

# กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่ อย่างยั่งยืน

## School Management Strategies to Enhance Sustainable Metropolis

ครุณี ไรabeem และนันทรัตน์ เจริญกุล

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่ อย่างยั่งยืน ทำการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการศึกษา เอกสาร สัมภาษณ์และแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 827 คน จาก 168 โรงเรียน ผลการวิจัยได้ชุดกลยุทธ์ชื่อว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” ประกอบด้วย (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหาร เพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นพลเมืองคุณภาพของ มหานคร (2) เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประยุทธ์ เรียนง่าย ได้ประโยชน์สูงสุดสู่การพัฒนา มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และ (3) เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกเบิกแหล่งเรียนรู้เชิดชูวัฒนธรรมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เงื่อนไข การนำกลยุทธ์ไปใช้ (1) โรงเรียนควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านครุและบุคลากร (2) ผู้บริหาร เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (3) การบริหารโรงเรียน เน้นการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาครุ (4) สภาพแวดล้อม ในโรงเรียน (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 synergistic 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) แนวโน้มความเจริญของสังคมเมืองโดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้ดึงดูดให้ผู้คนหลังไปหล่อเข้าสู่เมืองใหญ่ในทุกภูมิภาคของโลก รวมทั้งกรุงเทพมหานครเมืองหลวงของประเทศไทย เป็นมหานครที่ได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลกหลายปีต่อกัน (มรว., สุขุมพันธ์ บริพัตร, 2556) นั้นเป็นรางวัลที่สร้างความภาคภูมิใจแก่คนไทยทั้งประเทศ แต่ในขณะเดียวกันกรุงเทพมหานครได้ประสบปัญหา เช่นเดียวกับทุกประเทศในโลกที่ไม่สามารถหยุดยั้งความเจริญเติบโตของเมืองได้ และเป็นที่น่าลังก์เกตว่า เมืองที่มีการขยายตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็ว มักส่งผลเสียหายแก่เมืองในระยะยาวหรือมีลักษณะของ การเป็นเมืองไม่ยั่งยืน เกิดทางด้านของการพัฒนาจากการเน้นเรื่องอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นหลัก จนส่งผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ยังประสบปัญหาที่เกิดจากมนุษย์โดยตรง เช่น ปัญหายะ น้ำเสีย มลพิษทางอากาศ เป็นต้น สภาพเหล่านี้ล้วนแต่สร้างความเสียหายแก่มนุษย์ ทำให้หลายประเทศได้หันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน และพยายามทุกวิถีทางในการรักษาธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ โดยที่นักวิชาการเห็นพ้องกันว่าการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาที่ “คน” ให้คนได้เข้าใจถึงวิถีหรือแนวทางการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้เครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง คือ “การศึกษา” ช่วยใน

การ ปลูกฝัง ปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของผู้คน ให้เห็นคุณค่าและเอาใจใส่ในธรรมชาติและลิ้งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาบ้านเมือง

การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนา ทั้งนี้ ลิ่งที่ท้าทายในการจัดการศึกษา คือ ควรจะ มีการบริหารโรงเรียนอย่างไรให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเสริมสร้างการพัฒนาของเมือง มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถ ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของวิชาชีพและหน้าที่ในฐานะเป็น สมาชิกของเมือง ที่สำคัญจะมีการบริหารโรงเรียนอย่างไรให้ได้ผลผลิตที่เป็นคนมีคุณภาพ ที่จะนำความรู้ และจิตสำนึกที่ดีและร่วมพัฒนาเมืองของตนให้มีความเจริญอย่างยั่งยืน และจะพัฒนาโรงเรียนอย่างไร ให้เป็นองค์กรที่มีพลังร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาโรงเรียน จึงเป็นทั้งปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนและการพัฒนาเมือง ดังที่องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และ วัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ได้ระบุไว้ว่า การศึกษาเป็นความหวังที่ดีที่สุดของมนุษยชาติ ใน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UNESCO, 1997) สำหรับในบริบทการจัดการศึกษาของ ประเทศไทยนั้น โรงเรียนเป็นแหล่งสำคัญในการพัฒนาคนของประเทศไทย และยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่เน้นการพัฒนา คุณภาพคนตลอดมาจนถึงฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (คณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน, 2554) ได้ให้ความสำคัญว่าคนถือเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ในสังคม การพัฒนามนุษย์ให้มีจิตวิญญาณที่เป็นธรรม ต่อโลก มีวิถีชีวิตในความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีวัฒนธรรมอันดีงามเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวและกลไกการจัดการศึกษาเป็นตัวหล่อหลอมให้คนมีคุณลักษณะที่เสริมสร้างการพัฒนา ที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บทบาทของโรงเรียนจึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาคนและสังคม โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเมืองไม่น้อยไปกว่าภาคส่วนอื่น ๆ ด้วยบทบาท หน้าที่ในการให้ความรู้และหล่อหลอมเยาวชนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ อีกทั้งยังมีโรงเรียนจำนวนไม่น้อย 3 ที่มีทรัพยากรและศักยภาพที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาของเมืองได้ แต่จากการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ยังไม่มีแผนการดำเนินงานหรือแนวทางในการมีส่วนร่วม พัฒนาเมืองให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น หากหน่วยงานระดับนโยบายและโรงเรียนได้เล็งเห็นความสำคัญ และ ร่วมกันพัฒนาให้สอดคล้องกับพิธีทางการพัฒนาของเมือง ก็จะช่วยให้การพัฒนากรุงเทพมหานคร 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 การบริหารโรงเรียนเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่ จึงมีความจำเป็น นอกจากรูปแบบที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครโดยเฉพาะในเขตชั้นใน ยังล้วนผลกระทบ ต่อสภาพแวดล้อมของเมือง จากข้อมูลการศึกษารณิผลผลกระทบต่อเมืองของโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเขต ชั้นในของกรุงเทพมหานคร (อทัย ชาติพีรยก, 2553) พบว่า มีผลกระทบด้านการจราจรและด้านคุณภาพ

