

แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร\*  
APPROACHES FOR SCHOOL ADMINISTRATION BASED ON  
SCHOOL AS A LEARNING COMMUNITY CONCEPT  
UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

ณัฐวุฒิ รูปสูง<sup>1</sup> และ จรีพร นาคสัมฤทธิ์<sup>2</sup>

Nattawut Roopsong<sup>1</sup> and Jareeporn Naksamrit<sup>2</sup>

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<sup>1-2</sup>

Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand<sup>1-2</sup>

Corresponding Author's Email: nattawut.roopsong@g.swu.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 2) นำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 390 คน เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถาม ประเมินค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .79 สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันด้านการปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สภาพที่พึงประสงค์ด้านการปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และลำดับค่าความต้องการจำเป็นด้านการตัดสินใจมีค่าความต้องการจำเป็นเป็นลำดับแรก ( $PNI_{modified} = 0.35$ ) และ 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 แนวทาง 17 กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ แนวทางที่ 1

---

\* Received 2 January 2026; Revised 12 January 2026; Accepted 19 January 2026

การตัดสินใจ 4 กระบวนการ แนวทางที่ 2 การดำเนินการ 5 กระบวนการ แนวทางที่ 3 การรับ  
ผลประโยชน์ 4 กระบวนการ และแนวทางที่ 4 การประเมินผล 4 กระบวนการ

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา, โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้, สังกัด  
กรุงเทพมหานคร

## Abstract

The purposes of this research were: (1) to examine the current and desirable conditions of school administration based on the School as a Learning Community (SLC) concept under the Bangkok Metropolitan Administration (BMA), and (2) to propose approaches for school administration based on the SLC concept under the BMA. This study employed a mixed-methods research design and was conducted in two phases. The first phase focused on investigating the current and desirable conditions of school administration. The sample consisted of 390 participants, including school principals, vice principals, and teachers from schools under the BMA. The research instrument was a five-point rating scale questionnaire with an overall reliability coefficient of .79. Data were analyzed using mean, percentage, and standard deviation. The second phase aimed to develop approaches for school administration based on the SLC concept. The key informants were six school principals and experts. A semi-structured interview was used as the research instrument. Data were analyzed using mean, standard deviation, the modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ), and content analysis.

The research findings revealed that: (1) the operational aspect had the highest mean score for both the current and desirable conditions of school administration, while the decision-making aspect demonstrated the highest priority need, ranking first according to the  $PNI_{\text{modified}}$  ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ); and (2) the approaches for school administration based on the SLC concept under the BMA consisted of 4 major approaches comprising a total of 17 operational processes. These included: Approach 1: Decision-making, consisting of 4 processes; Approach 2: Implementation, consisting of 5 processes; Approach 3: Benefit realization, consisting of 4 processes; and Approach 4: Evaluation, consisting of 4 processes.

**Keywords:** School Administration, School as a Learning Community, Bangkok Metropolitan Administration

## บทนำ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาชาติให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมียุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาคนในทุกด้านและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ มีการมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีความสุข พัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันสังคมที่กำลังเป็นแปลงอยู่ตลอดเวลา นำมาสู่นโยบายการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่เน้นทั้ง ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนส่งเสริมนโยบายให้ประสบความสำเร็จร่วมกันทั้งสิ้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ที่ผ่านมากรุงเทพมหานครมีการพัฒนาด้านการศึกษ โดยการลดความเหลื่อมล้ำด้วยการบริหารเมืองรูปแบบอารยะสำหรับทุกคน ให้สอดคล้องกับแนวโน้มทางการศึกษาของในระดับสากลและระดับชาติ รวมถึงเหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานครและการบริหารจัดการสถานศึกษา และยังมีการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผ่านแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนในชุมชนเมืองแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นชุมชนที่มีภูมิหลังหลากหลาย ทั้งเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และสภาพทางครอบครัว (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร, 2566)

