนควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านครูและบุคลากร (2) ผู้บริหาร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) การบริหารโรงเรียน เน้นการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาครู (4) สภาพแวดล้อมในโรงเรียน (5) ความพร้อมของนักเรียน และ (6) การเตรียมหลักสูตร

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน/มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน/การพัฒนาที่ยั่งยืน

#### Abstract

This research aims to develop school management strategies to enhance sustainable metropolis. A mixed-method approach, both quantitative and qualitative was applied. Data were collected from documents, questionnaires and interviews with 827 administrators from 168 schools. From the research, the findings, reveal that a set of strategies named “Strategies to unite the power for strengthening schools towards a sustainable metropolis” comprising

g : (1) Strengthening management to develop students and staff to become engaged citizens of the metropolis, (2) Enhancing efficiency of school management based on the concept of economy, simplicity, and the most benefits towards development of a sustainable metropolis, and (3) Developing a proactive synergetic local community, breaking the new ground of learning places and honoring the culture of a sustainable metropolis. The conditions for implementing the above-mentioned strategies covered the following issues: 1) Preparation of teachers and staff; 2) Administrators as change agents; 3) School administration focusing on resource allocation and teacher development; 4) School environment; 5) Well-preparedness of students, and 6) Availability of programs.

**KEYWORDS:** SCHOOL MANAGEMENT STRATEGY/SUSTAINABLE METROPOLIS/  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT

## บทนำ

การวิจัยเพื่อพัฒนาบทบาทด้านการบริหารการศึกษาให้มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการพัฒนาสังคมเมืองขนาดใหญ่ให้มีความน่าอยู่อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุที่สังคมเมืองทุกวันนี้นับวันจะเป็นสังคมที่หนาแน่นไปด้วยผู้คนที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสังคมทั่ว ๆ ไป ก็เริ่มมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นสังคม 2 เมืองมากยิ่งขึ้น เห็นได้จากสถานการณ์ด้านประชากรของโลกที่ได้มีการคาดการณ์ไว้ว่าภายในปี ค.ศ.2050 ประชากรทั่วโลกจะอาศัยอยู่ในเขตเมืองถึงร้อยละ 70 (World Health Organization, 2010) แนวโน้มความเจริญของสังคมเมืองโดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้ดึงดูดให้ผู้คนหลั่งไหลเข้าสู่เมืองใหญ่ในทุกภูมิภาคของโลก รวมทั้งกรุงเทพมหานครเมืองหลวงของประเทศไทย เป็นมหานครที่ได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลกหลายปีติดต่อกัน (มรว., สุขุมพันธุ์ บริพัตร, 2556) นับเป็นรางวัลที่สร้างความภาคภูมิใจแก่คนไทยทั่วประเทศ แต่ในขณะเดียวกันกรุงเทพมหานครได้ประสบปัญหาเช่นเดียวกับทุกประเทศในโลกที่ไม่สามารถหยุดยั้งความเจริญเติบโตของเมืองได้ และเป็นที่น่าสังเกตว่าเมืองที่มีการขยายตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็ว มักส่งผลกระทบแก่เมืองในระยะยาวหรือมีลักษณะของการเป็นเมืองไม่ยั่งยืน เกิดทางตันของการพัฒนาจากการเน้นเรื่องอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นหลัก จนส่งผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาความเสื่อมโทรมด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ยังประสบปัญหาที่เกิดจากมนุษย์โดยตรง เช่น ปัญหายยะ น้ำเสีย มลพิษทางอากาศ เป็นต้น สภาพเหล่านี้ล้วนแต่สร้างความเสียหายแก่มนุษย์ ทำให้หลายประเทศได้หันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน และพยายามทุกวิถีทางในการรักษาธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ โดยที่นักวิชาการเห็นพ้องกันว่าพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาที่ “คน” ให้คนได้เข้าใจถึงวิถีหรือแนวทางการพัฒนาที่จะนำพาเมืองไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้เครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง คือ “การศึกษา” ช่วยใน

การ ปลุกฝัง ปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของผู้คน ให้เห็นคุณค่าและเอาใจใส่ ในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาบ้านเมือง

การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนา ทั้งนี้ สิ่งที่ทำลายในการจัดการศึกษา คือ ควรจะ มีการบริหารโรงเรียนอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเสริมสร้างการพัฒนาของเมือง มีบุคลากร ที่มีขีดความสามารถ ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของวิชาชีพและหน้าที่ในฐานะเป็น สมาชิกของเมือง ที่สำคัญจะมีการบริหารโรงเรียนอย่างไรให้ได้ผลผลิตที่เป็นคนมีคุณภาพ ที่จะนำความรู้ และจิตสำนึกที่ดีและ ร่วมพัฒนาเมืองของตนให้มีความเจริญอย่างยั่งยืน และจะพัฒนาโรงเรียนอย่างไร ให้เป็นองค์กรที่มีพลังร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาโรงเรียน จึงเป็นทั้งปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนาคนและการพัฒนาเมือง ดังที่องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และ วัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ได้ระบุไว้ว่า การศึกษาเป็นความหวังที่ดีที่สุดของมนุษยชาติ ในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน (UNESCO, 1997) สำหรับในบริบทการจัดการศึกษาของ ประเทศไทยนั้น โรงเรียนเป็นแหล่งสำคัญ ในการพัฒนาคนของประเทศ และยังย้ำความสำคัญมากขึ้น นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่เน้นการพัฒนา คุณภาพคนตลอดมาจนถึงฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน, 2554) ได้ให้ ความสำคัญว่าคนถือเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ในสังคม การพัฒนามนุษย์ให้มีจิตวิญญาณที่เป็นธรรม ต่อโลก มีวิถีชีวิตในความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีวัฒนธรรมอันดีงามเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวและกลไกการจัดการศึกษาเป็น ตัวหล่อหลอมให้คนมีคุณลักษณะที่เสริมสร้างการพัฒนา ที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บทบาทของโรงเรียนจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคนและสังคม โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเมืองไม่น้อยไปกว่าภาคส่วนอื่น ๆ ด้วยบทบาท หน้าที่ในการให้ความรู้และหล่อหลอมเยาวชนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ อีกทั้งยังมีโรงเรียนจำนวนไม่น้อย 3 ที่มีทรัพยากรและศักยภาพที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาของเมืองได้ แต่จากการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ยังไม่มีแผนการดำเนินงานหรือแนวทางในการมีส่วนร่วม พัฒนาเมืองให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น หากหน่วยงานระดับนโยบายและโรงเรียนได้เล็งเห็นความสำคัญ และ ร่วมกันพัฒนาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของเมือง ก็น่าจะช่วยให้การพัฒนากรุงเทพมหานคร มีความเจริญและน่าอยู่อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จากข้อมูลสถิติการศึกษาในกรุงเทพมหานครมีสถาบันการศึกษา จำนวน 1,535 แห่งมากที่สุดในประเทศไทย มีนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 2,040,852 คน และครูอาจารย์ จำนวน 85,342 คน (กรุงเทพมหานคร, สำนักผังเมือง, 2555) จึงนับเป็นองค์กรที่มีพลังที่จะสามารถ ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาเมืองได้ และแน่นอนว่าการบริหารโรงเรียนย่อมมีความสำคัญต่อการ พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนโดยตรงเป็นลำดับแรก การบริหารโรงเรียนเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างเต็มที จึงมีความจำเป็น นอกจากนี้โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครโดยเฉพาะในเขตชั้นใน ยังส่งผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อมของเมือง จากข้อมูลการศึกษาการณผลกระทบต่อเมืองของโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเขต ชั้นในของกรุงเทพมหานคร (อุทัย ชาติเผือก, 2553) พบว่า มีผลกระทบด้านการจราจรและด้านคุณภาพ

ชีวิต กล่าวคือ นักเรียนและผู้ปกครองจำนวนมากได้รับผลกระทบด้านคุณภาพชีวิตที่เคร่งเครียดจากการต้องตื่นตั้งแต่เช้ามืด มีความเครียดในการเดินทางซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ และมีผลไปถึงประสิทธิภาพการเรียนและการทำงาน โรงเรียนมีชื่อเสียงมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของเมืองบริเวณโรงเรียน เพิ่มความหนาแน่นของพื้นที่เมือง ซึ่งเป็นปัญหากระทบต่อวิถีชีวิตของคนทั่วไปด้วย จึงเห็นได้ว่า การบริหารโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา คุณภาพชีวิตผู้เรียน ครูและผู้ปกครอง ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญ มีความเป็นปกติสุขในทำนองที่ว่า “คุณภาพชีวิตดี คุณภาพสังคมดี” และให้คุณค่าแก่สังคมสิ่งแวดล้อม ร่วมเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาคน ให้เอื้อต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกรอบเป้าหมายการพัฒนากรุงเทพมหานครที่มุ่งเน้น 3 มิติ คือ 1) มหานครศูนย์กลางของภูมิภาค (Gateway) 2) เมืองที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Green) และ 3) ชุมชนน่าอยู่คุณภาพชีวิตที่ดี (Good Life) (กรุงเทพมหานคร, 2552) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยในบริบทของโรงเรียนสามารถร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาได้ด้วยกลยุทธ์การ บริหารโรงเรียนที่จะช่วยเสริมสร้างการพัฒนาทั้ง 3 มิติ ที่สำคัญมุ่งเน้นการพัฒนาให้นักเรียนและบุคลากรมีความเป็นพลเมือง มหานคร มีความตระหนัก สำนึก และมีคุณธรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน

## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

## วิธีดำเนินการวิจัย

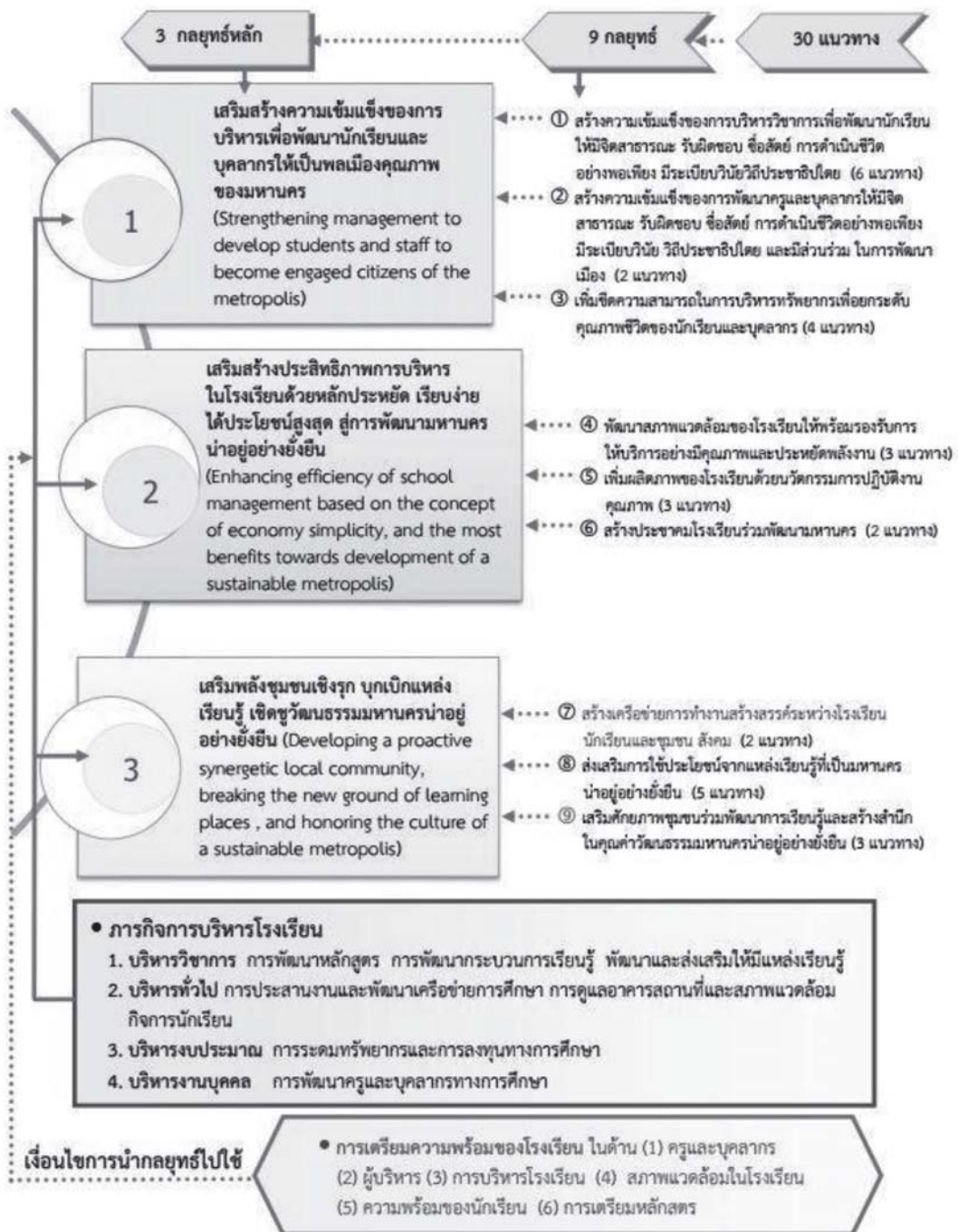
ทำการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods approach) (Johnson, 2006; ศิริเดช สุชีวะ, 2554) ประกอบด้วยวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative method) และวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 158 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ 4 ส่งเสริมการศึกษาเอกชน 434 โรงเรียน และสังกัดกรุงเทพมหานคร 436 โรงเรียน รวม 1,028 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน 291 โรงเรียน โดยคัดเลือกจากการสุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่าง ของ Krejcie and Morgan (1970) ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ได้ตัวแทนของแต่ละสังกัดและแต่ละเขตปกครองของกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้ให้ข้อมูลระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้องระดับนโยบายการศึกษา ให้ข้อมูลในขั้นตอนการ สัมภาษณ์เพื่อพัฒนารอบการวิจัย และการพัฒนากลยุทธ์ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (2) ผู้ให้ ข้อมูลจากโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายหรือครูผู้รับผิดชอบ งานกิจการนักเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนการศึกษาสภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล (1) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่และการวิเคราะห์เนื้อหา (2) ข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ทางสถิติโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิคการหาค่าลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็น (PNI) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) สำหรับจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้าง มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนในแต่ละองค์ประกอบเพื่อระบุปัจจัยที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็งและ จุดอ่อนในการบริหารโรงเรียน และหาค่ากึ่งกลางพิสัยสำหรับเป็นเกณฑ์จำแนกสภาพแวดล้อม ที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อนในการบริหารโรงเรียน โดยกำหนดให้ค่า PNI ที่ต่ำกว่าหรือ เท่ากับค่ากึ่งกลาง พิสัย เป็นโอกาส และจุดแข็ง และค่า PNI ที่สูงกว่าค่ากึ่งกลางพิสัย เป็นภาวะคุกคาม และจุดอ่อน

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการเข้าร่วมประชุม ที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ ผู้บริหารระดับนโยบาย การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ท การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 2 ครั้ง และ สรุปผล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

## ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และคำแนะนำข้อคิดเห็น จาก ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง มหานคร น่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการเสริมจุดแข็ง ปิดจุดอ่อนและแสวงหาโอกาสในการพัฒนา ภายใต้ข้อชุด กลยุทธ์ ว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” ประกอบ ด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง และแนวทางดำเนินการ 30 แนวทาง และเงื่อนไขการนำกลยุทธ์ไปใช้ ดังแสดงในแผนภาพ 1 และแผนภูมิ 1 ต่อไปนี้



แผนภาพ 1 กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน

จากแผนภาพ 1 แสดงถึงกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ โดยแต่ละกลยุทธ์หลักมีกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและ บุคลากร ให้เป็นพลเมืองคุณภาพของมหานคร** ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

**1.1 สร้างความเข้มแข็งของการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบวินัย และวิถีประชาธิปไตย** มีแนวทาง การดำเนินการ 6 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน เน้นการเรียนรู้จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกที่ดีแก่นักเรียนในด้านจิตสาธารณะ ความรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อตนเอง และดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง (2) พัฒนาระบบการเรียนรู้วิถีประชาธิปไตยให้อยู่ในวิถีชีวิตประจำวันของนักเรียน (3) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีพัฒนาสื่อการเรียนรู้ถ่ายทอดวิธีปฏิบัติ/แหล่งเรียนรู้จริงที่เข้าถึงได้ยาก เพื่อมุ่งใจและกระตุ้นจิตสำนึกที่ดีด้านจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อตนเอง และดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง (4) เสริมสร้างกิจกรรมจิตสาธารณะให้อยู่ในวิถีชีวิตนักเรียนให้เป็น คนรุ่นใหม่ที่มีจิตใจเป็นผู้ให้และทำประโยชน์แก่ส่วนรวม (5) จัดรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ในโรงเรียนโดย สร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการพัฒนานักเรียนให้มีระเบียบวินัย และ (6) สร้างบรรยากาศการ ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม เน้นระบบการประเมินผลเพื่อพัฒนา (Formative Assessment)

