

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน Development of school management strategies to promote a sustainable metropolis

ครุณี ไร่เปี่ยม*, นันทรัตน์ เจริญกุล, พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

Darunee Raipiam, Nantarat Charoenkul, Pruet Siribanpitak

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 10330

Faculty of Education, Chulalongkorn University, Bangkok, 10330 Thailand

ARTICLE INFO

Article history:

Received 2 August 2016

Received in revised form 6 December 2016

Accepted 16 December 2016

Keywords:

education for sustainable development,
school management strategy,
sustainable development,
sustainable metropolis

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the current and desirable states of school management and 2) to develop school management strategies to enhance a sustainable metropolis. A mixed-method approach—both quantitative and qualitative—was applied. Data were collected from 827 administrators and 168 schools using questionnaires and from 9 specialists using interviews. The research findings revealed that:

The current state of school management to enhance a sustainable metropolis had an average score of 3.63, with the schools under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA) having the highest average score ($\bar{x} = 3.69$). The desirable state of school management to enhance a sustainable metropolis had an average score of 4.28, and the schools under the Office of Basic Education Commission (OBEC) had the highest average score ($\bar{x} = 4.44$), indicating that both the current and desirable states of school management manifested operation at a high level.

The three priority needs of school management to enhance a sustainable metropolis were: 1) school network, 2) learning places in the community, and 3) the operational process. The school management strategies to enhance a sustainable metropolis contained a set of three main strategies named “Strategies to unite the power for strengthening schools towards a sustainable metropolis” comprising: 1) strengthening management to develop students and staff to become engaged citizens of the metropolis, 2) enhancing the efficiency of school management based on the concept of economy, simplicity, and the most benefit towards development of a sustainable metropolis, and 3) developing a proactive synergetic local community, breaking new ground in 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-prepared students, and 6) the availability of programs.

* Corresponding author.

E-mail address: daruneer@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ทำการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 827 คนจาก 168 โรงเรียน และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.63 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.44$) มีการดำเนินการปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และควรดำเนินการในระดับมาก

ลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน 3 ลำดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 2) ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน และ 3) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน คือ ชุดกลยุทธ์ชื่อว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นพลเมืองคุณภาพของมหานคร 2) เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุดสู่การพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และ 3) เสริมพลังชุมชนเชิงรุกบุกเบิกแหล่งเรียนรู้ เชิดชูวัฒนธรรมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

เงื่อนไขการนำกลยุทธ์ไปใช้ มีเงื่อนไขการเตรียมความพร้อมของโรงเรียน ดังนี้ 1) ด้านครูและบุคลากร 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การบริหารโรงเรียน เน้นการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาครู 4) สภาพแวดล้อมในโรงเรียน 5) ความพร้อมของนักเรียน และ 6) การเตรียมหลักสูตร

คำสำคัญ: การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน การพัฒนาที่ยั่งยืน มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

บทนำ

สถานการณ์ของสังคมเมืองในปัจจุบันเต็มไปด้วยผู้คน ที่หนาแน่นและหลากหลายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสังคมทั่วไปก็เริ่มมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นสังคมเมืองในทุกภูมิภาคของโลก จากการคาดการณ์ขององค์การอนามัยโลกที่กล่าวไว้ว่าภายในปี ค.ศ. 2050 ประชากรทั่วโลกจะอาศัยอยู่ในเขตเมืองถึงร้อยละ 70 (World Health Organization, 2010) รวมทั้งกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นมหานครใหญ่ได้รับรางวัลเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลกหลายปีติดต่อกัน ในขณะที่เดียวกันมหานครแห่งนี้ได้ประสบปัญหาต่าง ๆ เช่นเดียวกับทุกประเทศที่ไม่สามารถหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงของเมืองได้ และน่าสังเกตว่าเมืองที่มีการขยายตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็ว นั้นมักส่งผลเสียหายแก่เมืองในระยะยาวหรือมีลักษณะของการเป็นเมืองไม่ยั่งยืน เกิดทางตันของการพัฒนาจากการเน้นเรื่องอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของเมืองเป็นหลัก จนส่งผลกระทบต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาความเสื่อมโทรมด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้หลายประเทศในปัจจุบัน ได้หันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืน โดยที่นักวิชาการเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนได้นั้นจำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาที่ “คน” ให้คนได้เข้าใจถึงวิถีหรือแนวทางการพัฒนาที่จะนำพาเมืองไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้เครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง คือ “การศึกษา” ดังที่องค์การยูเนสโกได้ระบุไว้ว่า การศึกษาเป็นความหวังที่ดีที่สุดของมนุษยชาติในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UNESCO, 1997)

การส่งเสริมให้การจัดการศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนาคน โดยเริ่มตั้งแต่โรงเรียนซึ่งนับเป็นแหล่งสำคัญในการพัฒนาคนของทุกประเทศ รวมทั้งโรงเรียนในกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเมือง ด้วยบทบาทหน้าที่ในการให้ความรู้และหล่อหลอมเยาวชนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ อีกทั้งยังมีโรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่มีทรัพยากรและศักยภาพที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาของเมืองได้ ซึ่งจากข้อมูลปีการศึกษา 2554 ในกรุงเทพมหานครมีโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1,059 แห่ง (เป็นโรงเรียนอาชีวศึกษา 20 แห่ง โรงเรียนสาธิต 11 แห่ง) กระจายตามเขตต่างๆ (กรุงเทพมหานคร, 2555) นอกจากนี้ ยังปรากฏว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชั้นในมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของสังคมเมือง

ในด้านการจราจรและด้านคุณภาพชีวิต โรงเรียนมีชื่อเสียงมีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบบริเวณโรงเรียน (อุทัย, 2553) ทำให้เห็นได้ว่าโรงเรียนเป็นองค์กรที่สามารถร่วมพัฒนาสังคมเมืองได้ การบริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา คุณภาพชีวิต ผู้เรียน ครูและผู้บริหาร ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญอย่างยั่งยืน

ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทการบริหารและสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์หรือนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ส่งเสริมบทบาทการศึกษาเพื่อพัฒนาเมือง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อผู้บริหารกรุงเทพมหานครและผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนา โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

การตรวจเอกสาร

เอกสารที่เกี่ยวข้องมี 4 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนากลยุทธ์ เน้นเรื่องกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 2) การบริหารโรงเรียน เน้นการบริหารงานตามขอบข่ายภารกิจการบริหารโรงเรียน ที่จัดแบ่งตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (2550) แบ่งภารกิจ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป 3) มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน (Sustainable metropolis) เป็นกรอบเป้าหมายการพัฒนาเฉพาะกรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2552–2563) ให้เป็น “มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน” ใน 3 มิติ คือ (1) มหานครศูนย์กลางของภูมิภาค (Gateway) (2) เมืองที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Green) และ (3) ชุมชนน่าอยู่คุณภาพชีวิตที่ดี (Good Life) (กรุงเทพมหานคร, 2552) และ (4) การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยองค์การยูเนสโก (UNESCO, 1997)

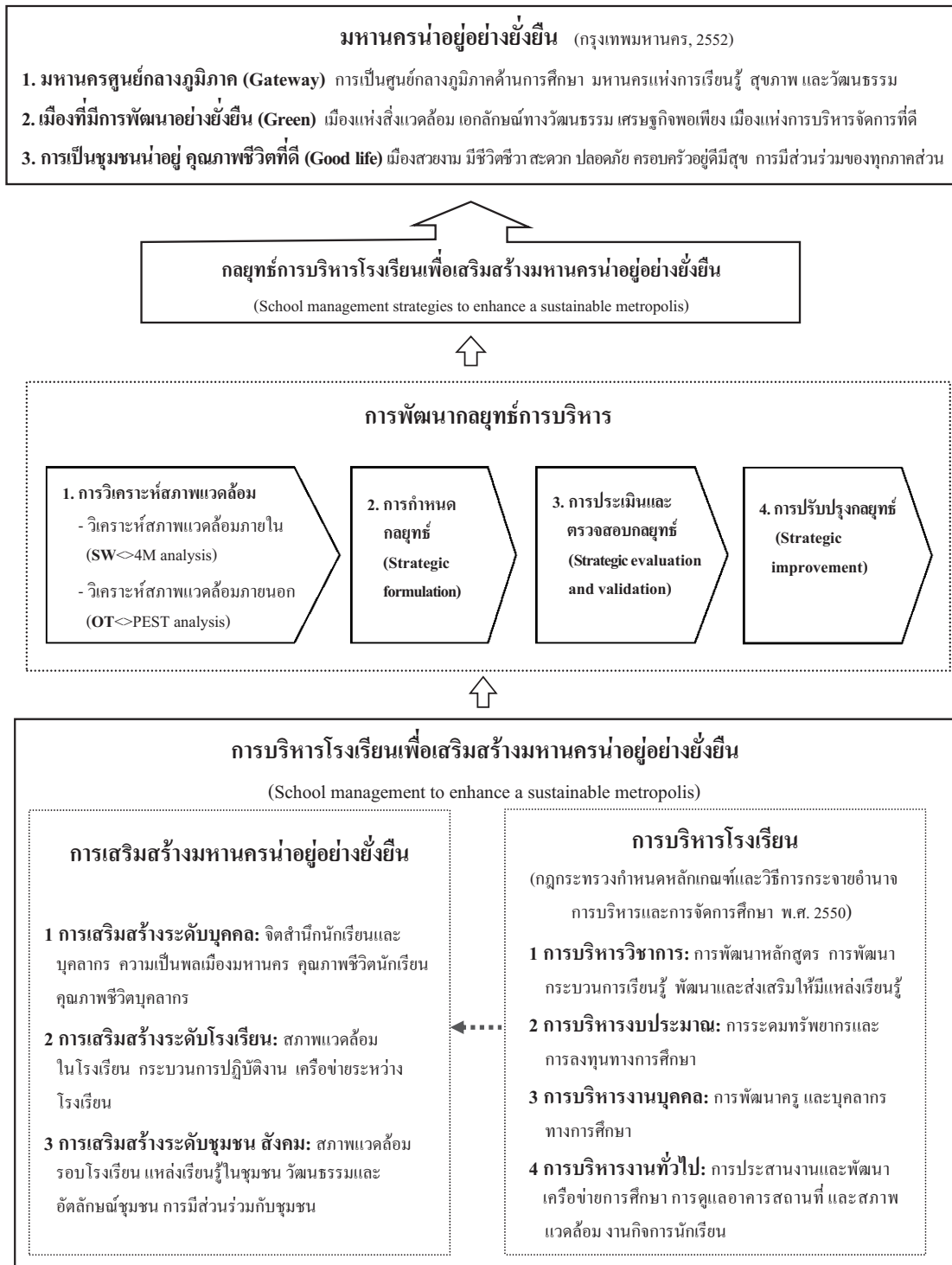
ได้มุ่งให้การจัดการศึกษาเป็นแกนในการเสริมสร้าง 3 เสาหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และได้กำหนดทศวรรษว่าด้วยการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ค.ศ. 2005–2014) มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมบทบาทของการศึกษาและการเรียนรู้ในการเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน สนับสนุนการประสานงาน การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่งเสริมการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการเรียนรู้ และการสร้างความตระหนักของสาธารณชนทุกรูปแบบ สนับสนุนการยกระดับคุณภาพการเรียนและการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เข้มแข็ง (พฤษี, 2555) สำหรับเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาทิ เรื่อง การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (วัลลภ, 2553) และ From environmental education to education for sustainable development: The power of individuals and societies for change: A European educational perspective (Breiting, 2010) เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประชากรที่ใช้วิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 1,028 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 โรงเรียน เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เก็บข้อมูลด้วยการสอบถามผู้บริหาร โรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มงาน และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้การวิจัยด้วยวิธีเชิงปริมาณโดยการสอบถามผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มงานเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และสภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยจัดทำแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน 2) ปัจจัยด้านนโยบาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และ 3) ความเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเป็นแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำกลยุทธ์