การพัฒนาการศึกษาในกรุงเทพมหานครให้มีความก้าวหน้า แต่ยังคงมีอุปสรรคที่ต้องแก้ไข การทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน จะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น สามารถทำได้โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน รวมไปถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก รวมถึงบทบาทของครูที่เป็นผู้สอน ก็ต้องทำงานร่วมกันผ่านรูปแบบต่างๆมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์แบบเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น ที่เข้าร่วมกิจกรรมวางแผนเพื่อให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกับกับผู้เรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารสถานศึกษา แก้ไขปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

การศึกษาของบุคลากรทางการในทุกภาคส่วน ปัญหาการขาดแนวทางในการร่วมแก้ไขปัญหา การเรียนร่วมกันของครูที่ยังไม่ชัดเจน และปัญหาของผู้เรียนที่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่ขาดการ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปสู่แนวทางการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานครและนำไปปรับใช้กับโรงเรียนในพื้นที่อื่นๆต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิด โรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร สถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร**

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา 12 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 16 คน และครู โรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร ครู 362 คน รวมทั้งสิ้น 390 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง สำเร็จรูปของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยการสุ่มตัวอย่างในการตอบ แบบสอบถามโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยนำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือ ในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องของข้อ คำถาม (Index of item – objective congruence: IOC) และพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มี ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและวัตถุประสงค์ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) และค่าความเชื่อมั่นทั้ง ฉบับ (Reliability) ของแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือนำเสนอเพื่อขออนุญาตและขอความ อนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 390 คน จากนั้นเก็บรวบรวม

ข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยการส่งหนังสือแนะนำและแบบสอบถามทางออนไลน์ และติดตามการตอบแบบสอบถาม โดยติดต่อแต่ละโรงเรียนทางโทรศัพท์และออนไลน์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ และส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) โดยวิเคราะห์จากสูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>)

## ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดำเนินการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 3 คน และผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยนำผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็น โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จากนั้นตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เป็นผู้ประเมินด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างแต่ละข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์กับจุดประสงค์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอนหนังสือส่งเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยทำการนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อทำการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาที่ได้นัดหมายไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยทำการตรวจสอบข้อมูลนำข้อมูลจัดหมวดหมู่ตามประเด็นของการสัมภาษณ์ สร้างข้อสรุป จากนั้นนำเสนอข้อมูลแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการพรรณนา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแนวทางเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร (ฉบับสมบูรณ์) และนำเสนอแนวทางในรูปแบบเขียนพรรณนา

## ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร นำเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้	ระดับการบริหารสถานศึกษา						PNI modified	ลำดับ
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์				
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล		
1. ด้านการตัดสินใจ	3.44	0.64	ปานกลาง	4.63	0.59	มากที่สุด	0.35	1
2. ด้านการดำเนินการ	3.67	0.70	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด	0.28	4
3. ด้านการรับผลประโยชน์	3.58	0.59	มาก	4.65	0.57	มากที่สุด	0.30	3
4. ด้านการประเมินผล	3.55	0.59	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด	0.32	2
รวม	3.56	0.65	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด	0.31	

จากตาราง 1 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีค่าระหว่าง 3.44-3.67 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการดำเนินการ ( $\bar{x} = 3.67, SD = 0.70$ )

รองลงมาคือ ด้านที่ 3 ด้านการรับผลประโยชน์ ( $\bar{x} = 3.58$  ,  $SD = 0.59$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 3.44$  ,  $SD = 0.64$ )

ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีค่าระหว่าง 4.63-4.70 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการ ดำเนินการ ( $\bar{x} = 4.70$  ,  $SD = 0.53$ ) รองลงมาคือ ด้านที่ 4 ด้านการประเมินผล ( $\bar{x} = 4.68$  ,  $SD = 0.55$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.63$  ,  $SD = 0.53$ )

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียน ในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นมีค่าระหว่าง 0.28- 0.35 ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านที่ 1 ด้านการตัดสินใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นรองลงมา คือ ด้านที่ 4 ด้านการประเมินผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.32$ ) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นอันดับ 3 คือ ด้านที่ 3 ด้านการรับผลประโยชน์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) และด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ด้านที่ 2 ด้านการดำเนินการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ )

## 2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.1 การตัดสินใจวางแผน ประกอบด้วย 4 กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทุกภาคส่วน 2) การวิเคราะห์บริบทและความ ต้องการของชุมชนเป็นฐานสำคัญในการวางแผน 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ แผนการดำเนินงานร่วมกัน และ 4) การกำหนดโครงสร้างการมีส่วนร่วมและระบบติดตาม กำกับงาน

2.2 ด้านการปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงาน 2) การเริ่มต้นดำเนินงานจากระดับห้องเรียนและขยายสู่ระดับโรงเรียน 3) การติดตามและ ดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4) การใช้กระบวนการ พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันและ 5) การสะท้อนผลและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 ด้านการรับผลประโยชน์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การรับประโยชน์จากกระบวนการสะท้อนผลของทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง 2) การรับ ประโยชน์ของนักเรียน 3) การรับประโยชน์ของครู และ 4) การรับประโยชน์ของผู้ปกครองและ ชุมชน

2.4 ด้านการประเมินผล ประกอบด้วย 4 กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 2) การสะท้อนคิดและประเมินผลอย่าง

ต่อเนื่องในทุกกิจกรรม 3) การประเมินผลในภาพรวมเมื่อสิ้นรอบการดำเนินงาน 4) การใช้ข้อมูลการประเมินเป็นฐานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและรายงานผลต่อสาธารณะ

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการตัดสินใจ และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการตัดสินใจ เช่นกัน ส่งผลให้ค่าความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม พบว่า ด้านการตัดสินใจ มีความต้องการจำเป็น เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการประเมินผล และด้านการปฏิบัติการ มีความต้องการจำเป็น เป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของอรอนงค์ แจ่มจรัส และ ชัยอนันต์ มั่นคง ศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผน และการตั้งเป้าหมาย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้บริหารต้องการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ของสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน (อรอนงค์ แจ่มจรัส และ มั่นคง, 2565)

### 2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

1) ด้านการตัดสินใจ มีแนวทางการบริหาร คือ ผู้บริหารควรใช้การวางแผนแบบมีส่วนร่วมบนฐานข้อมูลจากบริบทจริงของโรงเรียนและชุมชนสร้างความเข้าใจและเป้าหมายร่วมกันของครู ผู้ปกครอง และชุมชน ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เพื่อการทำงานที่เป็นระบบและสอดคล้องกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศนิชา ภาวโน ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อธิบายว่า การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามแนวคิดนี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้น อยู่ที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มที่ตัวผู้บริหารต้อง

เปลี่ยนกรอบแนวคิด ปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เปิดใจยอมรับความคิดของครูรุ่นใหม่ สร้างความเข้าใจเรื่องแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และที่สำคัญต้องเห็นว่าเมื่อทำไปแล้วครูกับเด็กจะได้อะไรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ต่อด้วยการวิเคราะห์บริบทและความต้องการของชุมชนเป็นฐานสำคัญของการวางแผนบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรสำรวจและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครองและชุมชนอย่างเป็นระบบข้อมูลที่ได้ใช้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการกำหนดนโยบายต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงานวิชาการแผนปฏิบัติการควรมีความชัดเจน ยืดหยุ่น และปรับได้ตามบริบทของโรงเรียนและสถานการณ์ เสนอแนวทางว่า ควรวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนและศึกษานโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด สำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อโรงเรียน เพื่อส่งเสริมในการเป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนรู้ที่สูงขึ้น (ศนิชา ภาวโน, 2562; อนงค์กาญจน์ ศรีจันทร์, 2563)

2) ด้านการปฏิบัติการ มีแนวทางการบริหาร คือ ผู้บริหารควรขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับ ตั้งแต่ห้องเรียนถึงระดับโรงเรียนกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และเปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมส่งเสริมการเรียนรู้และการสะท้อนคิดร่วมกันในกระบวนการพัฒนางานของโรงเรียนการมีส่วนร่วมเชิงลึกจะช่วยสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับงานวิจัยของจิณณภัทร พิบูลวิทิตอารัง ศึกษากลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เสนอกลยุทธ์ว่า ควรพัฒนาชั้นเรียนให้ทำทนายความสามารถและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมสะท้อนคิด มุ่งสู่ความเสมอภาคทางการศึกษา จุดประกายการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการเข้าร่วมเรียนรู้และสะท้อนคิดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน จากนั้นผู้บริหารควรเริ่มดำเนินงานจากระดับห้องเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ครูและนักเรียนจากนั้นขยายผลอย่างต่อเนื่องสู่การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนการติดตามและดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอจะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับอนงค์กาญจน์ ศรีจันทร์ เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เสนอแนวทางว่า การเน้นกำหนดนโยบายในการเป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนรู้ที่สูงขึ้น มีวิธีดำเนินการหนึ่งคือ กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/ผลลัพธ์ของกิจกรรมในการเป็นชั้นเรียนที่เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ และกำกับติดตามการทำงานของครูให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล จากนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมการเปิดชั้นเรียนให้เป็นพื้นที่สาธารณะสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมสังเกต วิเคราะห์ และสะท้อนผลการเรียนรู้การสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (จิณณภัทร พิบูลวิทิตอารัง, 2564; อนงค์กาญจน์ ศรีจันทร์, 2563)

3) ด้านการรับผลประโยชน์ มีแนวทางการบริหาร คือ ผู้บริหารควรสร้างประโยชน์ร่วม โดยมีนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ครูพัฒนาวิชาชีพ และชุมชนเกิดความเป็นเจ้าของร่วมโรงเรียน ได้รับการยอมรับและพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทางจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน กระบวนการสำคัญคือการสะท้อนผลผ่านกิจกรรมเปิดชั้นเรียนที่แสดงพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง การสะท้อนผลร่วมกันทุกครั้งช่วยสร้างความเข้าใจร่วมและพัฒนาทั้งระดับบุคคลและระดับโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของคณะกรรมการบริหารงานวิจัย ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนคุณภาพของชุมชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 อธิบายว่า การให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ในการดำเนินงานร่วมกัน โดยยึดหลักการเป็นเจ้าของภาพงานร่วมกันทุกเรื่อง บนฐานความเชื่อที่ว่าความร่วมมือจะเกิดขึ้นหากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมดำเนินงานทุกขั้นตอน และผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การร่วมสังเกตชั้นเรียนหรือร่วมสะท้อนผล ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนรับรู้พัฒนาการของผู้เรียนอย่างชัดเจน ได้รับข้อมูลข่าวสารและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดความรู้อีกไว้วางใจ ยอมรับ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมพัฒนาโรงเรียน ทั้งยังเห็นว่าการมีส่วนร่วมของตนมีคุณค่าต่อความสำเร็จของเด็กและโรงเรียน (คณะกรรมการบริหารงานวิจัย, 2564)

4) ด้านการประเมินผล แนวทางการบริหาร คือ ผู้บริหารควรใช้การประเมินเป็นกลไกสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา ผ่านการมีส่วนร่วม การสะท้อนคิด และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทร่วมในการประเมินอย่างเท่าเทียมชุมชนควรมีส่วนร่วมในฐานะผู้ประเมิน เพื่อร่วมรับผิดชอบต่อการพัฒนาสถานศึกษามีการประเมินภาพรวมเมื่อสิ้นรอบงาน เพื่อนำผลไปวางแผนพัฒนาและประเมินระบบโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอนุกวีวัฒน์ ทศบุตร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 อธิบายว่า ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษา มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีส่วนร่วมรับรู้ขั้นตอนการนิเทศ ติดตาม วิธีการประเมินผลความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินการประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์ ความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงาน นำผลการประเมินโครงการมาใช้ในการพิจารณา ร่วมกันเพื่อจัดทำโครงการ งาน กิจกรรมในการดำเนินงานครั้งต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลการประเมินเป็นฐานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้ผลการประเมินควรถูกนำกลับไปใช้ใน ระดับห้องเรียน ครู ผู้บริหาร และชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาร่วมกัน และผลการ

ประเมินควรเผยแพร่ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองหรือชุมชน เพื่อสร้างความโปร่งใส และเพื่อให้สาธารณชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรและพัฒนางานของโรงเรียนอย่างเป็นทางการ (อนุวัฒน์ ทศบุตร, 2565)

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่าแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 แนวทาง 17 กระบวนการดำเนินงาน จำแนกเป็น แนวทางที่ 1 การตัดสินใจ 4 กระบวนการ แนวทางที่ 2 การดำเนินการ 5 กระบวนการ แนวทางที่ 3 การรับผลประโยชน์ 4 กระบวนการ และแนวทางที่ 4 การประเมินผล 4 กระบวนการ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมการวางแผนแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดพื้นที่ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทตั้งแต่ต้นเริ่มจากการสำรวจความต้องการ วิเคราะห์บริบท และกำหนดนโยบายร่วมกันกำหนดโครงสร้างและบทบาทการมีส่วนร่วมให้ชัดเจนแนวทางนี้สามารถปรับใช้กับหน่วยงานอื่นที่ต้องการรับฟังความคิดเห็นจากคนในพื้นที่ได้

2) ด้านการดำเนินการ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงโดยเฉพาะการสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนเปิดพื้นที่ให้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมสะท้อนผล ผ่านการเปิดชั้นเรียนและกิจกรรมร่วมเรียนรู้ควรมีกลไกการประสานงานและการติดตามผลที่ชัดเจนและโปร่งใส

3) ด้านการรับผลประโยชน์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับผลตอบแทนเชิงประจักษ์จากการมีส่วนร่วมผ่านการสะท้อนผลและการเปิดชั้นเรียนที่แสดงผลพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องจัดระบบสื่อสารผลลัพธ์เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ความไว้วางใจ และความเป็นเจ้าของร่วมเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมติดตาม ตรวจสอบ และยกย่องความสำเร็จของผู้เรียน

4) ด้านการประเมินผล ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการประเมินแบบมีส่วนร่วมของครู นักเรียน และผู้ปกครองเน้นการสะท้อนข้อมูลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าใจสถานการณ์จริงสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยน วิเคราะห์ และตีความข้อมูลร่วมกันอย่างเท่าเทียมนำผลการสะท้อนกลับไปใช้พัฒนาในระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษารูปแบบอื่นๆร่วมกับแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนผลการใช้แนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้กับสังกัดกรุงเทพมหานคร

2) ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลากรด้วยแนวคิดโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยตรง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีการเน้นงานพัฒนาบุคลากร

### เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการบริหารงานวิจัย. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนคุณภาพของชุมชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3. ใน รายงานการวิจัย. กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิณณภัทร พิบูลวิฑิตดำรง. (2564). กลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. ใน วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยสยาม.
- ศนิชา ภาวโน. (2562). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. ใน วิทยานิพนธ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580. (2561). ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก หน้า 1 (13 ตุลาคม 2561).
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. (2566). แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 3 พ.ศ.2566-2570. เรียกใช้เมื่อ 13 มีนาคม 2568 จาก [https://webportal.bangkok.go.th/public/user\\_files\\_editor/354/aboutcpud/plan/phase3%202566-2570.pdf](https://webportal.bangkok.go.th/public/user_files_editor/354/aboutcpud/plan/phase3%202566-2570.pdf)
- อนงค์กาญจน์ ศรีจันทร์. (2563). แนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. ใน วิทยานิพนธ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุวัฒน์ ทัตบุตร. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. ใน การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อรอนงค์ แจ่มจำรัส, และ มั่นคง, ช. (2565). แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(3), 205-214.