**1.2 สร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบวินัย วิถีประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง** มีแนวทางการดำเนินการ 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ให้อำนาจครูและบุคลากรมีพลังใจ ในการพัฒนาตนเองในด้านจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อตนเอง มีระเบียบ วินัย วิถีประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง และ (2) เพิ่มประสิทธิภาพการประเมิน พฤติกรรมครูและบุคลากรด้วยผลจากการประเมินพฤติกรรมนักเรียนและผลสำเร็จของโรงเรียน

**1.3 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ นักเรียนและ บุคลากร** มีแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ประกอบด้วย (1) สร้างมาตรการสำนึกผู้ใช้ ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากรที่ไม่จำเป็นทุกรายการ (2) แสวงหาภาคีความร่วมมือ กับองค์กรใน สังคมร่วมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพชีวิตนักเรียนโดยเฉพาะเด็กพิเศษ ด้อยโอกาส (3) จัดหา วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเป็น เครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร (4) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่นักเรียนและบุคลากร ให้อยู่ในลำดับที่มีความสำคัญ

**กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด** สู่การพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

**2.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้พร้อมรองรับการให้บริการอย่างมีคุณภาพ และประหยัดพลังงาน** มีแนวทางการดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) พัฒนาประสิทธิภาพ ในการบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภคของโรงเรียนทุกด้านให้มีความพร้อมในการใช้งาน และลดการสิ้นเปลืองพลังงาน (2) จัดหาวัสดุและเทคโนโลยีเน้นกรีนดีไซน์ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ เพิ่มบรรยากาศโรงเรียนสีเขียว ที่มีความสะอาดปลอดภัยแก่นักเรียน บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง และ (3) พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ ในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนโดยนักเรียนมีส่วนร่วม 7

**2.2 เพิ่มผลิตภาพของโรงเรียนด้วยนวัตกรรมการปฏิบัติงานคุณภาพ** มีแนวทางการ ดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรมการทำงานในโรงเรียน (2) จัดระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ลดความซ้ำซ้อน ยุ่งยาก (3) สร้างสำนึกความเป็นเจ้าของ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด

**2.3 สร้างประชาคมโรงเรียนร่วมพัฒนามหานคร** มีแนวทางการดำเนินการ 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) พัฒนาประชาคมเครือข่ายโรงเรียนระดับพื้นที่และกรุงเทพมหานคร (2) ส่งเสริมชุมชน ปฏิบัติกิจกรรมสร้างสรรค์เด็ก

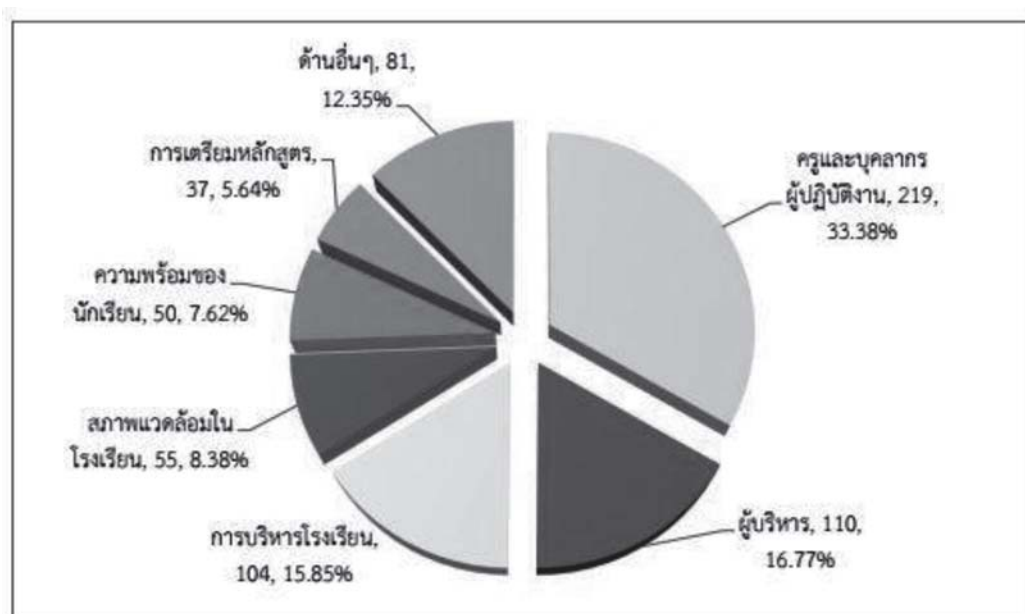
**กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุณเบิกแหล่งเรียนรู้ เขตชุมชนมมหานคร นำอยู่อย่างยั่งยืน** ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

**3.1 สร้างเครือข่ายการทำงานสร้างสรรค์ระหว่างโรงเรียน นักเรียน และชุมชน สังคม** มีแนวทางการดำเนินการ 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) สร้างเครือข่ายโรงเรียนกับชุมชนพนักกำลัง สร้างสรรค์ ประโยชน์ร่วมกันและ (2) ขยายผลการจัดกิจกรรมจิตอาสาของนักเรียนเพื่อกระตุ้นพลังจิต อาสาพัฒนา ชุมชน สังคม ให้แผ่ขยายออกไป

**3.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นชุมชนมมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน** มีแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ประกอบด้วย (1) กำหนดและทำ Zoning แหล่งเรียนรู้ (2) การ เตรียมการและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (3) การวางแผนการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ บูรณาการเข้ากับ บทเรียน (4) การจัดกระบวนการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้เน้นบทบาทของครู วิทยากรในแหล่งเรียนรู้ และ นักเรียน (5) การประเมินและสรุปบทเรียนเพื่อพัฒนา

**3.3 เสริมศักยภาพชุมชนร่วมพัฒนาการเรียนรู้และสร้างสำนึกในคุณค่าวัฒนธรรม มหานคร นำอยู่อย่างยั่งยืน** มีแนวทางการดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) สร้างพลังการมีส่วนร่วมให้ โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (2) ผนึกพลังร่วมรักษาคุณค่า อัตลักษณ์ วัฒนธรรมชุมชน และ (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนปลูกฝังพลังเด็กรักการอ่าน-เขียน ให้เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ และสำนึก ในคุณค่า วัฒนธรรมทางภาษาของชาติ ในงานวิจัยนี้ นอกจากได้พัฒนากลยุทธ์แล้ว ผลจากการวิจัยได้ พบข้อมูลที่สะท้อนการ ดำเนินการสู่ความสำเร็จ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 656 รายการ มีประเด็น ที่ได้สะท้อนปัจจัย สำคัญสู่ความสำเร็จที่จะเป็นเงื่อนไขต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ เรียงตามลำดับดังนี้ (1) ครู

และบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหาร (3) การบริหารโรงเรียน (เน้นการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาครู) (4) สภาพแวดล้อมในโรงเรียนร้อยละ (5) ความพร้อมของนักเรียน (6) การเตรียมหลักสูตร และ (7) ด้านอื่น ๆ เช่น ความผูกพันองค์กร กรรมการสถานศึกษา จำนวนนักเรียน สื่อ ที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น โดยแต่ละปัจจัยมีจำนวนและร้อยละของความคิดเห็น ดังแผนภูมิ 1



แผนภูมิ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ จำแนกจำนวนและร้อยละ

## อภิปรายผล

งานวิจัยเรื่องนี้ใช้กรอบในการศึกษาโดยเน้นภารกิจการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงให้ บทบาทของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสู่เป้าหมายมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นการแสดงให้เห็นถึงบทบาทการศึกษาในการพัฒนาคน พัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เริ่มจากจุดเล็ก ๆ ขยายบทบาทไปชุมชน สังคม สู่การพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของการศึกษาตามความเชื่อขององค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ที่เชื่อว่า “การศึกษาเป็นพลังแห่งอนาคต (Education as the force of the future)” อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่จะช่วยเสริมสร้าง การพัฒนากรุงเทพมหานครสู่ความน่าอยู่อย่างยั่งยืน ได้ตามผลการวิจัยนี้มีข้อสังเกตที่จะอภิปราย ในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. บทบาทของโรงเรียนในการเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนด้วยชุดกลยุทธ์ “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” เป็นเครื่องมือที่ได้พัฒนาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมีความเป็น

ไปได้ที่จะบังเกิดผลในแง่การสร้างคุณภาพพลเมืองให้มีมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะของวิถีชีวิตแบบมหานคร อย่างไรก็ตามจะเกิดความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ ซึ่งจากมุมมองความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 656 รายการ ปรากฏว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จมากที่สุด 219 ความเห็น คิดเป็นร้อยละ 33.38 ของรายการความคิดเห็นทั้งหมด และปัจจัยด้านผู้บริหารเป็นลำดับรองลงมา จำนวน 110 ความเห็น คิดเป็นร้อยละ 16.77 ของรายการความคิดเห็นทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยนี้ ที่เห็นว่าเป็นไปได้ในการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าว หากผู้นำในทุกระดับเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ครูและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน, 219, 33.38% ผู้บริหาร, 110, 16.77% การบริหารโรงเรียน, 104, 15.85% สภาพแวดล้อมใน โรงเรียน, 55, 8.38% ความพร้อมของ นักเรียน, 50, 7.62% การเตรียมหลักสูตร, 37, 5.64% ด้านอื่น ๆ , 81, 12.35% 9 นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครอง ที่สะท้อนให้เห็นว่าในการ นำพาองค์กรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้น ต้องอาศัย “คน” ซึ่งเป็นทุน ทางสังคม (Social Capital) เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ

2. บริบทสภาพแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร มหานครที่มีคำขวัญสะท้อนความสูงส่ง งดงามว่า “กรุงเทพฯ ดุจเทพสร้าง เมืองศูนย์กลางการปกครอง วัด วัง งามเรืองรอง เมืองหลวงของ ประเทศไทย” (กรุงเทพมหานคร, 2555) และมีชื่อเสียงได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก สะท้อนเมืองน่าอยู่ในขณะที่สภาพที่เป็นปัญหาในกรุงเทพมหานครเป็นปัญหาที่ใหญ่และอยู่นอกโรงเรียน เช่น การจราจร มลภาวะ การพัฒนาทางกายภาพ วัตถุที่เกินและหนาแน่นกว่าตัวเมืองจะรับได้ ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตที่แตกต่างลงแต่ต้องจ่ายค่าครองชีพที่สูงกว่าในชนบท ประภักดิ์ นิยม, (สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2558) ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นข้อมูล สำหรับพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนครั้งนี้ อยู่ภายใต้บริบท ของโรงเรียนในเมืองหลวงที่มีความพร้อมสูงในด้านทรัพยากร กล่าวคือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง 827 คน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีทรัพยากรเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนในระดับมาก โดยในด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 73.52 เห็นว่า บุคลากรเพียงพอ ร้อยละ 74.60 เห็นว่าไม่มีปัญหาด้านการเงิน ร้อยละ 79.93 เห็นว่ามีอุปกรณ์และ เทคโนโลยีเพียงพอ และร้อยละ 82.22 เห็นว่ามีอาคารสถานที่เพียงพอ สำหรับในด้านการบริหาร มีภารกิจการบริหารโรงเรียนที่เป็นจุดแข็งในการเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ได้แก่ ภารกิจด้าน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครูและบุคลากร งานกิจการนักเรียน และการระดมทรัพยากรและการลงทุน ทางการศึกษา ส่วนภารกิจที่การดำเนินการยังเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ภารกิจด้านการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ให้นักเรียนได้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และรู้จักเอาตัวรอดเมื่อเผชิญภัยต่าง ๆ การคัดกรอง เพื่อให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของนักเรียน การพัฒนาและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความสุข ในการทำงาน การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับใน ประเด็นการเสริมสร้างระดับโรงเรียนมีจุดอ่อนในด้านการปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียน เพื่อประหยัด พลังงาน และ