ชีวิต กล่าวคือ นักเรียนและผู้ปกครองจำนวนมากได้รับผลกระทบด้านคุณภาพชีวิตที่เคร่งเครียดจากการต้องตื่นตั้งแต่เช้ามืด มีความเครียดในการเดินทางซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ และมีผลไปถึงประสิทธิภาพการเรียนและการงาน โรงเรียนมีชื่อเลิยมมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของเมืองบริเวณโรงเรียน เพิ่มความหนาแน่นของพื้นที่เมือง ซึ่งเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา คุณภาพชีวิตผู้เรียน ครุภาระและผู้ปกครอง ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญ มีความเป็นปกติสุขในทำนองที่ว่า “คุณภาพชีวิตดี คุณภาพสังคมดี” และให้คุณค่าแก่สังคม สิ่งแวดล้อม ร่วมเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาคน ให้อิสระต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกรอบเป้าหมายการพัฒนากรุงเทพมหานครที่มุ่งเน้น 3 มิติ คือ 1) มหานคร ศูนย์กลางของภูมิภาค (Gateway) 2) เมืองที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Green) และ 3) ชุมชนน่าอยู่คุณภาพชีวิตดี (Good Life) (กรุงเทพมหานคร, 2552) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยในบริบทของโรงเรียนสามารถร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาได้ด้วยกลยุทธ์การ บริหารโรงเรียนที่จะช่วยเสริมสร้างการพัฒนาทั้ง 3 มิติ ที่สำคัญมุ่งเน้นการพัฒนาให้นักเรียนและบุคลากรมีความเป็นพลเมืองมหานคร มีความตระหนัก สำนึกร่วมที่จำเป็นต่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน

## วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

## วิธีดำเนินการวิจัย

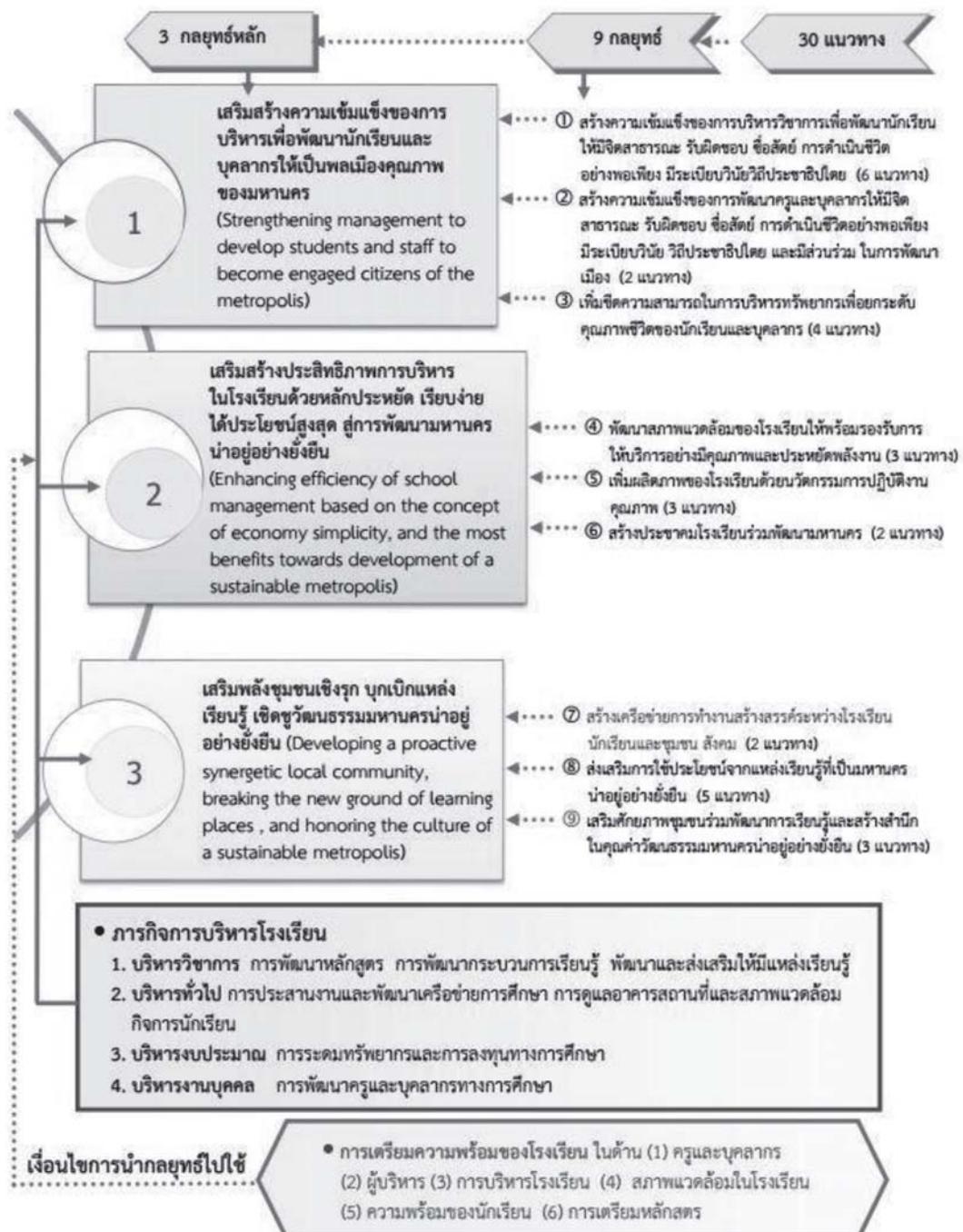
ทำการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods approach) (Johnson, 2006; ศิริเดช ลุชีวะ, 2554) ประกอบด้วยวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative method) และวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนระดับการศึกษาชั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร จากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 158 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ 4 ส่งเสริมการศึกษาเอกชน 434 โรงเรียน และสังกัดกรุงเทพมหานคร 436 โรงเรียน รวม 1,028 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน 291 โรงเรียน โดยคัดเลือกจากการสุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่าง ของ Krejcie and Morgan (1970) ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ได้ตัวแทนของแต่ละสังกัดและแต่ละเขตปีกของกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้ให้ข้อมูลระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้องระดับนโยบายการศึกษา ให้ข้อมูลในชั้นตอนการ ล้มภารณ์เพื่อพัฒนากรอบการวิจัย และการพัฒนากลยุทธ์ทำการล้มภารณ์แบบมีโครงสร้าง (2) ผู้ให้ ข้อมูลจากโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายหรือครุผู้รับผิดชอบ งานกิจการนักเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูลในชั้นตอนการศึกษาสภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียน เก็บรวมรับข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล (1) ข้อมูลจากการล้มภารณ์ ใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่และ การวิเคราะห์เนื้อหา (2) ข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ทางสถิติโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิคการหาค่าลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็น (PNI) (สุวิมล ว่องวนิช, 2550) สำหรับจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้าง มหานครนำอยู่อย่างยั่งยืนในแต่ละองค์ประกอบเพื่อระบุปัจจัยที่เป็นโอกาส 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 าการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จำนวน 2 ครั้ง และ สรุปผล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน

## ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และคำแนะนำข้อคิดเห็น จาก ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง มหานคร นำอยู่อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการเริ่มจุดแข็ง ปิดจุดอ่อนและแสวงหาโอกาสในการพัฒนา ภายใต้ชื่อชุด กลยุทธ์ ว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” ประกอบ ด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง และแนวทางดำเนินการ 30 แนวทาง และเน้นใช้การนำกลยุทธ์ไปใช้ 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 ชื่อสัตย์ การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบวินัย และวิสัยประชาธิปไตย มีแนวทาง การดำเนินการ 6 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน เน้นการเรียนรู้จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อกระตุนจิตสำนึกที่ดีแก่นักเรียนในด้านจิตสาธารณะ ความรับผิดชอบ ความชื่อสัตย์และการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง (2) พัฒนากระบวนการเรียนรู้วิสัยประชาธิปไตยให้อยู่ในวิชีวิตประจำวันของนักเรียน (3) จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีพัฒนาลีลาระการเรียนรู้ถ่ายทอดวิถีปฏิบัติ/ แหล่งเรียนรู้จริงที่เข้าถึงได้ยาก เพื่อสูงใจและกระตุนจิตสำนึกที่ดีด้านจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ชื่อสัตย์ และดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง (4) เสริมสร้างกิจกรรมจิตสาธารณะให้อยู่ในวิชีวิตนักเรียนให้เป็น คนรุ่นใหม่ที่มีจิตใจเป็นผู้ให้และทำประโยชน์แก่ส่วนรวม (5) จัดรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ในโรงเรียนโดย สร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการพัฒนานักเรียนให้มีระเบียบวินัย และ (6) สร้างบรรยากาศการ ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม เน้นระบบการประเมินผลเพื่อพัฒนา (Formative Assessment)

1.2 สร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ชื่อสัตย์ การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบวินัย วิถีประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง มีแนวทางการดำเนินการ 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ให้พลังอำนาจครูและบุคลากรมีพลังใจ ในการพัฒนาตนเองในด้านจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ชื่อสัตย์การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบ วินัย วิถีประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง และ (2) เพิ่มประสิทธิภาพการประเมิน พฤติกรรมครูและบุคลากรด้วยผลจากการประเมินพฤติกรรมนักเรียนและผลสำเร็จของโรงเรียน

1.3 เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ นักเรียนและบุคลากร มีแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ประกอบด้วย (1) สร้างมาตรการลํานีกรูํฟู้ซึ่ง ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากรที่ไม่จำเป็นทุกรายการ (2) แสวงหาภาคีความร่วมมือ กับองค์กรในสังคมร่วมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพชีวิตนักเรียนโดยเฉพาะเด็กพิเศษ ด้วยโอกาส (3) จัดหา วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพครุและบุคลากร (4) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอาคาร สถานที่ ลิ้งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่นักเรียนและบุคลากร ให้อยู่ในลำดับที่มีความสำคัญ

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประยุกต์ เรียนง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด สู่การพัฒนาหมา הכר่าอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

**2.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้พร้อมรองรับการให้บริการอย่างมีคุณภาพ และประยุกต์พัฒนา มีแนวทางการดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) พัฒนาประสิทธิภาพ ในการบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภคของโรงเรียนทุกด้านให้มีความพร้อมในการใช้งาน และลดการ ลื้นเปลือก พลังงาน (2) จัดหัวสัดดุและเทคโนโลยีเน้นกรีนดีไซด์ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ เพิ่ม บรรยายการโรงเรียน สีเขียว ที่มีความหลากหลายปลอดภัยแก่นักเรียน บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง และ (3) พัฒนาโรงเรียนต้นแบบ ในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนโดยนักเรียนมีส่วนร่วม 7**

**2.2 เพิ่มผลิตภาพของโรงเรียนด้วยนวัตกรรมการปฏิบัติงานคุณภาพ มีแนวทางการ ดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมครูและบุคลากรสร้างนวัตกรรมการทางงานในโรงเรียน (2) จัดระบบการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ลดความช้าช้อน ยุ่งยาก (3) สร้างสำนึกร่วม เป็นเจ้าของ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด**

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

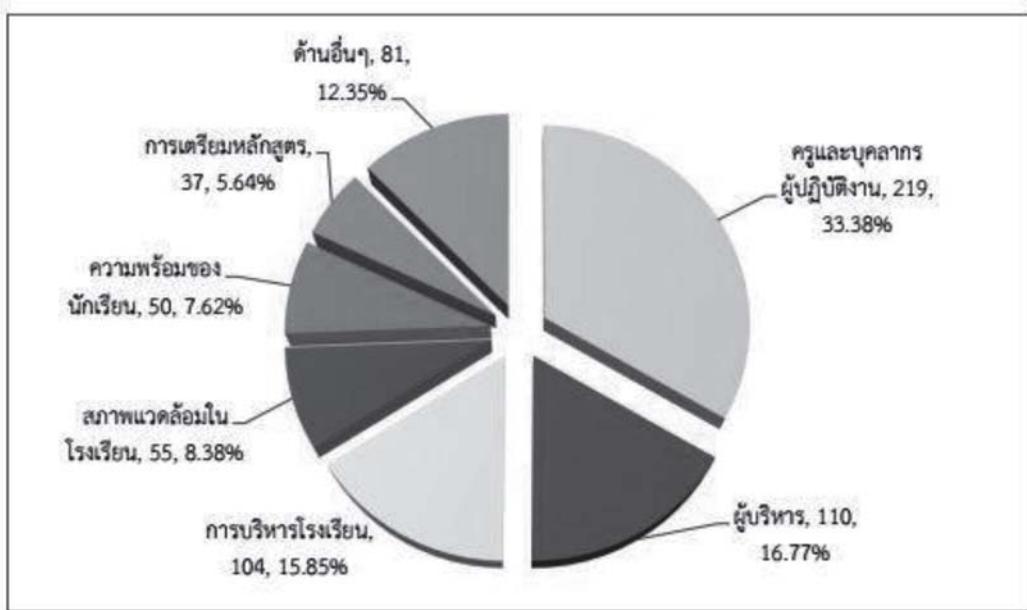
**กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกเบิกแหล่งเรียนรู้ เชิดชูวัฒนธรรมมหานคร นำอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่**

**3.1 สร้างเครือข่ายการทำงานสร้างสรรค์ระหว่างโรงเรียน นักเรียน และชุมชน สังคม มี แนวทางการดำเนินการ 2 แนวทาง ประกอบด้วย (1) สร้างเครือข่ายโรงเรียนกับชุมชนผนึกกำลัง สร้างสรรค์ ประโยชน์ร่วมกันและ (2) ขยายผลการจัดกิจกรรมจิตอาสาของนักเรียนเพื่อกระตุ้นพลังจิต อาสาพัฒนา ชุมชน สังคม ให้แพร่ขยายออกไป**

**3.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นชุมชนมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน มี แนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง ประกอบด้วย (1) กำหนดและทำ Zoning แหล่งเรียนรู้ (2) การ เตรียม การและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (3) การวางแผนการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ บูรณาการเข้ากับ บทเรียน (4) การจัดกระบวนการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้เน้นบทบาทของครู วิทยากรในแหล่งเรียนรู้ และ นักเรียน (5) การประเมินและสรุปบทเรียนเพื่อพัฒนา**

**3.3 เสริมศักยภาพชุมชนร่วมพัฒนาการเรียนรู้และสร้างสำนึกร่วมคุณค่าวัฒนธรรม มหานคร นำอยู่อย่างยั่งยืน มีแนวทางการดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) สร้างพลังการมี ส่วนร่วมให้ โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (2) ผนึกพลังร่วมรักษาคุณค่า อัตลักษณ์ วัฒนธรรมชุมชน และ (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนปลูกฝังพลังเด็กการอ่าน-เขียน ให้เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ และสำนึกรักในคุณค่า วัฒนธรรมทางภาษาของชาติ ในงานวิจัยนี้ นอกจากได้พัฒนากลยุทธ์แล้ว ผลจากการวิจัยได้ พนักงานที่สังกัดท้องที่ ดำเนินการสู่ความสำเร็จ จากการคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 656 รายการ มีประเด็น ที่ได้สะท้อนปัจจัย สำคัญสู่ความสำเร็จที่จะเป็นเงื่อนไขต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ เรียงตามลำดับดังนี้ (1) ครู**

ແລະ ບຸກຄາກ ຜູ້ປົກປັດຕິການ (2) ຜູ້ບໍລິຫານ (3) ການບໍລິຫານໂຮງຮຽນ (ເນັ້ນການຈັດສຽງຮ່າງການແລະ ການພັດທະນາຄຽງ) (4) ສກາພແວດລ້ອມໃນໂຮງຮຽນຮ້ອຍລະ (5) ຄວາມພ້ອມຂອງນັກຮຽນ (6) ການເຕີຍມຫລັກສູດ ແລະ (7) ດ້ານອື່ນ ຈະ ເຊັ່ນ ຂວາມຜູ້ພ້ອມຂອງຄົກກົດ ກໍານວນນັກຮຽນ ລື່ອ ທີ່ຕັ້ງໂຮງຮຽນ ເປັນດັນ ໂດຍແຕ່ລະ ປ້ອມມີຈຳນວນແລະ ຮ້ອຍລະ ຂອງ ຂວາມຄືດເທັນ ດັ່ງ ແຜນກຸມີ 1



ແຜນກຸມີ 1 ຂວາມຄືດເທັນເກີຍກັບປັຈຍທີ່ມີພົດຕ່າງໆ ຈຳແນກຈຳນວນແລະ ຮ້ອຍລະ

## ອກປົງປາຍພລ

งานวิจัยເຮືອນນີ້ໃຊ້ກຽບໃນການສຶກສາໂດຍເນັ້ນການກິຈການບໍລິຫານໂຮງຮຽນທີ່ເຊື່ອໂປ່ງໃຫ້ ບ່ານບາທຂອງໂຮງຮຽນມີສ່ວນຮ່ວມໃນການພັດທະນາສູ່ເປົ້າໝາຍມາຍຫານຄຣນ່າອູ້ຍ່ອຍ່າງຍິ່ງຍິ່ນ ເປັນການແສດງໃຫ້ເທັນ ຄື່ນບ່ານບາທການສຶກສາໃນການພັດທະນາຄຣນ່າອູ້ຍ່ອຍ່າງຍິ່ງຍິ່ນ ເປັນການແສດງໃຫ້ເທັນ ຄື່ນບ່ານບາທໄປໝູ່ນັ້ນ ສັງຄມ ສູ່ການພັດທະນາຫານຄຣນ່າອູ້ຍ່ອຍ່າງຍິ່ງຍິ່ນ ສະຫຼຸບບ່ານບາທຂອງການສຶກສາຕາມຄວາມເຊື່ອຂອງອົງກົດການການສຶກສາວິທະຍາຄາສຕ່ຽນແລະ ວັດນຫວຽມແກ່ລົດປະຊາທິ (UNESCO) ທີ່ເຊື່ອວ່າ “ການສຶກສາເປັນພັກແກ່ງອນາຄດ (Education as the force of the future)” ອ່າງໄຮັກຕາມ ໃນການຈັດທຳກຳລຸ່ມທີ່ການບໍລິຫານໂຮງຮຽນໃຫ້ເປັນອົງກົດທີ່ຈະຊ່ວຍເລີມສ້າງ ການພັດທະນາກຸງເທັມຫານຄຣສູ່ຄວາມນ່າອູ້ຍ່ອຍ່າງຍິ່ງຍິ່ນ ໄດ້ຕາມພົດກາວວິຊົນນີ້ສັງເກດທີ່ຈະອກປົງປາຍ ໃນປະເທດທີ່ສຳຄັງດັ່ງຕ່ອງໄປນີ້

1. ບ່ານບາທຂອງໂຮງຮຽນໃນການເລີມສ້າງມານຫານຄຣນ່າອູ້ຍ່ອຍ່າງຍິ່ງຍິ່ນ ດ້ວຍຊຸດກຳລຸ່ມທີ່ “ກຳລຸ່ມທີ່ປະລານພັກແກ່ງອນາຄດ” ເພື່ອເລີມສ້າງຄວາມເຂັ້ມແຂງຂອງໂຮງຮຽນລຸ່ມຫານຄຣທີ່ຍິ່ງຍິ່ນ” ເປັນເຄື່ອງມືອີກທີ່ໄດ້ພັດທະນາຈາກ ພົດກາວວິເຄາະທີ່ສກາພແວດລ້ອມການບໍລິຫານໂຮງຮຽນໃນກຸງເທັມຫານຄຣ ກຳລຸ່ມທີ່ໄດ້ກຳຫັດເຊື້ນມີຄວາມເປັນ

ไปได้ที่จะบังเกิดผลในแง่การสร้างคุณภาพพลเมืองให้มีมาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะของวิถีชีวิต แบบมหานคร อย่างไรก็ตามจะเกิดความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ ซึ่งจากมุมมองความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 656 รายการ ปรากฏว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จมากที่สุด 219 ความเห็น คิดเป็นร้อยละ 33.38 ของ รายการความคิดเห็นทั้งหมด และปัจจัยด้านผู้บริหารเป็นลำดับรองลงมา จำนวน 110 ความเห็น คิดเป็น ร้อยละ 16.77 ของรายการความคิดเห็นทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยนี้ ที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าว หากผู้นำในทุกระดับเป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง ครูและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน, 219, 33.38% ผู้บริหาร, 110, 16.77% การบริหารโรงเรียน, 104, 15.85% สภาพแวดล้อมใน โรงเรียน, 55, 8.38% ความพร้อมของ นักเรียน, 50, 7.62% การเตรียม หลักสูตร, 37, 5.64% ด้านอื่น ๆ , 81, 12.35% 9 นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านความพร้อมของนักเรียนและ ผู้ปกครอง ที่สะท้อนให้เห็นว่าในการ นำพาองค์กรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาพัฒนาคนนำอยู่อย่างยั่งยืน ได้นั้น ต้องอาศัย “คน” ซึ่งเป็นทุน ทางสังคม (Social Capital) เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญมากกว่า ปัจจัยอื่น ๆ

2. บริบทสภาพแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร มหานครที่มีความวัฒนธรรมสูงล้ำ งดงามว่า “กรุงเทพฯ ดุจเทพสร้าง เนื่องคุณย่กลงการปกครอง วัด วัง งานเรืองรอง เนื่องหลวงของ ประเทศไทย” (กรุงเทพมหานคร, 2555) และมีชื่อเสียงได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก สะท้อนเมืองนำอยู่ ในขณะที่สภาพที่สภาพที่เป็นปัญหาในกรุงเทพมหานครเป็นปัญหาที่ใหญ่และอยู่นอกโรงเรียน เช่น การจราจร มวลกว่า การพัฒนาทางกายภาพ วัตถุที่เกินและหนาแน่นกว่าตัวเมืองจะรับได้ ส่งผลต่อ คุณภาพชีวิตที่ แตกต่างลงแต่ต้องจ่ายค่าครองชีพที่สูงกว่าในชนบท ประภากัมพูชา นิยม, (สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2558) ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานครที่ใช้เป็นข้อมูล สำหรับพัฒนากลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืนครั้งนี้ อยู่ภายใต้บริบท ของโรงเรียนใน เมืองหลวงที่มีความพร้อมสูงในด้านทรัพยากร กล่าวคือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง 827 คน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีทรัพยากรอื่นต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง มหาชนครนำอยู่ อย่างยั่งยืนในระดับมาก โดยในด้านบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 73.52 เห็นว่า บุคลากร เพียงพอ ร้อยละ 74.60 เห็นว่าไม่มีปัญหาด้านการเงิน ร้อยละ 79.93 เห็นว่ามีอุปกรณ์และ เทคโนโลยี เพียงพอ และร้อยละ 82.22 เห็นว่ามีอาคารสถานที่เพียงพอ สำหรับในด้านการบริหาร มีภารกิจการบริหาร โรงเรียนที่เป็นจุดแข็งในการเสริมสร้างมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน ได้แก่ ภารกิจด้าน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครุและบุคลากร งานกิจการนักเรียน และการระดมทรัพยากรและการลงทุน ทางการศึกษา ส่วนภารกิจที่การดำเนินการยังเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ภารกิจด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียน ได้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และรู้จักເเอกสารดเมื่อเชิงภัยต่าง ๆ การคัดกรอง เพื่อให้ความช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาของนักเรียน การพัฒนาและส่งเสริมให้ครุและบุคลากรมีความสุข ในการทำงาน การส่งเสริมให้ครุและบุคลากรได้รับการพัฒนาด้วยเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับใน ประเดิมการ เสริมสร้างระดับโรงเรียนมีจุดอ่อนในด้านการปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียน เพื่อประทัยด พลังงาน และ

การรองรับการให้บริการได้อย่างหลากหลาย เช่น คนพิการ ผู้สูงอายุ และมีจุดอ่อน ในการเสริมสร้าง การพัฒนาระดับชุมชน ลังคม ได้แก่ การประสานงานเครือข่ายเพื่อการดูแลให้เกิดความ เรียบง่ายบริเวณ รอบโรงเรียน และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ลังคม ยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ ในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อม ภายนอกในด้านนโยบาย เศรษฐกิจ ลังคม วัฒนธรรม และ เทคโนโลยี มีผลเอื้อต่อการบริหารโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อ สภาพการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน เท่ากับ 3.58 และสภาพที่ต้องการให้สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อ การบริหารโรงเรียน เท่ากับ 4.37 ซึ่งจัดอยู่ใน ระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีนับเป็น ปัจจัยเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ได้มีประเด็นข้อสังเกตที่น่าสนใจใน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีว่า การพัฒนา ที่ยังยืนไม่ควรมุ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นหลัก ควรนำไปช่วยได้ใน บางส่วนที่เป็นกลไกสนับสนุน กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สุдарัตน์ สารสว่าง, (ลัมภากษณ์, 8 มกราคม 2559)

3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นเครื่องมือ ในการ บริหารโรงเรียนที่มุ่งตอบสนองเป้าหมายการพัฒนารัฐบาลไทยให้เป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ด้วยชุด กลยุทธ์ที่ชื่อว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” เพื่อให้ โรงเรียนซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาอบรมปลูกฝังพุทธิกรรมที่ดีแก่เด็กและเยาวชน ได้มี 10 กลไก ในการขับเคลื่อนให้องค์พยายามต่าง ๆ ของโรงเรียนสามารถปฏิบัติภารกิจหลักและตอบสนองการพัฒนา ในระดับพื้นที่สู่เป้าหมายการพัฒนาหมาดนครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์บทเรียน ที่ควรจะแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการประชุมใหญ่ระดับโลกเรื่องการศึกษาเพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน (UNESCO World Congress on Education for Sustainable Development) เมื่อวันที่ 10 - 12 พฤษภาคม 2557 ในประเด็นที่ 4 ได้กล่าวถึงความสำเร็จของนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อการ พัฒนาที่ ยั่งยืน มักมาจากการ งานเชิงพื้นที่ในระดับท้องถิ่น (กฤษณพงศ์ กิรติกร, 2557) ดังนั้น การสร้าง นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาหมาดนครน่าอยู่อย่างยั่งยืนที่เป็นผล จาก การศึกษาเพื่อพัฒนาระดับพื้นที่ชุมชนในมหานคร จึงมีแนวโน้มที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ด้วย กลยุทธ์หลักที่นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

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

จะต้องมีพลเมืองที่มีศักยภาพ มีความคิดเห็น และสามารถ แสดงชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้เห็นความเปลี่ยนแปลง การศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงมีใช้เป็นเพียง การศึกษาเพื่อทางานออกในการแก้ไขปัญหา แต่ต้องครอบคลุมถึงการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่พลเมือง ให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์มองเห็นความซับซ้อนของปัญหา และความขัดแย้ง และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และโลก ที่สามารถจัดการได้โดยลำพังตนเอง และการร่วมมือกับผู้อื่น

นอกจากนี้ ในกลยุทธ์นี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนานักเรียน ในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกที่ดีเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นพลเมืองคุณภาพของ มหานคร ซึ่งเป็นมิติที่เฉพาะเจาะจงทั้งในจุดเน้นการพัฒนาจิตสำนึกที่ดี และจุดเน้นเฉพาะพื้นที่ กรุงเทพมหานครสู่ เป้าหมายการพัฒนามหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน ในขณะที่งานวิจัยที่ใกล้เคียงกับกลยุทธ์นี้ ได้แก่ผลการวิจัย ของยุพा เวียงกมล อั้ดโดดตร (2556) ที่ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารวิชาการของ สถานศึกษาขั้น พื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์พลิกโฉม การวิจัยเพื่อ การพัฒนาที่ยั่งยืน และการบูรณาการ 4 กลยุทธ์นี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงมีความ แตกต่างใน ขอบเขตของการศึกษา แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ โดยเฉพาะในด้านปรับการ เรียนการสอน และ กระบวนการทัศน์หลักสูตร ให้อิสระต่อการพัฒนาผู้เรียนในแต่ละบริบททั้งด้านจุดเน้นเฉพาะ และบริบทเชิงพื้นที่

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประยัด เรียนง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด สร้างการพัฒนามหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างการ พัฒนาระดับ โรงเรียน การสร้างและแสวงหานวัตกรรมใหม่ในการบริหารเพื่อพัฒนาด้านอาคาร สถานที่ 11 ล้าน แฉล้มในโรงเรียน และกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยเพิ่มผลิตภาพของโรงเรียน โดยยึด หลักการสำคัญ คือ ประยัด เรียนง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการศึกษาด้วยหลักการ ตามพระราชดำริ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับการพัฒนาแบบ S for S (Sufficiency for Sustainable) ที่เน้น การจัดการศึกษาเพื่อปวงชนที่เหมาะสมกับแต่ละบริบท และดำเนินการ จัดการศึกษาด้วยหลักการตาม พระราชดำริ ประยัด เรียนง่าย ประโยชน์สูงสุด (กฤษ วัฒนชัย, 2558) และในกลยุทธ์นี้ ยังได้พัฒนา แนวทางให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกเบิกแหล่งเรียนรู้ เชิดชูวัฒนธรรมมหานคร นำอยู่ อย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เสริมสร้างระดับชุมชน สังคม เพื่อผลักดันให้บทบาทของโรงเรียน และชุมชน สังคมเกื้อหนุนต่อกัน ก่อเกิดเครือข่ายที่เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดความเรียบร้อย ของบ้านเมือง การจัด Zoning และสร้างความพร้อมของแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กและเยาวชน และให้ ความสำคัญใน การเรียนรู้และสร้างสำนึกรักในคุณค่าความมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาสู่สุค แห่งความ ศิริโภชในแห่งของการดำเนินการเชิงรุกเพื่อบุกเบิกแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านวัตถุ ให้อิสระ ต่อความหลากหลาย ในขณะเดียวกันยังให้ความสำคัญด้านการเชิดชู รู้คุณค่าอัตลักษณ์ วัฒนธรรม

อันเก่าแก่เป็นมรดกทางลึกลับต่อกันมาให้ได้พัฒนาควบคู่ไปด้วยกัน ซึ่งนับเป็นความท้าทายต่อการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ที่ได้ก้าวข้างตัน นับว่ามีความสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาในระดับสากล ก้าวคือสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของทศวรรษแห่งสหประชาชาติ ว่าด้วยการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2005-2014) ในจุดมุ่งหมายที่ 2 สนับสนุนการประสานงานการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (พฤษท์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2555) ซึ่งเมื่อสิ้นสุดทศวรรษดังกล่าวได้มีการสรุปผลและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อก้าวเข้าสู่ทศวรรษที่สองของการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้ชื่อ Global Action Program on Education for Sustainability (GAPESD) และได้กำหนดการติดตามผลในปี 2017 (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2557) ซึ่งจะเป็นก้าวต่อไปของการพัฒนาเพื่ออนาคตของมวลมนุษยชาติ

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยได้นำเสนอข้างต้นนั้น มีประเด็นข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บทบาท ของ การบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหมากรุกอย่างยั่งยืน ดังต่อไปนี้

## 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้มี 3 ประการ ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำการขับเคลื่อนการดำเนินงานบริหารโรงเรียนเพื่อ เสริมสร้าง  
มานะคร่นเรื่องยุ่งบ่ยืน จากการศึกษาได้พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้  
ความสำคัญกับประเด็นผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัคณ์ ตระหนักรู้และให้  
ความสำคัญในมิติของการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นผู้นำการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนร่วมกับทุก  
ภาคส่วน ทั้งในระดับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ตลอดถึง  
สื่อมวลชนและภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นที่ได้เน้นความสำคัญในบทบาท ของผู้บริหาร  
โรงเรียน ได้แก่ (1) ประสานหน่วยงานนโยบาย/ต้นสังกัด เพื่อให้การสนับสนุนการ ดำเนินงานที่จำเป็น  
(2) เป็นผู้นำการบริหารโรงเรียน ในการขับเคลื่อนงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ หัวหน้าฝ่ายได้ใช้  
ศักยภาพสูงสุดในการจัดการงานของฝ่ายและพร้อมร่วมพัฒนาและแก้ไขปัญหาของ 12 โรงเรียน กระตุ้น  
จิตสำนักครูให้มีความรักเด็กพร้อมอบรมลั่งสอนให้ความรู้และทักษะประสบการณ์ แก่เด็ก ประพฤติ  
ตนเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ นำครรภารของเด็กและบุคคลทั่วไป (3) สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับ  
ผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในการดูแลเด็กอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะเด็กพิเศษ และจูงใจให้ ผู้ปกครองให้  
ความร่วมมือกับโรงเรียน และ (4) สร้างเครือข่ายชุมชน สังคม ประสานสื่อมวลชน องค์กร ภายนอกให้  
ความร่วมมือในการดูแลเด็ก การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนของชุมชน สังคม อย่างมีความ รับผิด  
ชอบร่วมกัน

## 1.2 การดำเนินการในการนำกลยุทธ์ไปใช้ประสบความสำเร็จ ในงานวิจัยนี้ได้ประมวล ข้อคิดเห็นสำคัญที่ซึ้งไว้ว่า ในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรมีการเตรียมปัจจัย ที่เกี่ยวข้อง

ได้แก่ (1) ครูและบุคลากร (2) ผู้บริหารโรงเรียน (3) การบริหารโรงเรียน เน้นการจัดสรร ทรัพยากรและ การพัฒนาครู (4) ลิ้งแวดล้อมในโรงเรียน (5) ความพร้อมของนักเรียน และ (6) หลักสูตร ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการเตรียมความพร้อมในเรื่องเหล่านี้ โดยเฉพาะให้ครูมีความพร้อมในการสอน และนักเรียน มีความพร้อมในการเรียนรู้ จะช่วยเกื้อหนุนให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้าง มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนก็มีโอกาสบรรลุผลลัพธ์ได้ 1.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่นำกลยุทธ์นี้ไปใช้ ควรมีการ จัดทำโครงการเพื่อนำสู่การปฏิบัติจริง ในโรงเรียน และมีการติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะ รวมทั้ง การประเมินผลลัพธ์ในการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ การรับฟังผลสะท้อนกลับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ เหมาะสมกับบริบทที่แท้จริง ของโรงเรียนในระยะต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

2.1 การศึกษาเชิงลึกเพื่อพัฒนาบทบาทของโรงเรียนในการร่วมพัฒนามหานคร รองรับการ เปลี่ยนแปลงและการเติบโตของเมืองในอนาคต ในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารการ เปลี่ยนแปลงสำหรับ ผู้นำในการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาบทบาทน่าอยู่อย่างยั่งยืน หรือ เรื่องรูปแบบ การพัฒนาประชาคม โรงเรียนร่วมพัฒนามหานคร ทั้งนี้จากผลการวิจัย ที่พบว่าผู้ที่มีข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอความเห็นใน ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมหลายประการ เช่น การพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง สำหรับโรงเรียนใน มหานคร การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียนในมหานคร สร้างภูมิสังคม ในกรุงเทพมหานคร การจัดการศึกษาเพื่อชาร์จรักษาอัตลักษณ์และความหลากหลายทางวัฒนธรรมของ มหานคร การบริหาร เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประชาคมโรงเรียน ชุมชน ลัษณะในกรุงเทพมหานครและมหานครในอาเซียน เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานคร น่าอยู่ อย่างยั่งยืน เผด็จการโรงเรียนแต่ละสังกัด เนื่องจากในการศึกษานี้ ทำการศึกษาในภาพรวมของ โรงเรียน ในกรุงเทพมหานครในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการ สังเริมการศึกษาเอกชน และสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงควรทำการศึกษาเชิงลึก เพื่อสร้างกลไก การพัฒนาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละสังกัด ซึ่งมี ข้อมูลพื้นฐานที่ แตกต่างกันในบางประเด็น เช่น ด้านระดับของผู้เรียน กล่าวคือ ในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการ ศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนส่วนใหญ่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครจัดการ ศึกษาระดับประถมศึกษา และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสังเริม การศึกษาเอกชนจัดการ ศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายและเป็นสังกัดที่จัดการศึกษา ระดับขยายโอกาสทางที่สุด นอกจากนี้ ยังมีระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ซึ่งมีสถาบันการศึกษาและ 13 ผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ในกรุงเทพมหานครที่จะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนามหานคร ผู้สนใจศึกษา สามารถพัฒนากรอบ การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทดังกล่าวเพื่อพัฒนาให้การวิจัยทางการศึกษา ได้สร้าง นวัตกรรมที่มีคุณค่า ต่อการพัฒนามหานคร โดยเฉพาะเพื่อพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีขีดความสามารถในการ เรียนรู้และรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

## ภาษาไทย

กรุงเทพมหานคร. (2555). คำชี้แจงกรุงเทพมหานคร. ลีบคันจาก <http://www.bangkokpath.com>

กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2557). บทเรียนทควรรณแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. (2557, 19 พฤศจิกายน). จดหมายข่าว ลศค., 175.

เกษม วัฒนชัย. (2558). หลักคิดและข้อแนะนำการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม. เอกสารประกอบการประชุมขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม เสนอ ณ ห้องประชุมจันทร์เกษม กระทรวงศึกษาธิการ 6 พฤศจิกายน 2558. (เอกสารไม่พิมพ์เผยแพร่)

ประภาภัทร นิยม. (2558, 29 พฤศจิกายน). สมมปณ์โดยครุณี ไรเปี่ยม นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, สมมปณ์ทางอีเมลล์.

พุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2555). การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: พื้นฐานการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ สังคมและลัทธิธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ไทยลัมพันธ์.

ยุพา เวียงกมล อั้ดโดดดอร์ และ พุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2556). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารครุศาสตร์, 41(3), 38-47.

ศิริเดช สุชีวะ. (2554). การวิจัยแบบผสมผสาน, เอกสารประกอบการสอนรายวิชาชีวิทวิทยาการวิจัยการศึกษา 2. คณศรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุขุมพันธ์ บริพัตร, ม.ร.ว. (2556). กรุงเทพฯ รับ 4 ปีข้อน รางวัลเมืองน่าเที่ยวที่สุดในโลก. ลีบคันจาก <http://www.thairath.co.th/content/region/355440>

สุดารัตน์ สารสว่าง. (2559, 8 มกราคม). สมมปณ์โดยครุณี ไรเปี่ยม นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุวิมล ว่องวนิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559). ลีบคันจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>

สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2557). ผลการประชุมทควรรณแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. จดหมายข่าว ลศค., 175.

สำนักผังเมือง, กรุงเทพมหานคร. (2555). รายงานการกระจายตัวของสถานศึกษาทุกสังกัดในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554. กรุงเทพมหานคร.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, กรุงเทพมหานคร. (2552). แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2552-2563). กรุงเทพมหานคร: ดาวาตากษ์คอมมูนิเคชั่นลี.

อุทัย ชาติเพือก. (2553). ผลกระทบต่อเมืองของโรงเรียนที่มีชื่อเลี้ยงในเขตชั้นในของกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ภาควิชาการวางแผนภาคและเมือง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

Johnson, B. (2006). *Mixed research: Mixed method and mixed model research*. Retrieved from [http://www.southalabama.edu/coe/best/Johnson/drjohnson/\\_Lectures/lec14](http://www.southalabama.edu/coe/best/Johnson/drjohnson/_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.UNSCO.org/education/tlsf/mods/theme\\_a/popups/mod01t05s01.html](http://www.UNSCO.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 ไรเปี่ยม นิสิตครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: [daruneer@gmail.com](mailto:daruneer@gmail.com)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย