

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

The Strategies for School Administration in the Era of New Normal

ยงยุทธ สงพะโยม

Yongyoot Songpayome

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

Department of Educational Administration, Silpakorn University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: yootcross@hotmail.com

Received March 8, 2023; Revised September 27, 2024; Accepted September 29, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่เป็นการสำรวจแนวทางและวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โลก เช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาในบริบทใหม่ โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความยืดหยุ่นในการเรียนการสอน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาทักษะของบุคลากร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การสร้างความร่วมมือระหว่างชุมชน และการพัฒนาบุคลากรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาในยุคนี้ นอกจากนี้ การบริหารวิกฤตและการสร้างนวัตกรรมยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิควิธีวิจัยแบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ 47 ประเด็น คือ 1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร 9 ประเด็น 2) กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 9 ประเด็น 3) กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT 6 ประเด็น 4) กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการ

เรียนรู้ 8 ประเด็น 5) กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ 5 ประเด็น 6) กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ 6 ประเด็น และ 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป 4 ประเด็น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร; สถานศึกษา; ยุคปกติใหม่; การศึกษา; เทคโนโลยี; นวัตกรรม

Abstract

This study on strategies for school management in the new normal explores the approaches and methods that educational institutions adopt to adapt to global changes, such as the COVID-19 pandemic and advancements in information technology. The aim is to analyze effective strategies for managing schools within this new context, focusing on fostering flexibility in teaching and learning, engaging stakeholders, and developing personnel skills. The research aims to identify the management strategies relevant to the new normal through qualitative and quantitative methods, utilizing interviews and surveys from administrators, teachers, and parents. The findings indicate that the use of technology in teaching, fostering community collaboration, and developing personnel are critical strategies for promoting effective school management in this era. Additionally, crisis management and innovation are key factors influencing operational success. This research employs a future-oriented approach using the EDFR research methodology. Data collection tools included unstructured interviews and questionnaires, with information gathered from 21 experts selected through a criterion-based sampling technique. Statistical analysis involved median, mode, interquartile range, and content analysis.

The results reveal that the strategies for school management in the new normal consist of seven strategies and 47 specific areas: 1) personnel development (9 areas), 2) future change management (9 areas), 3) ICT management (6 areas), 4) academic strategies, curriculum, teaching, and learning (8 areas), 5) financial and budget strategies (5 areas), 6) new normal policy strategies (6 areas), and 7) general management strategies (4 areas). These strategies can serve as a guideline for developing school management approaches that align with societal needs and technological changes, aiming to enhance education quality and prepare for an uncertain future.

Keywords: Management Strategies; Educational Institutions; New Normal; Education; Technology; Innovation

บทนำ

การศึกษาทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในโลก การศึกษา ซึ่งมีผลกระทบจากสถานการณ์เช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 และการพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ทฤษฎีการบริหารที่มีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันในระบบการศึกษา ความสำคัญของการศึกษานี้อยู่ที่การระบุและวิเคราะห์แนวทางการบริหารที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การมีส่วนร่วมของชุมชน และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ ยังเป็นการสนับสนุนการตัดสินใจและนโยบายการศึกษาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตของนักเรียนอย่างยั่งยืน กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ผ่านระบบออนไลน์หรือตามความเหมาะสมของพื้นที่การศึกษา และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรการที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือของหน่วยงานทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ในการจัดทำแผนประคองกิจการภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่

สำหรับการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในยุคปกติใหม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร วิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ห่างไกล เนื่องจากการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนช่วงวัยเรียน/วัยรุ่นซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา การเข้ามาอย่างฉับพลันของสถานการณ์โรคติดต่อร้ายแรง ทำให้สถานศึกษาที่ไม่ได้เตรียมแผนรับมือเกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ ขาดแผนการดำเนินงานยามวิกฤต ขาดความยืดหยุ่นของระบบการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ในคาดการณ์และการจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และขาดการเตรียมความพร้อมสำหรับความท้าทายเพิ่มเติมที่เกิดจากผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากโควิด 19 หรือวิกฤตที่ไม่อาจคาดเดา ทำให้การเปิดเรียนการจัดการศึกษาในชั้นเรียนตามปกติไม่สามารถทำได้ซึ่งส่งผลถึงการวัดประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งในระบบการศึกษาและสังคมโรงเรียน ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ การออกจากโรงเรียนกลางคัน เกิดความไม่เท่าเทียมทางการศึกษา จากวิกฤตในครั้งนี้สะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการที่ควรปรับเปลี่ยน เพื่อการจัดการศึกษาในระยะยาว การเตรียมพร้อมในเรื่องระบบการศึกษาที่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต ด้วยวิธีการที่ครอบคลุม ร่วมกับการทำงานระหว่างสาขาต่าง ๆ โดยใช้ประสบการณ์และแนวการปฏิบัติต่าง ๆ โดยรวมจากผลกระทบที่เผชิญทั่วโลก (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, 2566)

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่เป็นการสำรวจแนวทางและวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โลก ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับมัธยมศึกษาและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่แน่นอน ใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบายในการบริหารงานตามความต้องการของสถานศึกษาและความเหมาะสมตามศักยภาพที่เป็นอยู่ต่อไปในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ Dewey (1938) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในยุคปกติใหม่

Fullan (2001) ได้กล่าวถึงเสนอแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้

Senge (1990) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์กรที่เรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและการบริหารทั่วไป

Friedman (2005) ได้กล่าวถึงการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่เป็นการสำรวจแนวทางและวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โลก ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับมัธยมศึกษาและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การวิจัยครั้งนี้เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว โดยศึกษาจากเอกสารวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้มาจากการเลือกแบบ

เจาะจง (Purposive sampling) ศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีทดลอง (The One – shot, Non – Experimental Case Study) ระยะเวลาในการศึกษา ปี พ.ศ. 2563 – 2565

ตัวแปรที่ศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ซึ่งได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสาร ตำรา และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ รวมถึงศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ บทความ วิทยานิพนธ์ วารสาร อินเทอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย

วิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปลผลการวิจัยเพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ไปสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน พิธีกรจากผู้เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 7 คน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากตัวแหนดังกล่าวข้างต้น โดยนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล EDFR รอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะจากนั้นตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 ท่าน สำหรับ EDFR รอบที่ 1 และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับ EDFR รอบที่ 2

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลรอบที่ 1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อให้ได้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นในอนาคต

2. เมื่อได้ข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น แล้วนำประเด็นเหล่านั้นไปสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้ในการเก็บข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2 ต่อไป

3. การเก็บข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถามไปเก็บด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม พิจารณาประเมินค่าโอกาส ความเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นในประเด็นต่าง ๆ

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่ามาวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิงสถิติเพื่อแสดงตำแหน่งค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2

5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิงสถิติ เพื่อแสดงตำแหน่งของค่าต่ำสุด สูงสุด ค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือยัง

6. นำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยถือเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจาก ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ไม่เกิน 1.5

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ที่กำหนดระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ น้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ น้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในรอบที่ 2 นำข้อมูลมาใช้ในการคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid-Point)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่ามัธยฐาน (median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 1 เพื่อทราบภาพรวมกระบวนทัศน์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคพลิกผัน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบได้อย่างอิสระตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เป็นรายบุคคลและสังเคราะห์เข้าด้วยกันกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ในด้านนโยบายและการวางแผนว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรให้การอบรมปรับแนวความคิดการทำงานเพื่อบูรณาการความรู้บุคลากร เสริมสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและพัฒนาการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากรจัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนากรอบความคิดก้าวหน้าเพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทาง เสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวก ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และสร้างทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในและภายนอกสถานศึกษา

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องออกกฎระเบียบใหม่ ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบแผนงานรวมถึงปรับโครงสร้างการทำงานของครูรุ่นใหม่ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบ มีระบบแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข ให้ความรู้แก่บุคลากรและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา สามารถบูรณาการการบริหาร

จัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา และนำแผนงาน TOWS Matrix มาใช้เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT ควรดำเนินการจัดการระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ รวมถึงพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษาให้เชื่อมโยงและสอดคล้องมีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล และจัดโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา

กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ ต้องมีการออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรม เพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน มีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน มุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสาน และมุ่งวิชาชีพในอนาคตที่เหมาะสม ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้นอกกรอบของนักเรียน

กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ ควรมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี เพื่อลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา

กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีการประสานงานข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง เครือข่ายต่าง ๆ จัดกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา และสร้างทีมบุคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา มีการจัดทำแผนแบบขมุกขมูญที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตามสถานการณ์ รวมถึงส่งเสริมสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป ต้องมีทีมงานเชิงรุก เพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการในสถานศึกษา รวมถึงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน และมีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (analysis and synthesis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีประเด็นที่เป็นแนวโน้มเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ 47 ประเด็น คือ 1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร 9 ประเด็น 2) กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 9 ประเด็น 3) กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT 6 ประเด็น 4) กลยุทธ์ด้านวิชาการ

หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ 8 ประเด็น 5) กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ 5 ประเด็น 6) กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ 6 ประเด็น และ 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป แล้วนำมาพัฒนาและสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ที่มีโครงสร้างมาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) เพื่อนำส่งช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และไปรษณีย์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่หนึ่ง แสดงความคิดเห็นในรอบที่ 2 แล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า มีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร มีการอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy เพื่อสร้างทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนากรอบความคิดก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทางโดยการจัดอบรมเพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง จัดโครงการส่งเสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและผู้เรียน ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ สร้างทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของเฮอร์นันเดซ (Hernandez) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาในเม็กซิโก พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องใช้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการศึกษานำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา พัฒนาปรับปรุงการศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการช่วยเหลือการศึกษาพัฒนาวัฒนธรรมบริบทในพื้นที่ การจัดระเบียบองค์กรส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้การบูรณาการทางความคิดการฝึกอบรมบุคลากรระหว่างองค์กรกับสังคมมีการร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาของเยาวชน มุ่งส่งเสริมตามแผน และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงานในยุคปกติใหม่ ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์กับการทำงานในอนาคต จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข จัดแผนงาน

การบริหารงานและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา ออกแบบแผนแนวบูรณาการการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ที่เปลี่ยนไป มีการวิเคราะห์ และบูรณาการแผนงาน TOWS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่ และมีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohdyakob (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศกับความคุ้มค่า พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการวางระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดระบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน ตรงตามเป้าประสงค์ สร้างความรวดเร็วชัดเจนด้านข้อมูลต่างๆ และยังปรับวิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร มีความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ สร้างความคุ้มค่าในองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Mjaku (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์ พบว่าความสัมพันธ์ของการบริหารกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์มีผลต่อองค์กร 3 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านคุณค่า ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชัดเจนในการตัดสินใจ การวางกลยุทธ์จะต้องมีความเหมาะสมตรงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับบริบทในองค์กรและสถานการณ์สังคม และต้องสร้างความคุ้มค่าในตัวองค์กรบูรณาการความคิดแบบใหม่ให้มีคุณค่าในตนเองและเป็นทรัพยากรที่มีองค์ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเข้าใจบริบทขององค์กร

กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT ผลการวิจัยพบว่า มีการจัดการระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา มีแผนงานโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา มีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล 4 รูปแบบ และมีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์มนัส ดือด ได้ศึกษาเรื่อง ทางเลือกทางการศึกษาภายใต้สภาวะปกติใหม่: บ้านเรียน พบว่า แนวทางในการเรียนการสอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์การใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ แผนการดำเนินงานรูปแบบใหม่จากการสอนปกติ On-site ปรับตามบริบทของสถานศึกษา ประกอบด้วย การเรียนผ่านโทรทัศน์ On-Air การเรียนการสอนแบบออนไลน์ Online มีความเหมาะสมกับการวางแผนการเรียนการสอนในยุคปกติใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สามารถลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมได้ จะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ทางการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน รูปแบบการจัดการศึกษาแบบบ้านเรียนนี้ช่วยลดปัญหาสถานการณ์วิกฤติที่ไม่พึงประสงค์ มีความปลอดภัยในชีวิต ลดความเสี่ยงในการดำเนินชีวิต และปัญหาการเร่งรีบจากการเดินทาง ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Greenb (2019) ได้ศึกษาเรื่อง การวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวการสอนใหม่แนวสร้างสรรค์สื่อการสอนแบบที่วีเรียลลิตี้ พบว่ากลยุทธ์ที่ดีมีการบูรณาการทางวิชาการกับสื่อเทคโนโลยีการออกแบบกลยุทธ์ที่เน้นความท้าทายสร้างความสนใจ นำสื่อการสอนแบบที่วีเรียลลิตี้เป็นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนทำให้จดจำ สนุกสนานในการเรียน มีการแข่งขันมีกลยุทธ์ที่กระตุ้น

การสร้างสรรคทางความคิดของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์แนวสร้างสรรคการบูรณาการสื่อการสอนกับเนื้อหาวิธีรูปแบบการสอนแบบทีวีเรียลลิตี เป็นวิธีการสอนรูปแบบใหม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จโดยวัดจากปฏิภริยาและผลการเรียนเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณค่าและความสำเร็จของประสิทธิภาพการสอน

กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู ผลการวิจัยพบว่า ออกแบบเครือข่ายการเรียนรูในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรม เพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียน นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน มีแผนการพัฒนาคิจติวิทยาทางการศึกษากับการสอน ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรูแบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้นอกห้องเรียนแบบอิสระมุ่งวิชาชีพในอนาคต ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา และมีการจัดหลักสูตรแบบสหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้นอกรอบของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Savagpun (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ความปกติใหม่ของห้องเรียนพลศึกษากับปฏิบัติการยุคโควิด 19 พบว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นวิถีชีวิตใหม่ การใช้ กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมการบูรณาการร่วมกันมุ่งประสิทธิภาพของความสัมพันธ ซึ่งสังคมกลายเป็นระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบการออกแบบโมเดลการเรียนการสอนรูปแบบใหม่การบูรณาการทางเทคโนโลยีมาปรับใช้ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่ตรงบริบทในปัจจุบัน การนำแบบการสอนออนไลน์มาใช้ในการสอนด้านพลศึกษาที่เน้นการปฏิบัติการสามารถใช้สื่อการสอนผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เห็นการโต้ตอบทางภาพ และเสียงรวมทั้งการเคลื่อนไหวของผู้สอนกับผู้เรียน สามารถตอบโจทยสังคมในปัจจุบันกับสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 การเว้นระยะห่างทาง

กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า มีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ออกกฎระเบียบข้อบังคับ มุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และมีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยีลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุจันทร์ทา ศรีวะระมย์ (2560) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการปฏิบัติงานการจัดงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. กลยุทธ์ความต้องการของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ต้องการให้มีมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนต้องการให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์จะทำให้การปฏิบัติการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อระบบบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ

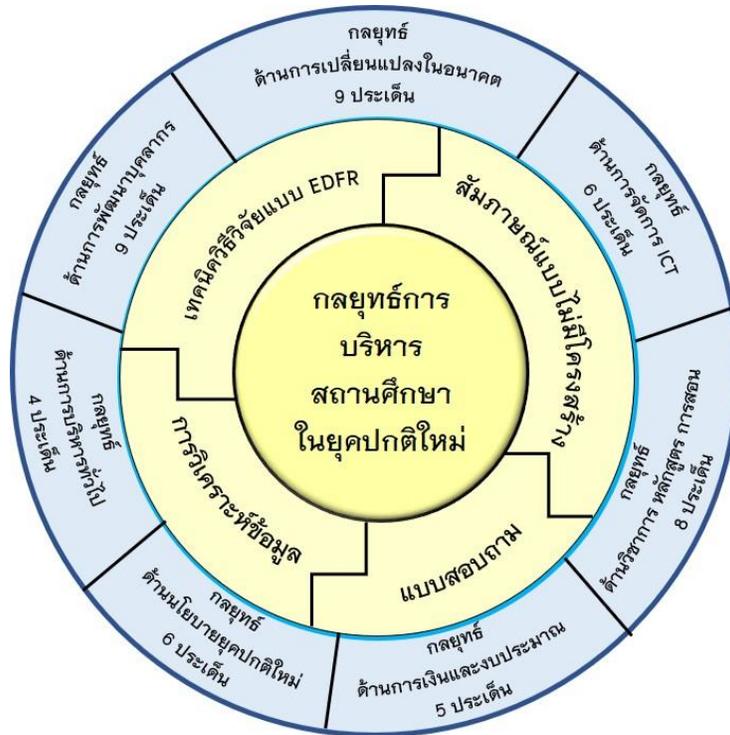
กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการประสานงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายภาควิชาการแบบสหสาขาเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ กับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างทีมบุคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา มีการจัดทำแผนแบบยामจุกเงินที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้นกลาง ยาว ตามสถานการณ์ และออกแบบการดำเนินงานส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัยมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ พงศ์กิตติวิบูลย์ (2020) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้โอกาสเกิดภาวะวิกฤติ ระดับการทำลายและกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤติ พบว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดากับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์การวางแผนกลยุทธ์ในเชิงตั้งรับการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติเกิดขึ้น ควรมีการตรวจจับสัญญาณเตือนจากสภาพแวดล้อม มีองค์ความรู้รอบด้านรับรู้ถึงข้อมูลที่หลากหลายเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ทำแผนการป้องกัน และการเตรียมการเพื่อเตรียมความพร้อมหากองค์กรเกิดภาวะวิกฤติ หรือผลกระทบกับเหตุการณ์สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น กลยุทธ์ทางการสื่อสารเป็นหลักสำคัญในการรับรู้ถึงเหตุการณ์ และในความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การสื่อสารต้องชัดเจนเปิดเผยตรงไปตรงมา และต้องสร้างเครือข่ายทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรืออยู่ในภาวะวิกฤติในปัจจุบัน

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า มีทีมงานเชิงรุก เพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ในสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน และมีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลกฤษณ์ กวีสิทธิ์ (2020) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วย คือ 1) สมรรถนะขององค์กร ต้องมีความพร้อมทุกด้านเพื่อรองรับการปฏิบัติงานและแผนการต่าง ๆ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ มีการทำงานอย่างมีระบบแบบแผนสนับสนุนการเรียนรู้อบด้าน 4) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความสำคัญในบริบทขององค์กรเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนแผนการดำเนินการต่างๆ 5) การกำกับติดตาม เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป 6) การสนับสนุนของชุมชน ให้มีความสำคัญของการ

ประสานงานในชุมชนรวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วรวรรัช เทียมสุวรรณ (2020) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานคาทอลิกในอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผู้ประชาชนอาเซียน พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านการจัดการนักเรียน 2) กลยุทธ์ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) กลยุทธ์ด้านผู้บริหารผลิตผู้บริหารที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถสูง 4) กลยุทธ์ด้านหลักสูตร มี กระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) กลยุทธ์ด้านการจัดการอาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่นำศึกษาเรียนรู้

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ 47 ประเด็น คือ 1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร 9 ประเด็น 2) กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 9 ประเด็น 3) กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT 6 ประเด็น 4) กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ 8 ประเด็น 5) กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ 5 ประเด็น 6) กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ 6 ประเด็น และ 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป 4 ประเด็น ซึ่งเรียกว่า “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่” มีดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร (9 ประเด็น)

1. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ
2. การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี
3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
6. การพัฒนาภาวะผู้นำ
7. การส่งเสริมความหลากหลายและรวมเข้าด้วยกัน
8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง
9. การสนับสนุนสุขภาพจิตและสุขภาพกาย

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (9 ประเด็น)

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี
4. การจัดการความเสี่ยง
5. การสร้างนวัตกรรมในการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของชุมชน
7. การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
8. การพัฒนาทักษะ 21st century
9. การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT (6 ประเด็น)

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT
2. การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการเรียนการสอน
4. การจัดการข้อมูลและความปลอดภัย
5. การสนับสนุนเทคโนโลยีในการเรียนรู้
6. การประเมินผลการใช้ ICT ในการศึกษา

กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ (8 ประเด็น)

1. การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย

2. การใช้แนวทางการสอนที่หลากหลาย
3. การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
4. การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน
5. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
6. การสนับสนุนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์
7. การประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย
8. การเชื่อมโยงการศึกษาเข้ากับตลาดแรงงาน

กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ (5 ประเด็น)

1. การวางแผนงบประมาณที่ยั่งยืน
2. การหาแหล่งทุนเพิ่มเติม
3. การจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างความโปร่งใสในงบประมาณ
5. การประเมินผลการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ (6 ประเด็น)

1. การพัฒนานโยบายที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน
2. การสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจน
3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การติดตามและประเมินผลนโยบาย
5. การปรับนโยบายตามสถานการณ์
6. การสร้างนโยบายที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป (4 ประเด็น)

1. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ
2. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี
4. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์เหล่านี้ถูกออกแบบมาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปกติใหม่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ดำเนินการปรับกลยุทธ์การบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ดำเนินการเปรียบเทียบกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อหาข้อดีและข้อเสีย และนำมาวิเคราะห์ผลกระทบต่อการเรียนการสอน
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ดำเนินการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในช่วงวิกฤต เช่น โควิด-19 และการปรับตัวเพื่อความต่อเนื่องในการเรียนรู้พร้อมทั้งส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

References

- Deeode, P. (2020). Educational alternative under the new normal: home schooling. *Journal of Mahachulanak*, 7, 11.
- Greenb, T. (2019). Making strategy “Real : Using reality television for innovating teaching approaches. *The International Journal of Management Education*, 17, 13.
- Hernandez, J. V. (2021). *Strategic management in basic education institutions in Mexico*. <https://www.semanticscholar.org/paper/>
- Kousith, P. (2020). School Management Strategy under the jurisdiction of the Secondary Education Service Area Office in Northeast. *Journal Academic of Thamatat*, 20, 3.
- Mjaku, G. (2020). Strategic Management and Strategic Leadership International. *Journal of Scientific and Research Publications*, 10, 8.
- Mohd, F. (2019). Strategic Management and Strategic Planning in School: Is it worth for teachers. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 3.
- Office of Foreign Relations Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. (2023). *Preparing to deal with the reopening of schools after the Covid-19 crisis*. <https://bic.moe.go.th/index.php/gallery/2021-08-29-21-34-25/2360-covid-19-1-5-2563>
- Pongkitwiboon, S. (2020). Recognizing the likelihood of a crisis Destruction levels and communication strategies in crisis. *Journal of Rambhaiphanni Research*, 14, 2.

- Savagpun, P. (2020). The new normal of a physical education classroom model with the covid 19 revolution. *Journal of Education Naresuan University*, 22, 3.
- Sriwarom, K. (2018). Budget management strategies that are consistent with the context of higher education institutions Basic under the Bangkok Metropolitan Administration. *Journal of the educational research faculty of Education Srinakharinwirot University*, 11, 2.
- Tiemsuwan, W. (2020). Strategies for Administration of Catholic Basic Schools in the Archdiocese of Bangkok to the people of ASEAN. *Journal of Sangtham College Academic*, 12, 2.
- Tongkaew, T. (2020). Educational design in the new normal life: impact of the covid-19 epidemic. *Journal of the Teachers Council*, 1(2), 1-10.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Kappa Delta Pi.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.