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในช่วงวันที่ 25 เมษายน–15 พฤษภาคม 2557 และนำมาหาค่า Index of Item-Objective Congruence (IOC) เพื่อวัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยทำการตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามรายข้อ ได้ค่าทั้งหมดเท่ากับ 0.94 นำไปทดลองกับโรงเรียน 12 แห่ง ในเดือนสิงหาคม 2557 และนำไปตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่า Alpha ตามสูตรของ Cronbach's Alpha (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มงานของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 โรงเรียน ได้แบบสอบถามคืน 168 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.73 ของจำนวนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 827 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 47.36 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ทั้งนี้ เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ค่าการกระจายตัวข้อมูล (S.D.) ของความคิดเห็นมีการกระจายตัวไม่มากนัก จากความเห็นทุกรายการพบว่าอยู่ในช่วงตั้งแต่ 0.67–0.97 ประกอบกับ ได้รับความคิดเห็นที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามส่วนปลายเปิด ทำให้เพียงพอสำหรับนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์ต่อไปได้

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา การจัดกลุ่มและหาค่าร้อยละ และทำการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) และใช้การกำหนดค่ากึ่งกลางพิสัย เพื่อจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในแต่ละด้าน โดยกำหนดให้ค่า PNI ที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ

ค่ากึ่งกลางพิสัยเป็นจุดแข็งหรือโอกาส และค่าที่สูงกว่าค่ากึ่งกลางพิสัย ซึ่งเป็นค่าที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูง มีสถานภาพเป็นจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพจัดทำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

การจัดทำร่างกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT analysis) โดยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม วางตำแหน่งผลการวิเคราะห์ SWOT ระบุนโยบายร่างกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางดำเนินการ

การประเมิน ตรวจสอบ และปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ทำการประเมินและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ 2 ครั้ง ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกัน จำนวน 20 คน ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนร่วมในการประเมิน จำนวน 10 คน เพื่อให้ความเห็นในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง สำหรับการประเมินครั้งที่ 2 เน้นประเด็นความเหมาะสมของแนวทางดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ นอกจากนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนที่เป็นไปได้จริง และทำการปรับปรุงเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

1. **ทรัพยากรในการบริหารของโรงเรียน** พบว่าในภาพรวมโรงเรียนมีทรัพยากรเพียงพอ โดยมากกว่าร้อยละ 70 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดให้ข้อมูลว่า โรงเรียนมีบุคลากรเพียงพอ ไม่มีปัญหาด้านงบประมาณ มีวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีเพียงพอ และมีอาคารสถานที่เพียงพอ แต่สำหรับบางโรงเรียนที่มีความต้องการทรัพยากรเพิ่ม ได้แก่ ครู วัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายโปรเจคเตอร์และมีโรงเรียนหลายแห่งที่ต้องการอาคารเรียน ห้องเรียน เพื่อรองรับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. **สถานภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน** ในปัจจุบันการบริหารงานของโรงเรียนมีการดำเนินการในระดับมาก ($\bar{x} = 3.63$) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์มีความต้องการดำเนินงานในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{x} = 4.28$) เมื่อเปรียบเทียบแต่ละสังกัด ปรากฏว่า โรงเรียนในสังกัด

กรุงเทพมหานครมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.58$) ด้านสภาพที่พึงประสงค์พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยความต้องการมากที่สุด ($\bar{x} = 4.44$) โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (4.17) ทั้งนี้ โรงเรียนทั้ง 3 สังกัด มีสถานภาพของการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และสภาพที่ควรดำเนินการในระดับมาก ดังแสดงในตารางที่ 1

3. **ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น** มีข้อค้นพบดังแสดงในตารางที่ 1 สรุปได้ดังนี้

ลำดับความความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน ตามองค์ประกอบระดับการเสริมสร้าง พบว่า มีลำดับความความต้องการจำเป็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ระดับโรงเรียน 2) ระดับชุมชน สังคม และ 3) ระดับบุคคล

ลำดับความความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน ตามองค์ประกอบย่อย 3 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านเครือข่ายระหว่างโรงเรียน 2) ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน และ 3) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

ลำดับความความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาโรงเรียนแต่ละสังกัด พบว่า สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลำดับความความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับมากที่สุด (PNI = .242) รองลงมาตามลำดับ คือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (PNI = .197) และสังกัดกรุงเทพมหานคร (PNI = .148) โดยโรงเรียนแต่ละสังกัดมีลำดับความความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ดังนี้ 1) โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับดังนี้ (1) ระดับบุคคล (2) ระดับชุมชน สังคม และ (3) ระดับโรงเรียน 2) โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสังกัดกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับดังนี้ (1) ระดับชุมชน สังคม (2) ระดับบุคคล และ (3) ระดับโรงเรียน

4. **สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหารโรงเรียน** ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย 4Ms และสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PEST ได้ผลการศึกษาดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนส่วนใหญ่มีจุดแข็งด้านทรัพยากร (บุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์) สำหรับด้านการบริหารมีจุดแข็งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียน

ระดับ	สภาพปัจจุบัน (\bar{x})				สภาพที่พึงประสงค์ (\bar{x})				PNI	ลำดับ
	สพฐ.	สช.	กทม.	รวม	สพฐ.	สช.	กทม.	รวม		
ระดับบุคคล	3.70	3.79	3.82	3.78	4.47	4.30	4.28	4.30	.148	(3)
1. ด้านจิตสำนึกนักเรียนและบุคลากร	3.81	3.80	3.86	3.81	4.47	4.27	4.26	4.33	.136	11
2. ด้านความเป็นพลเมืองมหานคร	3.59	3.72	3.76	3.72	4.41	4.25	4.25	4.30	.156	8
3. ด้านคุณภาพชีวิตนักเรียน	3.70	3.80	3.88	3.82	4.52	4.28	4.32	4.38*	.147	10
4. ด้านคุณภาพชีวิตบุคลากร	3.70	3.83	3.76	3.77	4.49	4.38	4.29	4.36	.156	9
ระดับโรงเรียน	3.52	3.53	3.59	3.54	4.44	4.11	4.22	4.26	.200	(1)
5. ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน	3.56	3.67	3.61	3.61	4.46	4.18	4.24	4.29	.188	5
6. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	3.51	3.58	3.65	3.57	4.46	4.14	4.24	4.28	.199	3
7. ด้านเครือข่ายระหว่างโรงเรียน	3.49	3.33	3.52	3.45	4.41	4.00	4.19	4.20	.217	1
ระดับชุมชน สังคม	3.51	3.55	3.65	3.57	4.42	4.10	4.20	4.24	.188	(2)
8. ด้านสภาพแวดล้อมรอบโรงเรียน	3.50	3.70	3.74	3.64	4.51	4.23	4.25	4.33	.189	4
9. ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	3.38	3.38	3.50	3.42	4.36	4.00	4.13	4.16**	.216	2
10. ด้านวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ชุมชน	3.55	3.65	3.67	3.62	4.41	4.16	4.21	4.26	.177	6
11. ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน	3.60	3.46	3.70	3.61	4.41	4.01	4.22	4.22	.169	7
	3.58**	3.62	3.69*	3.63	4.44*	4.17**	4.23	4.28	.179	

หมายเหตุ: * ค่าสูงสุด ** ค่าต่ำสุด

7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตสำนึกนักเรียนและบุคลากร 2) ด้านคุณภาพชีวิตนักเรียน 3) ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน 4) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 5) ด้านสภาพแวดล้อมรอบโรงเรียน 6) ด้านวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ชุมชน และ 7) ด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน

มีจุดอ่อนในการบริหารเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเป็นพลเมืองมหานคร 2) ด้านคุณภาพชีวิตบุคลากร 3) ด้านเครือข่ายระหว่างโรงเรียน และ 4) ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยด้านนโยบาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี ทั้ง 4 ปัจจัย เป็นโอกาสในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนใน 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และพบว่าด้านเทคโนโลยี เป็นโอกาสในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านนโยบาย และด้านเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันปัจจัยด้านใดที่ไม่ได้เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนตามองค์ประกอบดังกล่าว ก็จะมีสถานสภาพเป็นภาวะคุกคาม

5. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

เป็นปัจจัยในการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนพบว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมอย่างน้อย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การบริหารโรงเรียน (เน้นการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาครู) 4) สภาพแวดล้อมในโรงเรียน 5) ความพร้อมของนักเรียน และ 6) การเตรียมหลักสูตร

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

1. **ข้อชุดกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน”** ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นพลเมืองคุณภาพของมหานคร มี 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างความเข้มแข็งของการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ชื่อสัตย์ ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง

มีระเบียบวินัย และวิถีประชาธิปไตย 2) สร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ชื่อสัตย์ การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบวินัย วิถีประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง และ 3) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากร

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด ผู้การพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน มี 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) พัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้พร้อมรองรับการให้บริการอย่างมีคุณภาพ และประหยัดพลังงาน 2) เพิ่มผลิตภาพของโรงเรียนด้วยนวัตกรรมกรรมการปฏิบัติงานคุณภาพ และ 3) สร้างประชาคมโรงเรียนร่วมพัฒนามหานคร

กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุคลิกแหล่งเรียนรู้เชิงคุณธรรมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน มี 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการทำงานสร้างสรรค์ระหว่างโรงเรียน นักเรียน และชุมชน สังคม 2) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และ 3) เสริมศักยภาพชุมชนร่วมพัฒนาการเรียนรู้และสร้างสำนึกในคุณค่าวัฒนธรรมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

2. **แนวทางการนำสู่การปฏิบัติ** ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจากภารกิจหลัก 4 ด้าน มีภารกิจย่อยรวม 11 ภารกิจ ดังนี้ ด้านวิชาการ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) พัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 4) การวัดผล ประเมินผล 5) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ 1) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 2) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 3) งานกิจการนักเรียน 4) การประชาสัมพันธ์ ด้านบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านงบประมาณ ได้แก่ การระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ภารกิจหลักทั้ง 4 ด้านร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักที่ 1 สำหรับภารกิจด้านบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานบุคคล ขับเคลื่อนทั้ง 3 กลยุทธ์หลัก ในขณะที่ภารกิจการบริหารวิชาการเน้นการดำเนินการในกลยุทธ์หลักที่ 1 และ 3 ส่วนภารกิจการบริหารงบประมาณเน้นบทบาทการระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักที่ 1 และ 2

การอภิปรายผล

ประเด็นที่ 1 เปรียบเทียบบริบทของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนแต่ละสังกัด จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีการดำเนินการมากที่สุด ($\bar{x} = 3.69$) และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินการน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.58$) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยความต้องการมากที่สุด ($\bar{x} = 4.44$) สะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ สามารถตอบสนองการพัฒนามหานครได้มากกว่าโรงเรียนในสังกัดอื่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากกรุงเทพมหานคร สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาและเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผู้เรียนที่อยู่ในวัยรุ่นเป็นจำนวนมาก การบริหารโรงเรียนมัธยมของรัฐที่มีขนาดใหญ่พิเศษ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารหลายด้าน และอาจจะมีปัจจัยด้านการสนับสนุนของกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยจึงสะท้อนสภาพความต้องการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากกว่าสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยหลักในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นพลเมืองคุณภาพของมหานคร จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า การดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และยังมีปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด คือ คุณภาพของครู จากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มงาน 656 คน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จลำดับแรกคือ ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 219 คน (33.38%) ดังนั้น การส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความสามารถและมีคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเด็กและเยาวชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของประชาชนชาวกรุงเทพมหานครจากเวทีประชาพิจารณ์ด้านการศึกษา ของโครงการวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์กรุงเทพฯ 2575 โดยสมพงษ์ จิตระดับ หัวหน้าคณะวิจัยด้านการศึกษา ได้จัดเวทีสาธารณะรับฟังความเห็นของประชาชน 6 ครั้ง ในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม 2555 ได้สะท้อนความเห็นของประชาชนว่า “ต้องพัฒนาให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเชื่อว่า ถ้าครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะสามารถ

ดูแลลูกหลานของพวกเขาให้เป็นคนดีมีความสามารถได้อย่างเต็มที่ จึงควรให้ครูมีเงินเดือนเพียงพอกับรายจ่ายในชีวิต ให้ครูได้รับการพัฒนาตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน และมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ครูเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเด็ก” (จรัส และคณะ, 2556)

ประเด็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับข้อสรุปของผลการศึกษาความก้าวหน้าของการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนใน 10 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย บราซิล แคนาดา จีน เดนมาร์ก เกาหลี สิงคโปร์ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา และแอฟริกาใต้ ได้สรุปปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีพลเมืองที่มีศักยภาพมีความคิดเห็นและสามารถแสดงชัดถึงสิ่งที่ต้องการให้เห็นความเปลี่ยนแปลง การศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องครอบคลุมถึงการเสริมสร้างศักยภาพแก่พลเมืองให้มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และมีความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศและโลก ที่สามารถจัดการได้โดยลำพังตนเองและการร่วมมือกับผู้อื่น (Breiting, 2010) ข้อสรุปข้างต้นจะช่วยส่งเสริมทัศนคติของคนรุ่นใหม่ให้มีรากฐานความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สอดคล้องกับวิถีทางตามแนวพุทธ ในฐานะที่ชาวชนคนไทยส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนสรุปได้ว่า “คนเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ อยู่ภายใต้ระบบความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยเช่นเดียวกัน จึงสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน” (พระธรรมปิฎก [ป.อ. ปยุตโต], 2552) ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนเป็นพลเมืองมีคุณภาพของมหานคร จำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพทั้งในการปฏิบัติหน้าที่ และคุณภาพชีวิตที่ดี

ประเด็นที่ 3 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาคุณภาพคุณธรรมของเด็กและเยาวชน จากการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏบทสะท้อนของสังคมมหานครที่พบในพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนมักสนใจและใช้เวลากับเทคโนโลยีมาก เช่น โทรศัพท์มือถือ และจากผลวิจัยที่พบว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสเอื้อต่อการบริหารโรงเรียนมากที่สุด และเป็นประเด็นที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญว่า การดำเนินการเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ควรมุ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นหลัก ควรนำไปช่วยได้ในบางส่วนที่เป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สุวรรณ์, 2559) ดังนั้น ในการพัฒนามหานครจึงพึงส่งเสริมการพัฒนาให้เด็กและเยาวชนได้เข้าใจ

การอยู่ร่วมกันของคนกับธรรมชาติของมหานคร และส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนด้วยพื้นฐานที่เกิดจากจิตใจและทัศนคติที่ดีต่อสังคมเมืองและสิ่งแวดล้อมรอบตัว การพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีพื้นฐานจิตสำนึกที่ดีในทุกด้านย่อมส่งผลดีอย่างสำคัญต่อการพัฒนาพฤติกรรมของเด็ก และยิ่งกว่านั้นยังเป็นที่ยอมรับว่า การพัฒนาให้เด็กมีสำนึกในคุณธรรมจริยธรรมอันดี มีผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กดีขึ้นด้วย จากการศึกษาค่าผลการดำเนินงานของโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม “บางมูลนากโมเดล” ที่เป็นต้นแบบโครงการ โรงเรียนคุณธรรมพบว่าผลที่ได้ทางอ้อมในการดำเนินการได้เกิดผลเชิงประจักษ์จากสถิติการศึกษาต่อของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาคืบหน้ามากขึ้น ทำให้ยืนยันความเชื่อที่ว่า “สร้างคนดีแล้ว คนเก่งจะตามมา” (วีรวิท, 2557) นับเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาลงลึกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่กรุงเทพมหานครในงานวิจัยนี้ จึงให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวด้วยการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ การดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง มีระเบียบวินัย และวิถีประชาธิปไตย

ประเด็นที่ 4 ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับมิติการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากล และบริบทอื่นที่เกี่ยวข้อง ชุดกลยุทธ์ที่ชื่อว่า “กลยุทธ์ประสานพลังเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนสู่มหานครที่ยั่งยืน” เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อให้โรงเรียนได้มีกลไกใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนการบริหารของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติภารกิจหลักได้อย่างเต็มที่และตอบสนองการพัฒนาในระดับพื้นที่สู่เป้าหมายการพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสังเคราะห์บทเรียนทศวรรษแห่งการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการประชุมใหญ่ระดับโลกเรื่องการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (UNESCO World Congress on Education for Sustainable Development) เมื่อวันที่ 10-12 พฤศจิกายน 2557 ในประเด็นที่ 4 ได้กล่าวถึงความสำเร็จของนวัตกรรมการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มักมาจากการทำงานเชิงพื้นที่ในระดับท้องถิ่น (กลยุทธ์, 2557) ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมการบริหารการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ที่เป็นผลจากการศึกษาเพื่อพัฒนาระดับพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร จึงมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น โดยเน้นเสริมจุดแข็ง ขจัดจุดอ่อน และใช้โอกาสในการเสริมสร้างการพัฒนาเชิงรุก โดยเฉพาะในกลยุทธ์หลักที่ 2 และ 3 กล่าวคือ

ในกลยุทธ์เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการใน

โรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด ผู้การพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างการพัฒนาในระดับโรงเรียน การสร้างและแสวงหานวัตกรรมใหม่ในการบริหารเพื่อพัฒนาด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมในโรงเรียน และกระบวนการปฏิบัติงานที่จะช่วยเพิ่มผลิตภาพของโรงเรียน โดยยึดแนวทางการจัดการศึกษาด้วยหลักการตามพระราชดำริเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับการพัฒนาแบบ Sufficiency for Sustainability ที่เน้นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนที่เหมาะสมกับแต่ละบริบทและดำเนินการจัดการศึกษาด้วยหลักการตามพระราชดำริ ที่คำนึงถึงความประหยัดในด้านปัจจัยนำเข้า (Input) เรียบง่ายในการปฏิบัติ (Process) และประโยชน์สูงสุด เป็นมิติของสิ่งที่ได้รับ (Output, Outcome) (เกษม, 2558)

กลยุทธ์เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกเบิกแหล่งเรียนรู้เชิงชุมชนพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่เสริมสร้างระดับชุมชน สังคม เพื่อผลักดันให้บทบาทของโรงเรียนและชุมชน สังคมเกื้อหนุนต่อกัน ก่อเกิดเครือข่ายที่เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดความเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำหนดเขตพื้นที่ (Zoning) และสร้างความพร้อมของแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กและเยาวชน การให้ความสำคัญในการเรียนรู้และสร้างสำนึกในคุณค่าวัฒนธรรมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาศูนย์แห่งความศรัทธาในแง่ของการดำเนินการเชิงรุกเพื่อบุกเบิกแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านวัสดุให้เอื้อต่อความสะดวกสบาย ในขณะเดียวกันยังให้ความสำคัญด้านการเชิดชู รั้วคุณค่าอัตลักษณ์ วัฒนธรรมอันเก่าแก่เป็นมรดกตกทอดสืบต่อกันมาให้ได้พัฒนาควบคู่ไปด้วยกัน นับเป็นความท้าทายต่อการบริหารโรงเรียนในแง่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางการศึกษาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พบว่า มีโอกาสเพียงเล็กน้อยในด้านนโยบายที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนใหญ่อยู่ในสถานะเป็นภาวะคุกคาม แต่ด้วยองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในมีศักยภาพในการบริหารโรงเรียนที่เป็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน กล่าวคือ จากองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้างระดับชุมชน สังคม ที่มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมรอบโรงเรียน ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ด้านวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ชุมชน และด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน ปรากฏว่ามีจุดอ่อนด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชนเพียงด้านเดียว และข้อมูลสภาพปัจจุบันพบว่าในภาพรวมปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านเอื้อต่อการดำเนินการเสริมสร้างในระดับมาก ดังนั้น จึงได้อาศัยปัจจัยภาพรวมที่เป็นโอกาสในการบุกเบิกแหล่งเรียนรู้ เพื่อขจัดจุดอ่อน

ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานเชิงรุกในขณะที่มีโอกาสดำเนินการ

ประเด็นที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ
 ในงานวิจัยนี้ได้ประมวลความคิดเห็นที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนควรมีการเตรียมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ครูและบุคลากร 2) ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การบริหารโรงเรียน เน้นการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาครู 4) สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 5) ความพร้อมของนักเรียน และ 6) หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการเตรียมความพร้อมในเรื่องเหล่านี้ ยังจะช่วยให้โรงเรียนมีความสามารถในการแข่งขันในเชิงเศรษฐกิจทั้งในด้านต้นทุน และการสร้างเอกลักษณ์ได้ ตามที่ได้มีการกล่าวไว้ในผลการวิจัยเรื่องการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วัลลภ, 2553) ได้กล่าวถึงลักษณะของความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนและการสร้างเอกลักษณ์การจัดการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร หลักสูตร ครู อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องทุ่มเท ใฝ่ใจในทุกรายละเอียดของกิจกรรมที่ดำเนินการ อีกทั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายหรือสร้างการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ตลอดจนสามารถสร้างเอกลักษณ์อย่างมีคุณภาพ สามารถส่งมอบผลผลิตบริการทางการศึกษาด้วยความพึงพอใจ ผลการวิจัยนี้ จะช่วยให้โรงเรียนได้รับผลทางอ้อมที่จะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุดสู่การพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน มีความเกี่ยวข้องกับมิติด้านต้นทุนและการสร้างเอกลักษณ์การจัดการศึกษา ตามที่ได้กล่าวข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่นำกลยุทธ์นี้ไปใช้ ควรมีการจัดทำโครงการเพื่อนำสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน และมีการติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะ รวมทั้งการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินการตามกลยุทธ์ การรับฟังผลสะท้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทที่แท้จริงของโรงเรียนในระยะต่อไป
2. ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำกลยุทธ์ไปใช้ควรดำเนินงานตามเงื่อนไขการนำกลยุทธ์ไปใช้ กล่าวคือควรมีการเตรียม

ความพร้อมของโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่ ครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร การบริหารโรงเรียน สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ความพร้อมของนักเรียน และการเตรียมหลักสูตร ทั้งนี้ต้องอาศัยกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน คือ ผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำในการเตรียมความพร้อมของปัจจัยอื่น ๆ ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

3. หน่วยงานต้นสังกัดและโรงเรียนควรกำหนดเป็นนโยบายสำคัญในการปลูกฝังจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ดีแก่เด็กอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะด้านความมีระเบียบวินัย ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบการเสริมสร้างด้านความเป็นพลเมืองมหานคร มีลำดับความต้องกรจำเป็นมากทั้งในด้านหลักสูตร แหล่งเรียนรู้ และกิจกรรมนักเรียนที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งการดำเนินการให้เกิดการปลูกฝังจิตสำนึก สร้างความมีระเบียบวินัยแก่นักเรียน ได้อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยนโยบายเป็นเครื่องมือผลักดันที่สำคัญ

4. ผู้บริหารระดับนโยบายของกรุงเทพมหานคร ควรมีการจูงใจและสนับสนุนให้โรงเรียนในกรุงเทพมหานครทุกสังกัด ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเชิงลึกในเรื่องการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนของโรงเรียนแต่ละสังกัด เพื่อพัฒนากลไกที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะในบางประเด็นที่โรงเรียนแต่ละสังกัดมีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ด้านระดับของผู้เรียน ซึ่งจะมีผลต่อการดูแลเด็กให้เหมาะสมกับวัย รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้ของเด็ก ความอิสระในการบริหาร บริเวณที่ตั้ง เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบประชาคมโรงเรียนร่วมพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และเรื่องกลยุทธ์การบุกเบิกแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เพื่อให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการดำเนินการส่งเสริมด้านเครือข่ายระหว่างโรงเรียน และด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นให้มีการพัฒนา 2 ลำดับแรก ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมการพัฒนาอื่น ๆ ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
3. ควรทำการศึกษาต่อยอด โดยวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนสำหรับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนและศึกษาให้ครอบคลุมถึงภาคประชาชนหรือผู้ปกครอง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่นอก

โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิจัยที่รอบด้าน และพัฒนา
 ต่อยอดงานวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and
 Development: R&D) ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องนี้ ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก
 “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ
 บริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. (2050). *ราชกิจจานุ
 เบกษา 124*(16 พฤษภาคม 2550), 29–36.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2552).
แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี (พ.ศ.2552–2563).
 กรุงเทพฯ: ดาวฤกษ์คอมมูนิเคชั่นส์.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักผังเมือง. (2555). *รายงานการกระจาย
 ตัวของสถานศึกษาทุกสังกัดในเขตกรุงเทพมหานคร
 ปีการศึกษา 2554*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2557). บทเรียนทศวรรษแห่งการศึกษา
 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *จดหมายข่าว สสค.* (19 พฤศจิกายน
 2557), 175.
- เกษม วัฒนชัย. (2558). หลักคิดและข้อเสนอแนะการขับเคลื่อน
 การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม. *เอกสารประกอบการประชุม
 ขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม*. กระทรวงศึกษาธิการ,
 กรุงเทพฯ.
- จรัส สุวรรณมาลา และคณะ. (2556). *วิสัยทัศน์กรุงเทพฯ 2575
 แผนวิสัยทัศน์ของประชาชนเพื่อการพัฒนากรุงเทพมหานคร
 ระยะ 20 ปี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2552). *การพัฒนาที่ยั่งยืน
 (พิมพ์ครั้งที่ 12)*. กรุงเทพฯ: หจก.สามลดา.
- พลุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2555). *การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนา
 ที่ยั่งยืน: พื้นฐานการศึกษาด้านเศรษฐกิจ สังคมและ
 สิ่งแวดล้อม (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยสัมพันธ์.
- วีรวิท คงศักดิ์. (2557). *โรงเรียนคุณธรรม บางมุดนาโมเดล*.
 สืบค้นจาก <http://www.moralcenter.or.th/Indes.php/12>

วัลลภ รongพล. (2553). การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
 พื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารพัฒนาทรัพยากร
 มนุษย์*, 6(10), 97–125.

ศุภรัตน์ สารสว่าง. (2559, 8 มกราคม). [กลยุทธ์การบริหาร
 โรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน] สัมภาษณ์
 ทางโทรศัพท์ โดยครุณี ไร่เปี่ยม นักวิเคราะห์นโยบายและแผน.
 อุทัย ชาติเผือก. (2553). *ผลกระทบต่อเมืองของโรงเรียนที่มีชื่อ
 เสียงในเขตชั้นในของกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์
 ปริญญาโท)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

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](http://www.tei.or.th/publications/annualreport.html)

Cronbach, J. (1970). *Essentials of psychological testing*.
 New York, NY: Harper and Row Publishers.

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)

Translated Thai References

Bangkok Metropolitan Administration, Strategy and
 Evaluation Department. (2009). *Bangkok vision 2032:
 A twenty-year vision of Bangkok*. Bangkok, Thailand:
 Daoreuk Communications. [in Thai]

Bangkok Metropolitan Administration, City Planning
 Department. (2012). *The report of distribution of all
 affiliated schools in Bangkok, academic year 2011*.
 Bangkok, Thailand: n.p. [in Thai]

Chatpuak, U. (2010). *Urban impacts of famous schools in
 Bangkok's inner metropolitan area* (Unpublished
 master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok.
 [in Thai]

Kirtikara, K. (2014). The lessons of the decade of
 education for sustainable development. *The QLF
 newsletter*. (2014, November 19), 175. [in Thai]

- Kongsak, W. (2014). *The moral school - Bangmulnark model*. Retrieved from <http://www.moralcenter.Or.th/index.php/12> [in Thai]
- Ministerial Regulation Defining the Rules and Procedures of Decentralization Educational Administration and Management. 2007. *The Royal Gazette 124*(May 16, 2007), 29–36. [in Thai]
- Phra Dhammapitaka's (P.A. Payutto's). (2009). *Sustainable development*. (12th ed.). Bangkok, Thailand: Samlada. [in Thai]
- Rongpol, W. (2010). Education management for sustainable development of schools under the Office of Basic Education, Ministry of Education. *Journal of Human Resource Development*, 6(10), 97–125. [in Thai]
- Sarnswang, S. (2016, 8 January). [School management strategies to promote a sustainable metropolis] Telephone interview by Darunee Raipiam. [in Thai]
- Siribanpitak, P. (2012). *Education management for sustainable development: Educational basic of economy, social and environment*. (3rd ed.). Bangkok, Thailand: Thai Samphan Printing. [in Thai]
- Suwanmala, C., Jitradu, S., Komin, S., Krueathep, W., Leknoi, U., Meechart, W., Panitchpakdi, K., Pankaew, A., Rudjanakanoknad, J., Somrongthong, R., Srisirojanakorn, T., Supakankunti, S., Taneepanichskul, S., Tejasen, S., & Wijitkosum, S. (2013). *Bangkok vision 2032: A twenty-year vision of Bangkok*. Bangkok, Thailand: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Wattanachai, K. (2015). *Concept and suggestion to drive the moral school development*. The meeting of the moral school development. Ministry of Education, Bangkok, Thailand. [in Thai]