การรองรับการให้บริการได้อย่างหลากหลาย เช่น คนพิการ ผู้สูงอายุ และมีจุดอ่อน ในการเสริมสร้าง การพัฒนาระดับชุมชน สังคม ได้แก่ การประสานงานเครือข่ายเพื่อการดูแลให้เกิดความ เรียบร้อยบริเวณ รอบโรงเรียน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม ยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อม ภายนอกในด้านนโยบาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และ เทคโนโลยี มีผลเอื้อต่อการบริหารโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อ สภาพการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน เท่ากับ 3.58 และสภาพที่ต้องการให้สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อ การบริหารโรงเรียน เท่ากับ 4.37 ซึ่งจัดอยู่ใน ระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีนับเป็น ปัจจัยเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ได้มีประเด็นข้อสังเกตที่น่าสนใจใน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีว่า การพัฒนา ที่ยั่งยืนไม่ควรมุ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นหลัก ควรนำช่วยได้ใน บางส่วนที่เป็นกลไกสนับสนุน กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สุธาร์ตน์ สารสว่าง, (สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2559)

3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นเครื่องมือ ในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งตอบสนองเป้าหมายการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ด้วยชุด กลยุทธ์ที่ชื่อว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” เพื่อให้ โรงเรียนซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาอบรมปลูกฝังพฤติกรรมที่ดีแก่เด็กและเยาวชน ได้มี 10 กลไก ในการขับเคลื่อนให้องค์คาพยพต่าง ๆ ของโรงเรียนสามารถปฏิบัติการกิจหลักและตอบสนองการพัฒนา ในระดับพื้นที่สู่เป้าหมายพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์บทเรียน ทศวรรษแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการประชุมใหญ่ระดับโลกเรื่องการศึกษาเพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน (UNESCO World Congress on Education for Sustainable Development) เมื่อวันที่ 10 - 12 พฤศจิกายน 2557 ในประเด็นที่ 4 ได้กล่าวถึงความสำเร็จของนวัตกรรมจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนา ที่ ยั่งยืน มักมาจากการท างานเชิงพื้นที่ในระดับท้องถิ่น (กฤษณพงศ์ กีรติกร, 2557) ดังนั้น การสร้าง นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนที่เป็นผล จาก การศึกษาเพื่อพัฒนาระดับพื้นที่ชุมชนในมหานคร จึงมีแนวโน้มที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ด้วย กลยุทธ์หลักที่นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและ บุคลากรให้ เป็นพลเมืองคุณภาพของมหานคร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองการพัฒนาในระดับบุคคล ด้วยบทบาทของ โรงเรียนในการพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกที่ดี มีความเข้าใจ การปฏิบัติตามวิถี ประชาธิปไตย และเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียนและบุคลากร ทั้งนี้ ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังอาศัยกลไกสำคัญประการหนึ่ง คือ คุณภาพของครู ต้องส่งเสริม ให้ครูได้พัฒนาความสามารถ และคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเด็กและเยาวชน ซึ่ง สอดคล้องกับข้อสรุปในงานวิจัย ของ Soren Breiting (2009) ที่ได้ทำการศึกษาความก้าวหน้าของ การศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ใน 10 ประเทศ และได้ข้อสรุปว่าปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุ เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้นั้น

จะต้องมีพลเมืองที่มีศักยภาพ มีความคิดเห็น และสามารถ แสดงชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้เห็นความเปลี่ยนแปลง การศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงมิใช่เป็นเพียง การศึกษาเพื่อหาทางออกในการแก้ไขปัญหา แต่ต้องครอบคลุมถึงการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่พลเมือง ให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มองเห็นความซับซ้อนของปัญหา และความขัดแย้ง และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และโลก ที่สามารถจัดการได้โดยลำพังตนเอง และการร่วมมือกับผู้อื่น

นอกจากนี้ ในกลยุทธ์นี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนานักเรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกที่ดีเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นพลเมืองคุณภาพของ มหานคร ซึ่งเป็นมิติที่เฉพาะเจาะจงทั้งในจุดเน้นการพัฒนาจิตสำนึกที่ดี และจุดเน้นเฉพาะพื้นที่ กรุงเทพมหานครสู่เป้าหมายการพัฒนา มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ในขณะที่งานวิจัยที่ใกล้เคียงกับกลยุทธ์นี้ ได้แก่ผลการวิจัยของยุพา เวียงมมล อัดโดดดร (2556) ที่ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารวิชาการของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์พลิกโฉม การวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กลยุทธ์วัดผลประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืน กลยุทธ์ปรับการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และกลยุทธ์เปลี่ยนกระบวนทัศน์หลักสูตรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงมีความ แตกต่างในขอบเขตของการศึกษา แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ โดยเฉพาะในด้านปรับการเรียนการสอน และกระบวนทัศน์หลักสูตร ให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนในแต่ละบริบททั้งด้านจุดเน้นเฉพาะ และบริบทเชิงพื้นที่

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด สู่การพัฒนา มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างการพัฒนาในระดับโรงเรียน การสร้างและแสวงหานวัตกรรมใหม่ในการบริหารเพื่อพัฒนาด้านอาคาร สถานที่ 11 สภาพแวดล้อมในโรงเรียน และกระบวนกรปฏิบัติงานที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตภาพของโรงเรียน โดยยึด หลักการสำคัญ คือ ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการศึกษาด้วยหลักการ ตามพระราชดำริ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับการพัฒนาแบบ S for S (Sufficiency for Sustainable) ที่เน้นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนที่เหมาะสมกับแต่ละบริบท และดำเนินการ จัดการศึกษาด้วยหลักการตามพระราชดำริ ประหยัด เรียบง่าย ประโยชน์สูงสุด (เกษม วัฒนชัย, 2558) และในกลยุทธ์นี้ ยังได้พัฒนาแนวทางให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกเบิกแหล่งเรียนรู้ เชิดชูวัฒนธรรม มหานคร น่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เสริมสร้างระดับชุมชน สังคม เพื่อผลักดันให้บทบาทของโรงเรียน และชุมชน สังคมเกื้อหนุนต่อกัน ก่อเกิดเครือข่ายที่เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดความเรียบร้อย ของบ้านเมือง การจัด Zoning และสร้างความพร้อมของแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กและเยาวชน และให้ ความสำคัญในการเรียนรู้และสร้างสำนึกในคุณค่าวัฒนธรรม มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาศูนย์ แห่งความ ศิริโลภในแง่ของการดำเนินการเชิงรุกเพื่อบุกเบิกแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านวัตถุ ให้เอื้อ ต่อความสะดวกสบาย ในขณะที่เดียวกันยังให้ความสำคัญด้านการเชิดชู รั้วคุณค่าอัตลักษณ์ วัฒนธรรม

อันเก่าแก่เป็นมรดกตกทอดสืบต่อกันมาให้ได้พัฒนาควบคู่ไปด้วยกัน ซึ่งนับเป็นความท้าทายต่อการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ที่ได้กล่าวข้างต้น นับว่ามีความสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาในระดับสากล กล่าวคือ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของทศวรรษแห่งสหประชาชาติ ว่าด้วยการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2005-2014) ในจุดมุ่งหมายที่ 2 สนับสนุนการประสานงานการสร้างเครือข่ายการ แลกเปลี่ยน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2555) ซึ่งเมื่อสิ้นสุดทศวรรษดังกล่าวได้มีการสรุปผลและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อก้าว เข้าสู่ทศวรรษที่สองของการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้ชื่อ Global Action Program on Education for Sustainability (GAPESD) และได้กำหนดการติดตามผลในปี 2017 (สำนักงานส่งเสริม สังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2557) ซึ่งจะเป็นก้าวต่อไปของการพัฒนาเพื่อบานาคของ มวลมนุษยชาติ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยได้นำเสนอข้างต้นนั้น มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บทบาท ของการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนามหานครน่ายั่งยืนดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้มี 3 ประการ ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ดำเนินการขับเคลื่อนการดำเนินงานบริหารโรงเรียนเพื่อ เสริมสร้าง มหานครน่ายั่งยืน จากผลการศึกษาได้พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ ความสำคัญกับประเด็นผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ ตระหนักรู้และให้ ความสำคัญในมิติของการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนร่วมกับทุก ภาคส่วน ทั้งในระดับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ตลอดจนถึง สื่อมวลชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นที่ได้เน้นความสำคัญในบทบาท ของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ (1) ประสานหน่วยงานนโยบาย/ต้นสังกัด เพื่อให้การสนับสนุนการ ดำเนินงานที่จำเป็น (2) เป็นผู้ดำเนินการบริหารโรงเรียน น การขับเคลื่อนงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ หัวหน้าฝ่ายได้ใช้ ศักยภาพสูงสุดในการจัดการงานของฝ่ายและพร้อมร่วมพัฒนาและแก้ไขปัญหของ 12 โรงเรียน กระตุ้น จิตสำนึกครูให้มีความรักเด็กพร้อมอบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้และทักษะประสบการณ์ แก่เด็ก ประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ นำศรัทธาของเด็กและบุคคลทั่วไป (3) สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในการดูแลเด็กอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะเด็กพิเศษ และจงใจให้ ผู้ปกครองให้ ความร่วมมือกับโรงเรียน และ (4) สร้างเครือข่ายชุมชน สังคม ประสานสื่อมวลชน องค์กร ภายนอกให้ ความร่วมมือในการดูแลเด็ก การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนของชุมชน สังคม อย่างมีความ รับผิดชอบร่วมกัน

1.2 การดำเนินการในการนำกลยุทธ์ไปใช้ประสบความสำเร็จ ในงานวิจัยนี้ได้ประมวล ข้อคิด เห็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่า ในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรมีการเตรียมปัจจัย ที่เกี่ยวข้อง

ได้แก่ (1) ครูและบุคลากร (2) ผู้บริหารโรงเรียน (3) การบริหารโรงเรียน เน้นการจัดสรร ทรัพยากรและการพัฒนาครู (4) สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน (5) ความพร้อมของนักเรียน และ (6) หลักสูตร ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการเตรียมความพร้อมในเรื่องเหล่านี้ โดยเฉพาะให้ครูมีความพร้อมในการสอน และนักเรียนมีความพร้อมในการเรียนรู้ จะช่วยเกื้อหนุนให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนก็มีโอกาสบรรลุผลสำเร็จได้ 1.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่นำกลยุทธ์นี้ไปใช้ ควรมีการจัดทำโครงการเพื่อนำสู่การปฏิบัติจริง ในโรงเรียน และมีการติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะ รวมทั้งการประเมินผลสำเร็จในการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ การรับฟังผลสะท้อนกลับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทที่แท้จริง ของโรงเรียนในระยะต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

2.1 การศึกษาเชิงลึกเพื่อพัฒนาบทบาทของโรงเรียนในการร่วมพัฒนามหานคร รองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของเมืองในอนาคต ในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารการ เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำในการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน หรือ เรื่องรูปแบบ การพัฒนาประชาคมโรงเรียนร่วมพัฒนามหานคร ทั้งนี้จากผลการวิจัย ที่พบว่าผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอความเห็นในประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมหลายประการ เช่น การพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับโรงเรียนในมหานคร การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียนในมหานคร สภาวะหนี้สินครู ในกรุงเทพมหานคร การจัดการศึกษาเพื่ออํารงรักษาสถิติและคุณลักษณะและความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ มหานคร การบริหารเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประชาคมโรงเรียน ชุมชนสังคมในกรุงเทพมหานครและมหานครในอาเซียน เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานคร น่าอยู่อย่างยั่งยืน เฉพาะโรงเรียนแต่ละสังกัด เนื่องจากในการศึกษานี้ ทำการศึกษาในภาพรวมของ โรงเรียนในกรุงเทพมหานครในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงควรทำการศึกษาเชิงลึก เพื่อสร้างกลไกการพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละสังกัด ซึ่งมี ข้อมูลพื้นฐานที่แตกต่างกันในบางประเด็น เช่น ด้านระดับของผู้เรียน กล่าวคือ ในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนส่วนใหญ่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชนจัดการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายและเป็นสังกัดที่จัดการศึกษา ระดับขยายโอกาสมากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ซึ่งมีสถาบันการศึกษาและ 13 ผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ในกรุงเทพมหานครที่จะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนามหานคร ผู้สนใจศึกษา สามารถพัฒนากรอบการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทดังกล่าวเพื่อพัฒนาให้การวิจัยทางการศึกษา ได้สร้าง นวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อการพัฒนามหานคร โดยเฉพาะเพื่อพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีขีดความสามารถในการ เรียนรู้และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรุงเทพมหานคร. (2555). *คำขวัญกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokpath.com>
- กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2557). *บทเรียนทศวรรษแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. (2557, 19 พฤศจิกายน). จดหมายข่าว สสค., 175.
- เกษม วัฒนชัย. (2558). *หลักคิดและข้อแนะนำการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม*. เอกสารประกอบการประชุมขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม เสนอ ณ ห้องประชุมจันทระเกษม กระทรวงศึกษาธิการ 6 พฤศจิกายน 2558. (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)
- ประภาภัทร นิยม. (2558, 29 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์โดยดร.ณัฏฐ์ ไร่เปี่ยม นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, สัมภาษณ์ทางอีเมลล์.
- พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2555). *การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: พื้นฐานการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ไทยสัมพันธ์.
- ยุพา เวียงกมล อัดโดดตร และ พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2556). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารครุศาสตร์*, 41(3), 38-47.
- ศิริเดช สุชีวะ. (2554). *การวิจัยแบบผสมผสาน*, เอกสารประกอบการสอนรายวิชาวิธีวิทยาการวิจัย การศึกษา 2. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุขุมพันธุ์ บริพัตร, ม.ร.ว. (2556). *กรุงเทพฯ รับ 4 ปีซ้อน รางวัลเมืองน่าเที่ยวที่สุดในโลก*. สืบค้นจาก <http://www.thairath.co.th/content/region/355440>
- สุดารัตน์ สารสว่าง. (2559, 8 มกราคม). สัมภาษณ์โดยดร.ณัฏฐ์ ไร่เปี่ยม นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2557). *ผลการประชุมทศวรรษแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. จดหมายข่าว สสค., 175.
- สำนักผังเมือง, กรุงเทพมหานคร. (2555). *รายงานการกระจายตัวของสถานศึกษาทุกสังกัดในเขต กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, กรุงเทพมหานคร. (2552). *แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2552-2563)*. กรุงเทพมหานคร: ดาวฤกษ์คอมมูนิตี้เคชั่นส์.

อุทัย ชาติเฟือก. (2553). ผลกระทบต่อเมืองของโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเขตชั้นในของกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ภาควิชาการวางแผนภาคและเมือง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

Johnson, B. (2006). *Mixed research: Mixed method and mixed model research*. Retrieved from <http://www.southalabama.edu/coe/best/Johnson/drjohson/Lectures/lec14>

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Breiting, S. (2010). *From environmental education to education for sustainable development – The power of individuals and societies for change: A European educational perspective*. Retrieved from <http://www.tei.or.th/publications/annualreport.html>

UNESCO. (1997). *Education for a sustainable future: A transdisciplinary vision for concerted action*. Retrieved from: [http://www.UNESCO.org/education/tlsf/mods/theme\\_a/popups/mod01t05s01.html](http://www.UNESCO.org/education/tlsf/mods/theme_a/popups/mod01t05s01.html)

World Health Organization. (2010). *Urban Health*. Retrieved from: [http://www.who.int/gho/urban\\_health/situation\\_trends/urban\\_population\\_growth\\_text/en/index.html](http://www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/index.html)

### ผู้เขียน

นางดรุณี โรเปียม นิลิตครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: daruneer@gmail.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย