



กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่



โดย

นายยงยุทธ สงพะโยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

# กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIES FOR SCHOOL ADMINISTRATION  
IN THE ERA OF NEW NORMAL



By  
MR. Yongyoot SONGPAYOME

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่
โดย	นายยงยุทธ สงพะโยม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

60252937 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์/การบริหารสถานศึกษา/ยุคปกติใหม่

นาย ยงยุทธ สงพะโยม: กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิควิธีวิจัยแบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลประกอบด้วย 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 และการเรียนรู้ 8 ประเด็น
- 5) กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ 5 ประเด็น
- 6) กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ 6 ประเด็น
- และ 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป 4 ประเด็น

60252937 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : THE STRATEGIES / SCHOOL ADMINISTRATION / NEW NORMAL

MR. Yongyoot SONGPAYOME : THE STRATEGIES FOR SCHOOL ADMINISTRATION IN THE ERA OF NEW NORMAL Thesis advisor : Associate Professor Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D.

The purpose of this research was to identify the strategies for school administration in the era of new normal. This research was future research using Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR). The data collection tools were unstructured interviews and questionnaires. Data were collected by interviewing 21 experts using the purposive selection technique of experts according to specified criteria. Statistics used in data analysis consisted of median, mode, interquartile range. and Content Analysis

The findings of this study revealed that:

The strategies for school administration in the era of new normal consisted of 7 strategies, 47 issues; 1) setting personnel development strategies composed of 9 issues 2) setting future change strategies composed of 9 issues 3) setting ICT management strategies composed of 6 issues 5) setting school finance and budget strategies composed of 5 issues 6) setting a new normal school policy strategies composed of 6 issues and 7) setting general management strategies composed of 4 issues.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว และรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยและให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามทั้งแบบ Onsite และ Online พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะอย่างดียิ่ง

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ ลี สงพะโยม ที่ได้อบรมสั่งสอนในสิ่งที่ตั้งงามให้ลูกได้ก้าวเดิน ในเส้นทางที่ถูกต้องมีความก้าวหน้าในปัจจุบันขอขอบคุณพี่น้องผู้บริหารในจังหวัดกาญจนบุรี พี่ๆปริญญาเอก ศิลปากร รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 15/2 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และคอยให้กำลังใจเสมอมา

คุณประโยชน์และคุณงามความดีอันเนื่องมาจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบไว้เพื่อบูชาพระคุณครู คุณอุปัชฌาย์ บิดา มารดา คณาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ได้อบรมสั่งสอน จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี



นาย ยงยุทธ สงพะโยม

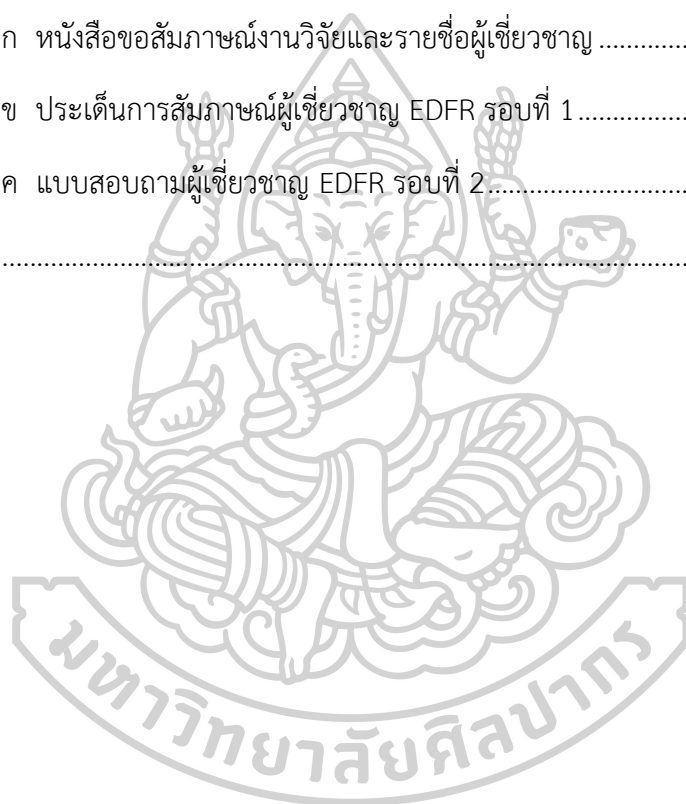
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่.....	12
ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์.....	12
กลยุทธ์การบริหารในยุคปกติใหม่.....	16
การบริหารสถานศึกษายุคปกติใหม่.....	19
การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR .....	24
ความเข้าใจพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคต .....	24
ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR .....	25
จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR .....	27



ขั้นตอนการทำวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR.....	27
การประยุกต์การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR.....	29
ประโยชน์ของการศึกษาและการวิจัยเชิงอนาคต .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
งานวิจัยในประเทศ.....	30
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	33
สรุป .....	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	37
ระเบียบวิธีวิจัย .....	39
แผนแบบการวิจัย .....	39
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ.....	39
ตัวแปรที่ศึกษา .....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	43
สรุป .....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1 .....	45
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 2.....	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	76

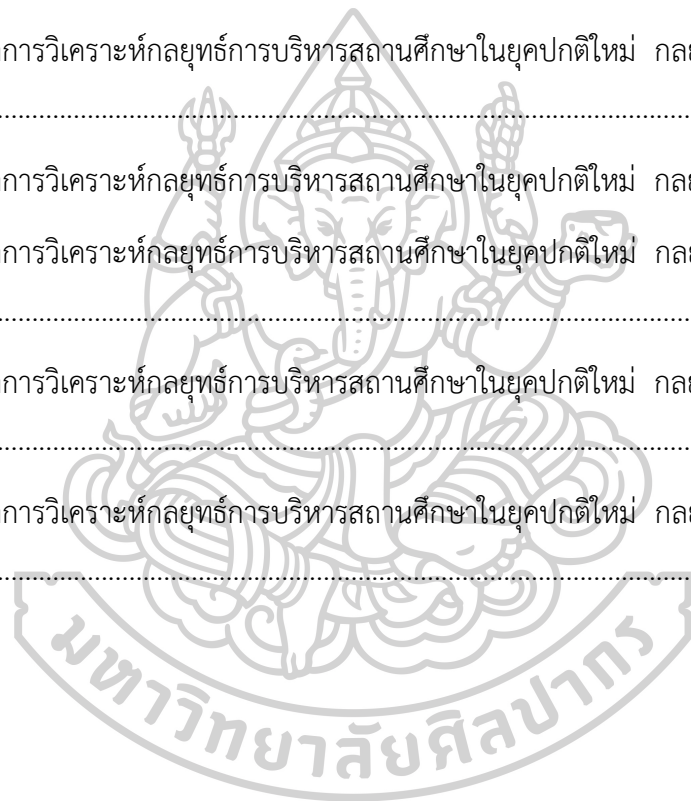
สรุปผลการวิจัย.....	76
ข้อเสนอแนะทางการวิจัย.....	83
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	84
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	84
รายการอ้างอิง.....	85
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	93
ภาคผนวก ข ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR รอบที่ 1.....	97
ภาคผนวก ค แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ EDFR รอบที่ 2.....	99
ประวัติผู้เขียน.....	105



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร .....	59
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต .....	62
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT .....	64
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านวิชาการ .....	66
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ .....	68
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านนโยบายในยุคปกติใหม่ .....	69
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป .....	71



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	38
แผนภูมิที่ 3 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่.....	75



## บทที่ 1

### บทนำ

การขยายตัวของสังคมโลกนำมาซึ่งวิกฤตการณ์ต่างๆ ทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นสภาวะการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ ส่งผลต่อการเกิดภัยทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาลที่ส่งผลต่อภาคการเกษตร สภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีการผันผวนสูงผลจากความต้องการสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ และธุรกิจที่มั่นคง สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งการปรับตัวทั้งระบบทุกภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะด้านการศึกษา มุ่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ คนรุ่นใหม่ให้มีแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ เพื่อโลกศตวรรษที่ 21 และวิกฤตการณ์ COVID-19 ส่งผลกระทบที่ร้ายแรงต่อมนุษยชาติ ทั้งหมดนี้สะท้อนให้รู้วามมนุษย์จะต้องมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเข้าสู่สิ่งที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” คนในสังคมกับฐานวิถีชีวิตใหม่ เพื่อการดำรงอยู่ในโลกใบนี้<sup>1</sup> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ และเทคโนโลยีใหม่ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้ประชากรของตนสามารถปรับตัวกับสิ่งที่เกิดในอนาคตในส่วนองสถานศึกษาก็มีการปรับเปลี่ยนในหลายๆด้านหลายประเทศมีการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่น การสอนออนไลน์ผ่าน Massive Open Online Courseware (MOOC) หรือแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ครูสอนในห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) และมีการใช้ระบบถ่ายทอดการสอนผ่านสัญญาณโทรทัศน์ เพื่อให้เด็กสามารถเรียนต่อที่บ้านได้ขณะที่สถานศึกษาปิดหรือไม่สามารถเดินทางมายังสถานศึกษาได้ สำหรับในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาโดยตลอด และมีการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในสถานศึกษาที่ห่างไกลเช่นการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของครูให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการผลิตสื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะรอบด้าน มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานร่วมผลักดันการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตกับสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ตลอดจนแรงกดดันจากกระแสการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศ การเกิดขึ้นของโรคอุบัติใหม่ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤตที่ทั่วโลกต้องเผชิญ การมีแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆทำให้สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ สามารถดำเนินชีวิตรองรับการเปลี่ยนแปลงของ

---

<sup>1</sup> ความปกติใหม่ (new normal). **เชิงพฤติกรรมของเมืองและโลกใบนี้หลังจบ covid-19**, เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.terrabbkk.com>.

โลกทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยการส่งเสริมการศึกษานาระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาต้องปรับตัวอย่างไรในช่วงสถานการณ์ โควิด-19” เพื่อให้เด็กกลับมาเรียนตามปกติให้ได้เร็วที่สุดเท่าที่นั้น แต่จะอย่างไรให้เด็กสามารถเรียนได้อย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ที่อาจต้องเรียนที่บ้านช่วงหนึ่ง แล้วสลับกลับมาเรียนตามปกติภายหลังสถานการณ์ระบดลดความรุนแรงลง รวมทั้งระบบการศึกษาทั้งระบบจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับรูปแบบที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการจัดการเรียนการสอน และการสื่อสารมาใช้ในการศึกษาเพิ่มทักษะที่จำเป็นสอดคล้องในบริบทสังคมยุค 4.0 กับสภาพการณ์การปรับตัวยุคปกติใหม่<sup>2</sup>

โดยการเชื่อมโยงกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) กำหนดว่าประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงและสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง มีความเสมอภาค และเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจหรือการเป็นไทยแลนด์ 4.0 การศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนา ส่งเสริม และปลูกฝังแนวคิดให้กับพลเมืองและเยาวชนของชาติ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Long Term Competitiveness) ที่เป็นผลต่อหลักการ และบริบทที่สำคัญของการออกแบบภายใต้การขับเคลื่อนของการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา อันเชื่อมโยงกับมนุษย์และสังคมในพลวัตการเปลี่ยนแปลงของการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 และการเป็นไทยแลนด์ 4.0 การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และจะสำเร็จได้นั้นต้องด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับความท้าทายความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ<sup>3</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมไทยการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกโดยการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

<sup>2</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), การศึกษาพื้นฐานในยุคโควิด-19 จะเปิด-ปิดโรงเรียนอย่างไร, พงศ์ทัต วนิชานันท์, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/2020/05/basic-education-in-covid-19-crisis-reopening-school-after-lockdown/>.

<sup>3</sup> พรชัย เจตมานาน, การพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษาที่ก้าวทันสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านศตวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [www.drborworn.com.articledetail](http://www.drborworn.com/articledetail).

ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รวมทั้งแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2574) กับรูปแบบการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการปรับมิติทางการศึกษาในส่วนสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ออกแบบกรอบการทำงานให้มีการตั้งเป้าหมายหลัก และตัวชี้วัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ผลผลิต ผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรการสอน การวัดผล การประเมินผล มุ่งให้คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพสามารถปรับตัวกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตพัฒนาครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษามุ่งให้มีสมรรถนะมีมาตรฐานมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลิตและพัฒนากำลังคนมุ่งเสริมศักยภาพให้มืองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและมีความเท่าเทียมกัน ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการส่งเสริมทุกภาคส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การใช้ทรัพยากรด้านงบประมาณ และบุคลากรอย่างคุ้มค่า และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาในอนาคต<sup>4</sup> ในขณะที่ปัจจุบันเกิดวิกฤตด้านโรคอุบัติใหม่ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ และการดำเนินชีวิตเศรษฐกิจ และสังคมส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้การสอนในสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาเกือบทุกแห่งทั่วโลก และของประเทศไทยต้องปิดการเรียนการสอน แบบกระทันหันส่งผลให้นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาได้รับผลกระทบซึ่งเป็นผลกระทบอย่างต่อเนื่องอย่างกว้างขวาง เป็นเหตุทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษาอย่างเร่งด่วนเพื่อการดำเนินงานต่อเนื่อง มิให้หยุดชะงัก เพื่อป้องกันผลเสียต่อคุณภาพของนักเรียน ในอนาคต จึงมีการปรับการเรียนการสอนในหลายรูปแบบ เกิดนวัตกรรมทางความคิด เป็นความคิดกระทันหันแนวคิดทางการเรียนการสอนทางไกลโดยใช้สื่อออนไลน์ แต่ด้านการศึกษาของประเทศไทยไม่สามารถดำเนินงานได้สมบูรณ์ เพราะสถานศึกษาและนักเรียนบางส่วนขาดความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีไม่สามารถหาเครื่องมือทางการเรียนได้ครบ ขาดทรัพยากรการเรียนรู้เชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจหยุดชะงักคนตกงานจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อครอบครัวเป็นวงกว้าง ผลลัพธ์การเรียนรู้ได้รับผลกระทบในส่วนที่ฝึกทักษะหรือภาคปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ส่งผลกระทบต่อสภาวะทางจิตใจของนักเรียนแสดงถึงความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ไม่สามารถปรับตัวได้<sup>5</sup> ในยุคที่มีความท้าทายหลากหลาย มีความเปลี่ยนแปลงมากมายเกิดขึ้น โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่เข้ามาในขณะนี้ โลกการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนอย่างฉับพลันจับมือกัน

<sup>4</sup> สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564), เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.bps.moe.go.th>.

<sup>5</sup> เทื่อน ทองแก้ว, “การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่:ผลกระทบจากการแพร่ระบาด covid-19,” วารสารครูสภาวิทยากร 1, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563) : 1-10.

แทบไม่ทันทั้งนักเรียน นักศึกษา และครูอาจารย์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พลิกโฉมรูปแบบการเรียนการสอน สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำมากมายของระบบการศึกษาไทย<sup>6</sup>

ในขณะที่ทุกภาคส่วนปรับตัวกับ “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” คือรูปแบบวิถีชีวิตใหม่มีการเรียนรู้แบบใหม่ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ และการจัดการ ในการใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่รุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งไม่อาจจะดำรงรักษาวิถีเดิม<sup>7</sup> แต่ด้านการศึกษาแสดงความเหลื่อมล้ำอย่างชัดเจน ในต้นทุนชีวิตของเด็กที่ต่างกัน หลายครอบครัว และสถานศึกษาชายขอบไม่สามารถปรับตัวได้ สะท้อนให้เห็นถึง หลักสูตรแกนกลางที่มีอยู่เดิมไม่เหมาะกับบริบทของเด็กแต่ละคน จากสถานการณ์ในปัจจุบันกับวิกฤตการณ์โรคอุบัติใหม่ และในอนาคตซึ่งไม่อาจคาดเดาได้<sup>8</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสรัฐบาลออกประกาศให้สถานศึกษาทุกแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งในระบบและนอกระบบ ซึ่งอยู่ในสังกัดและในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ปิดเรียน ทั้งนี้ ในระหว่างที่สถานศึกษาต้องปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษดังกล่าว ให้ส่วนราชการต้นสังกัด กำหนดแนวทางจัดการเรียนการสอนตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ เช่น การสื่อสารแบบทางไกล หรือด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ หากไม่สามารถจัดการเรียนการสอนโดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ สถานศึกษาอาจจัดการเรียนการสอนโดยใบสั่งงาน หรือมอบงานตามความเหมาะสม โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียน<sup>9</sup> ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนมีการปรับแผนการด้านการบริหารจัดการวิธีการดำเนินงานตามภาวะ

<sup>6</sup> ดนุวัศ สาคกริก, **อนาคตการศึกษาไทย ต้องยั่งยืน และปรับตัวได้ 2021**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า), เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.brandage.com/article/22825/NIDA>.

<sup>7</sup> คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา, **ราชบัณฑิตยสภาบัญญัติศัพท์ "New Normal"**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564 เข้าถึงได้จาก <https://royalsociety.go.th/tag/new-normal/>.

<sup>8</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), **new normal ของการศึกษาไทยคืออะไรเมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ**, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/>.

<sup>9</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศ เรื่อง ให้สถานศึกษาในสังกัดและในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษ, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564 เข้าถึงได้จาก <https://moe360.blog/2021/01/02/closed-special-reason/>.



งานของโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษายังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสถานศึกษายังขาดประสบการณ์ในการเตรียมความพร้อมยามเกิดวิกฤติปัญหา โดยพิจารณาจากผลกระทบของการจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง ขาดความก้าวหน้าในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม แสดงให้เห็นถึงปัญหา และอุปสรรคของระบบการบริหารจัดการศึกษาในขณะที่เกิดวิกฤติ จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้สังคมการศึกษาต้องเปลี่ยนไป สถานศึกษาที่มีความพร้อมด้านงบประมาณ บุคลากร ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเจริญสามารถปรับเปลี่ยนแผนการบริหารจัดการภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ได้ แต่ในขณะที่สถานศึกษาในพื้นที่ห่างไกล ความเจริญ ขาดทรัพยากรทางการศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาที่ทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ต้องเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความจำเป็นส่งผลทำให้สถานศึกษาเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษารูปแบบปกติใหม่ได้<sup>10</sup>

ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา การมาถึงของยุคปกติใหม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอย่างมาก ทั้งด้านบุคลากร วิชาการ งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ห่างไกล เนื่องจากการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนช่วงวัยเรียน/วัยรุ่นซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา การเข้ามาอย่างฉับพลันของสถานการณ์โรคติดต่อร้ายแรง ทำให้สถานศึกษาที่ไม่ได้เตรียมแผนรับมือเกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ ขาดแผนการดำเนินงานยามวิกฤติ ขาดความยืดหยุ่นของระบบการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ในคาดการณ์และการจัดการกับวิกฤติที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดซ้ำในอนาคต และขาดการเตรียมความพร้อมสำหรับความท้าทายเพิ่มเติมที่เกิดจากผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากโควิด 19 หรือวิกฤติที่ไม่อาจคาดเดา ทำให้การเปิดเรียนการจัดการศึกษาในชั้นเรียนตามปกติไม่สามารถทำได้ซึ่งส่งผลถึงการวัดประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งในระบบการศึกษาและสังคมโรงเรียน ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ การออกจากโรงเรียนกลางคัน เกิดความไม่เท่าเทียมทางการศึกษา จากวิกฤติในครั้งนี้สะท้อนถึงระบบการบริหารจัดการที่ควมปรับเปลี่ยน เพื่อการจัดการศึกษาในระยะยาว การเตรียมพร้อมในเรื่องระบบการศึกษาที่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต ด้วยวิธีการที่ครอบคลุม ร่วมกับการทำงานระหว่างสาขาต่าง ๆ

---

<sup>10</sup> พัชรภรณ์ ดวงชื่น, “การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤติโควิด19,” วารสารศิลปการจัดการศึกษา 4, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563) :1783-1795.

โดยใช้ประสบการณ์และแนวการปฏิบัติต่าง ๆ โดยรวมจากผลกระทบที่เผชิญทั่วโลก<sup>11</sup> ปัญหาหลักๆ ในการบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ หลักๆคือปัญหาด้านบุคลากร การเงิน หลักสูตร

ปัญหาด้านบุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาขาดการวางแผนด้านบุคลากรที่มีองค์ความรู้ เฉพาะทางเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่อยู่ต่างจังหวัด หรือในพื้นที่ห่างไกล ความเจริญที่คุณครูก็ยังไม่มีความคุ้นชินกับโปรแกรมต่าง ๆ บุคลากรขาดประสบการณ์การเรียนรู้ทาง เทคโนโลยี นักเรียนก็ไม่มีอุปกรณ์ รวมถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ไม่ดีนัก แต่ในขณะที่สังคมการศึกษา จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ มีความสามารถทางระบบเทคโนโลยี และสื่อการเรียนการสอนที่ เปลี่ยนไปจากเดิม บุคลากรทางการศึกษาต้องรู้จักการบูรณาการทางการศึกษา ออกแบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้จากความไม่พร้อมส่งผลให้สถานศึกษาเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่ตั้งไว้ได้<sup>12</sup>

ปัญหาด้านการเงินที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างทั้งสถานศึกษา รวมทั้งครอบครัวเด็กและ เยาวชน องค์การยูนิเซฟได้ออกผลสำรวจล่าสุด เรื่องโลกเกิดวิกฤติปัญหาผลกระทบของการแพร่ ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเด็กและเยาวชนในประเทศไทย พบว่า เด็กและเยาวชน กว่า 8 ใน 10 คน มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับปัญหาการเงินของครอบครัว ซึ่งเป็นประเด็นที่เด็กและ เยาวชนกังวลมากที่สุด เนื่องจากพ่อแม่ผู้ปกครองไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ อันเป็นผลมาจากการ ปิดตัวของธุรกิจต่าง ๆ ตลอดจนการถูกเลิกจ้าง ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินไม่มีเงินมาจ่ายค่า เล่าเรียน ผลสำรวจยังได้สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของเด็กและเยาวชนในด้านความต้องการ เรียนรู้ออนไลน์เพื่อเสริมความรู้และทักษะระหว่างที่โรงเรียนปิดและต้องอยู่แต่ในบ้าน ทั้งนี้ สถานศึกษา รวมทั้งเด็กและเยาวชนยังขาดอุปกรณ์ที่จะรองรับสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ ในขณะที่ยูนิเซฟได้เรียกร้องให้รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ เสริมมาตรการคุ้มครองทางสังคมเพื่อ ช่วยเหลือกลุ่มประชากรที่เปราะบางเพื่อบรรเทาผลกระทบของวิกฤตโควิด-19 ที่มีต่อเด็กและ

<sup>11</sup> สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **เตรียมพร้อมรับมือกับการกลับมาเปิดสถานศึกษาหลังวิกฤตโควิด-19**, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://bic.moe.go.th/index.php/gallery/2021-08-29-21-34-25/2360-covid-19-1-5-2563>.

<sup>12</sup> อรรถพล อนันตวรสกุล, การศึกษาเปิดประตูการศึกษา เรียนรู้-สู้วิกฤติ (โควิด-19) ความเปลี่ยนแปลง สู่โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.aksorn.com/learningviaonline>.

ครอบครัว พร้อมส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ออนไลน์ การศึกษาทางไกลที่เท่าเทียมกัน<sup>13</sup>

ปัญหาด้านหลักสูตรและการสอน จากวิกฤตที่เกิดขึ้นสะท้อนถึงการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดการปรับตัวครั้งใหญ่ทั่วโลกและในประเทศไทย การจัดการเรียนทางไกลและการเรียนออนไลน์ที่ไม่ทั่วถึง และมีประสิทธิผลต่ำสำหรับผู้เรียนทุกคน โดยการเรียนออนไลน์ต้องพึ่งพาหลายปัจจัย ทั้งความพร้อมด้านเทคโนโลยีอุปกรณ์การศึกษา ความพร้อมของครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ และความพร้อมของครอบครัวและนักเรียนในการเรียนรู้จากที่บ้าน ปัจจัยเหล่านี้เชื่อมโยงส่งผลเป็นวงกว้าง ครูผู้สอนขาดอุปกรณ์ทางการสอนสื่อการสอนออกมาไม่ตอบโจทย์ ในการเรียนรู้ของเด็กสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ในรูปแบบการเรียนการสอนที่ไม่เหมือนที่ผ่านมา ทำให้เกิดความตระหนักรู้ใหม่ถึงสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นแท้จริงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนรวมทั้งหลักสูตรแกนกลางที่มีอยู่เดิมหะดะเหินไปและไม่เหมาะกับบริบทของเด็กแต่ละคน โรงเรียนในประเทศไทยมีการปรับการเรียนรู้อุศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สอดคล้องกับโลกในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และสามารถเกิดเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ หลักสูตรต้องมีความเหมาะสมกับผู้เรียนรวมทั้งการเรียนการสอนควรส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และให้ทั่วถึงมีความเป็นธรรมในการจัดการ<sup>14</sup>

สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาพบปัญหาขาดงบประมาณ ซึ่งระดับมัธยมศึกษา นักเรียนมีระดับวุฒิภาวะที่สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีได้ สามารถเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ได้ แต่ด้วยปัจจัยหลายด้านที่เกิดปัญหารวมทั้งบริบทของสถานศึกษาเองปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการและการจัดทำแผนงบประมาณแผนงาน/โครงการ รวมถึงการจัดทำแผนการใช้งบประมาณในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญปัญหาด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยามวิกฤติ<sup>15</sup> ทั้งนี้เพื่อการรองรับกับสถานการณ์ในอนาคต รวมทั้งภาครัฐจัดแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมป้องกันแก้ไขปัญหาโรคติดต่ออุบัติใหม่แห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2564) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของ

<sup>13</sup> วาสนา อิมเอม, เด็กไทยหวั่น “อดเรียนต่อ” “เพราะโควิด”, สำนักงานกองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติ ประจำประเทศไทย, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก [https://www.thansettakij.com/content/normal\\_news/430519](https://www.thansettakij.com/content/normal_news/430519).

<sup>14</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), New Normal ของการศึกษาไทย เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/>.

<sup>15</sup> วีระพงษ์ ก้านกิ่ง, “สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29,” วารสารราชธานีนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์ 1, 1 (เมษายน-มิถุนายน 2562) : 41-54.

กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ผ่านระบบออนไลน์ หรือตามความเหมาะสมของพื้นที่การศึกษา และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรการที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือของหน่วยงานทุกภาคส่วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ในการจัดทำแผนประกอบกิจการภายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่<sup>16</sup> ทั้งนี้จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ และคาดการณ์อนาคตกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่จะเกิดขึ้นในยุคปกติใหม่ ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบายในการบริหารงานตามความต้องการของสถานศึกษาและความเหมาะสมตามศักยภาพที่เป็นอยู่ต่อไปในปัจจุบันและอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

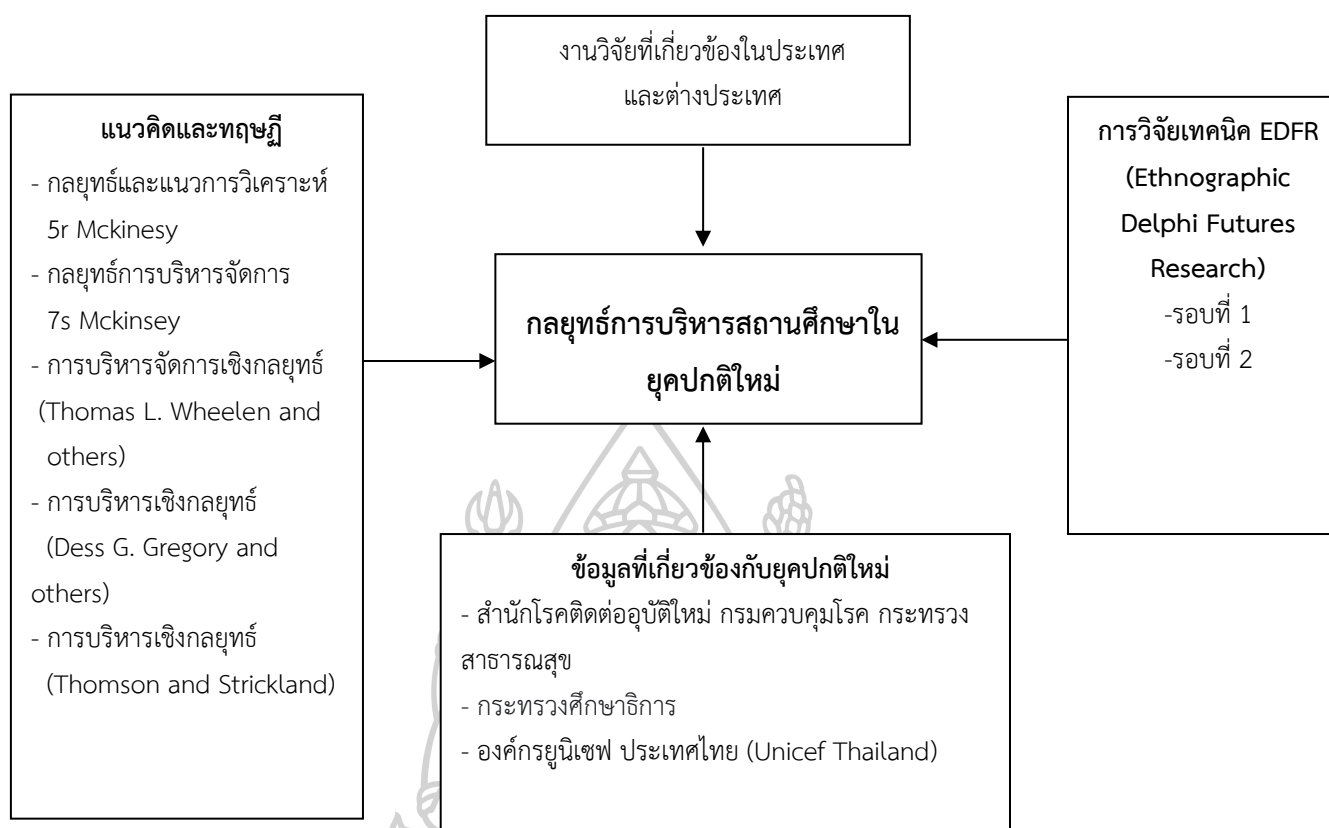
### ข้อคำถามของการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่เป็นอย่างไร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาของ โทมัส แอล วิลเลน และคณะ (Thomas L. Wheelen and others), การบริหารเชิงกลยุทธ์ เดส จี เกรกอรี และคณะ (Dess G. Gregory and others), ทฤษฎี 5r Mckinesy, ทอมสัน และสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland), องค์การยูนิเซฟ ประเทศไทย (Unicef Thailand), กลยุทธ์การบริหารจัดการ ทฤษฎี 7s Mckinsey, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, รวมทั้งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ และจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแผนภูมิที่ 1

<sup>16</sup> กระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาโรคติดต่ออุบัติใหม่แห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2564) (กรุงเทพฯ: สธ, 2560), 1-15.



### แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

**ที่มา** : วิไลศ ภูริวัช. ทฤษฎี 5r Mckinsey กลยุทธ์การบริหารจัดการ: กลยุทธ์การ Re..สำหรับยุคโควิด, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เข้าถึงเมื่อ 27 เมษายน 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.myaccount-cloud.com/Article/Detail/134528>.

: องค์กรยูนิเซฟ ประเทศไทย ( Unicef Thailand ) และกระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือครูสำหรับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับโรคโควิด19 ( กรุงเทพฯ: กสศ.2564). 5-7.

: กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานเรียนออนไลน์ยุคโควิด-19 : วิฤตหรือโอกาสการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ. 2563). 1-5.

: กรรณิการ์ สิริชัย. ทฤษฎี 7s Mckinsey การวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม, วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563) 1419-1435.

: วิชญพงศ์ รวมสุขสวัสดิ์. กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในยุคการศึกษาวิถีใหม่ของ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แม่จัน สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษเข้า 2563. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. บทความย่อ

: George Spais & Pallab Paul. A CRISIS MANAGEMENT MODEL FOR MARKETING EDUCATION: REFLECTIONS ON MARKETING EDUCATION SYSTEM'S TRANSFORMATION IN VIEW OF THE COVID-19 CRISIS. (Marketing Education Review) Volume 31, 2021 – Issue 4: Special Issue Part II. Page 322-339.

: Thomas L. Wheelen and others, Strategic Management and Business Policy, 15<sup>th</sup> ed. (Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2018). 46-53.

: Thompson, Lonnie Strickland and John E. Gamble, Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases, 21<sup>st</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2018). 19.

: สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาโรคติดต่ออุบัติใหม่แห่งชาติ (พ.ศ.2560 - 2564) (กรุงเทพฯ: สธ . 2560). 1-15.

: Dess G. Gregory and others, Strategic Management: text and cases, 8 th ed. (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2016), 2-3.

: Harri Jaskari & Minna Maarit Jaskari. Critical Success Factors in Teaching Strategic Sales Management: Evidence From Client-Based Classroom and Web-Based Formats. (Marketing Education Review). Volume 26, 2016 – Issue 3, Page 171-185.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง แผนการดำเนินงานที่มีรูปแบบชัดเจนสามารถเห็นได้เป็นรูปธรรม มุ่งหวังผลลัพธ์เชิงบวกและมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และมีความเหมาะสมในบริบท ซึ่งกรอบการดำเนินงานปฏิบัติตามกระบวนการแนวทงนโยบายการบริหาร กลยุทธ์ และตามกรอบการดำเนินงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพออกมาเป็นรูปธรรม

ยุคปกติใหม่ หมายถึง ช่วงเวลารูปแบบวิถีชีวิตใหม่มีการเรียนรู้แบบใหม่ ในวิถีดำรงชีวิตแบบใหม่ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ และการจัดการสิ่งต่างๆรอบตัวและสังคม ในการใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่รุนแรงหรือเกิดวิกฤตการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบฉับพลัน ปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งไม่อาจจะดำรงรักษาวิถีเดิม

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาให้กับนักเรียนโดยใช้เงินงบประมาณของทางราชการ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต พื้นที่ทั่วประเทศทั้งขนาดเล็กกลางและขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษจำนวน 2,358 โรงเรียน

การบริหารสถานศึกษายุคปกติใหม่ (School Administration in The Era of New Normal) หมายถึง การดำเนินงานตามกระบวนการ นโยบาย การบริหารกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในรูปแบบใหม่ ในวิถีดำรงชีวิตแบบใหม่  
วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ และการจัดการสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังหัวข้อต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่
2. แนวคิดงานวิจัยเชิงอนาคต
3. งานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

### กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

#### ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารสถานศึกษา กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “stratos” (กองทัพ) + “Agein” (การนำหรือผู้นำหรือแม่ทัพ) ซึ่งถือเป็นศิลปะที่ผู้นำทัพจำเป็นต้องมี บางครั้งจึงให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์คือศิลปะของความเป็นแม่ทัพ (The art of generalship) และตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) อธิบายว่า นิยามกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Certo, Samuel C. & Peter, Paul J. (1991). **Strategic Management: Concepts and Application.** (2nd Ed). Singapore: McGraw – Hill. 16-17.



สตีเฟน พีรอบบิน และแมรีโคลเตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter) อธิบายว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและกระทำตามแผนการดำเนินการมุ่งไปสู่เป้าหมายโดยตรง การใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตราย ต่างๆ ขององค์กร<sup>46</sup>

เฟรด (Fred) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผนตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ<sup>47</sup>

โทมัส และ เดวิด (Thomas and David) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดล่วงหน้าการวางแผนเพื่อการตัดสินใจรวมถึงการปฏิบัติการในระยะยาวขององค์กรการจัดการองค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินควบคุมกลยุทธ์เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>48</sup>

แซนเดอร์ส (Sanders) อธิบายว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหาร กลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางเดินขององค์กรนั้นๆ กลยุทธ์เป็นเข็มทิศขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดหมายในอนาคต และกลยุทธ์ต้องมีแผนไว้ตรวจสอบวัดผลได้<sup>49</sup>

ไอ ยอม (I Yom) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมครอบคลุมกับสถานการณ์ที่เกิดวิกฤตต่างๆ การเปลี่ยนแปลงซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เป็นการระดมสมองในการวางแผนเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรผ่านพ้นกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่คิดว่าจะเกิด หรือไม่คิดว่าจะมีอยู่จริง เพื่อสามารถนำพาวงค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก<sup>50</sup>

มินท์เบิร์ก (Mintzberg) กล่าวถึงหลัก 5 Ps หรืออักษร P 5 ตัวในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (Direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือ วิธีการในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น

<sup>46</sup>Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, (8 th ed). (Prentice Hall Schermerhorn: 2005).

<sup>47</sup> Fred R. David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10th ed. (New Jersey : Prentice-Hall.: 2005), 5 - 6.

<sup>48</sup> Wheelen L Thomas., and Hunger J David, **Strategic Management and Business Policy, toward global sustainability**, 13<sup>th</sup> International ed. (Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall, 2012).

<sup>49</sup> Dan J. Sanders., **Built to Serve. สุดยอดกลยุทธ์ผู้นำอนาคต**, (แมคกรอฮิล: 2563). 40-44.

<sup>50</sup> Business Crisis Management Handbook. (I Yom, แปล) (Ookbee : 2564). เข้าถึงได้จาก <http://www.ookbee.com>.

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern =P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณี เจตนาารมณ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies)

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (strategy is position = P3 ) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทิศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นที่ ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายองค์กร หรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน สิ่งที่ต้องการ การเอาชนะ เพราะฉะนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลยุทธ์ ยุทธวิธี (tactic) ในการเดินหมากเดินเกม เพื่อเอาชนะ<sup>51</sup>

สตีเยอร์เนอร์ (Steiner) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และจะต้องประกอบด้วยประเด็นต่างๆ คือ<sup>52</sup>

1. กลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร
3. กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
4. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไร คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องทำ” และ
5. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไร คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ” และทำอย่างไรจึงบรรลุสิ่งนั้น

อัลเฟรด เซนต์เลอร์ (Alfred Chandler) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Henry Mintzberg, *The rise and Fall of strategic Planning*. New York: The Free Press, 1994, 23-32.

<sup>52</sup> George Steiner, *Strategic planning*. (New York: Free Press, 1979), 104.

<sup>53</sup> Alfred Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Ma: MIT Press, 1962, 72.

อัลเฟรด มิเชล และคณะ (Michael A. Hitt, et. Al) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ ชุดของภาวะผูกพัน และการดำเนินต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกันโดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักเพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น<sup>54</sup>

พรศักดิ์ อัจฉิตชัยรัตน์ อธิบายว่า กลยุทธ์มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางกรอบในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ใช้กำกับการประเมินตามแผนมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และเป็นการช่วยส่งเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการบนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญซึ่งในยุคที่โลกปรับเปลี่ยนการปรับสู่ความปกติใหม่ (New Normal) ผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายสร้างแรงบันดาลใจรวมทั้งกระบวนการในการทำงาน เป็นการเดินทางสู่องค์กรในรูปแบบใหม่ การกำหนดกลยุทธ์จึงสำคัญเพื่อเป็นการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และไม่คิดว่าจะเกิดเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ภาวะถดถอยหรือการล่มสลายในบางสิ่งบางอย่าง<sup>55</sup>

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ อธิบายว่า กลยุทธ์การบริหารต้องมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการกำหนดกรอบแผนการทำงาน ช่วยลดความสูญเสียในวงกว้าง กลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารประเทศ หรือองค์กร หน่วยงานต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ และศึกษาปัญหาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อองค์กร มีความชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง สร้างความรวดเร็วในการทำงาน เป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพ<sup>56</sup>

ทั้งนี้จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานอย่างมีระบบโดยผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม นำมาเป็นการประกอบการปฏิบัติงาน เป็นแผนที่ในการบริหารจัดการองค์กร โดยมุ่งตอบโจทย์นโยบายขององค์กรให้ผลออกมาเป็นรูปธรรมชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

<sup>54</sup> A. Hitt Michael, R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson, **Strategic Management : Competitiveness and Globalization** 5<sup>th</sup> ed. (South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2005), 88.

<sup>55</sup> พรศักดิ์ อัจฉิตชัยรัตน์, **New Normal**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (โอเคบี. กรุงเทพฯ: 2563). 5-7.

<sup>56</sup> เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **การนำและบริหารยามวิกฤต: บทเรียนจากโควิด-19**, (ซัคเซสพับลิชชิง, 2563), 1-9.

## กลยุทธ์การบริหารในยุคปกติใหม่

กลยุทธ์การบริหารยุคปกติใหม่การดำเนินงานตามแผน และกรอบอย่างมีแนวทางการปฏิบัติ เพื่อการบริหารจัดการบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงของสังคมของความปกติใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดไว้ดังนี้

สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข อธิบายว่า ในความปกติใหม่ควรมีการวางแผนกลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงานเพื่อวางกรอบการทำงานในช่วงเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ควรคำนึงถึงหลักการในการบริหารงาน ประกอบกับจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา สร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และมองหาโอกาสเตรียมความพร้อมรับกับ ยุคปกติใหม่ New Normal<sup>29</sup>

โทมัส แอล วีแลน, เดวิด เจ ฮังเกอร์ (Thomas L. Wheelen, David J. Hunger.) อธิบายว่าการบริหารกลยุทธ์บนความเปลี่ยนแปลงของสังคม ควรมีการกำหนดทิศทางล่วงหน้าเกี่ยวกับการตัดสินใจการปฏิบัติการในระยะยาวขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตามบริบทขององค์กร การวางแผนจากพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เชื่อมโยงกรอบในการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ ส่งต่อการดำเนินงานส่งเสริมทักษะกิจกรรมอันเป็นประโยชน์รอบด้าน และมีการประเมินติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง<sup>30</sup>

สุภศักดิ์ กลุขณามระ และ กานต์ชนก บุญสุภาพร อธิบายว่า กลยุทธ์ยุคปกติใหม่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์แบบระยะสั้น และระยะยาว สามารถยืดหยุ่นตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขององค์กรผู้บริหารระดับนโยบาย รวมทั้งปัจจัยหลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่อาจคาดเดา ในการวางแผนกลยุทธ์สู่ความเป็นปกติใหม่ ควรมีการออกแบบแผนส่งเสริมกลยุทธ์ระยะสั้นด้าน Digital Transformation เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารต้องมี (Resilience) ความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถฟื้นตัวเมื่อเกิด

<sup>29</sup> สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข, **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://ddcenter.ddc.moph.go.th/>.

<sup>30</sup> Thomas L. Wheelen, David J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability**, 13<sup>th</sup> (International ed. Upper Saddle River, N.L. : Prentice-Hall, 2012), 4-5.

เหตุการณ์ไม่คาดคิด รวมทั้งจะต้องมีความคล่องตัว Agility มีความพร้อมที่จะปรับตัว ทั้งในเรื่องของสถานการณ์ใหม่ๆ<sup>31</sup>

กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม อธิบายว่า การวางกลยุทธ์ในยุคปกติใหม่ ควรพิจารณาการบริหารจัดการแบบ 5r McKinsey ที่แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กร และช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ หลัก 5r เป็นการเชื่อมโยงกันซึ่งประกอบด้วย แนวทางการวางแผนและบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต 5 ข้อ Resolve, Resilience, Return, Reimagination, Reform<sup>32</sup>

สุวิทย์ เมษินทรีย์ อธิบายว่า ในการวางกลยุทธ์ยุคปกติใหม่ ต้องมีกระบวนการที่มีคุณภาพเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง โดยกระบวนการบริหารจัดการ 5r McKinsey เป็นที่นิยมและมีคุณภาพ เป็นการบริหารในภาวะวิกฤติ ซึ่งประกอบด้วย 1) Resolve การแก้ไขปัญหาจัดการกับความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร ลูกค้า ธุรกิจ เทคโนโลยี พร้อมทั้งออกมาตรการพื้นฐานเพื่อปกป้องสภาพคล่อง เช่น ด้านนโยบายการบริหารงาน โดยให้ทำงานจากที่บ้าน หรือเพิ่มระยะห่างทางสังคมในที่ทำงาน และการดูแลความปลอดภัยของบุคลากร 2) Resilience การดูแลการบริหารการเงิน ความรวดเร็วในการตอบสนองและวินัย เป็น ปัจจัยสำคัญในการตอบรับกับความท้าทายจากการบริหารการเงินในระยะสั้น ซึ่งการปรับตัวต่อวิกฤตจะมี 6 ชั้น ได้แก่ ระบุและจัดลำดับความเสี่ยง, สร้างแบบจำลองสถานการณ์ (Scenarios) จากความเสี่ยงขั้นสูงสุด ทำการทดสอบความสามารถในการรับผลกระทบทางการเงินที่หน่วยงานทนรับได้ (Financial Stress Test) ระบุแนวทางการดำเนินงาน, เพิ่มความโปร่งใสและการบริหารการเงินที่รัดกุม และสร้างศูนย์รวมข้อมูล (Dashboard) เพื่อติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ 3) Return การวางแผนการกลับมาทำงานในภาวะปกติอย่างละเอียด กลับมาเปิดแบบไหน อย่างไร โดยเริ่มต้นจากการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดว่ามีจำนวนผู้ติดเชื้อที่ลดลง และมาตรการจากภาครัฐที่ให้มีการกักตัวที่ผ่อนคลายลงหรือไม่ รวมทั้งจะต้องมีชุดทดสอบโรคใช้อย่างกว้างขวาง และทราบผลอย่างรวดเร็ว หรือมีวัคซีนป้องกันโรคที่ใช้ได้ผล หากสถานการณ์คลี่คลายลงให้ดำเนินการระดับองค์กรเพื่อปกป้องบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งนักเรียนนักศึกษา เช่น วัดไข้ ล้างมือบ่อยๆ สร้างความมั่นใจแก่บุคลากรและนักเรียนนักศึกษาว่าองค์กรมีมาตรการที่รัดกุม เช่น มีเจล

<sup>31</sup> สุภศักดิ์ ฤกษ์นามระ และ กานต์ชนก บุญสุภาพร, **ผู้นำองค์กรควรรับมือกับวิกฤติโควิด 19 อย่างไร**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก<https://www2.deloitte.com/th/en/pages/deloitte-private/articles/how-should-business-leaders-respond-to-the-covid-19-crisis-th.html>.

<sup>32</sup> กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม, “สรุปบทวิเคราะห์ Covid 19 ของ McKinsey & Company,” กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม 65, 502 (เมษายน 2563), 12-19.

ฆ่าเชื้อ และเมื่อกลับมาสู่ความปกติใหม่ ร่วมกับหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จะต้องกระจายห่วงโซ่อุปทานออกไปยังภูมิภาคต่างๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง จากนั้นจึงพิจารณาผลกระทบจากการหยุดชะงักทางการทำงานของสถานศึกษา และพิจารณาว่าต่อไปควรดำเนินการบริหารจัดการแบบเดิม หรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานไปอย่างไร 4) Reimagination การเตรียมตัวเพื่ออนาคต จากสภาพสังคมใหม่หลังจากโควิด-19 หรือ 'next normal' จะเป็นไปในรูปแบบใด ส่งผลอย่างไร และองค์กรควรปรับตัวอย่างไร เช่น การเปลี่ยนรูปแบบของการสาธารณสุขให้ครอบคลุมโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการใช้ระบบการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) และ 5) Reform ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การลดข้อจำกัดทางการค้า (trade barriers) และการกำหนดและปกป้องสิทธิของแรงงานในการทำงานแบบทางไกล (Remote Working) หรือการทำงานจากบ้าน (Work from Home)<sup>33</sup>

ภาคิน เพ็ญภาคกุล อธิบายว่า การบริหารยุคใหม่สิ่งสำคัญคือกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์สู่ยุค New Normal จะต้องมีความชัดเจนมีระบบขั้นตอนที่ตอบสนองวัตถุประสงค์และมีมุมมองแนวคิดเชิงบวกต่อการก้าววิกฤตที่เกิดขึ้น การวางแผนด้านกลยุทธ์เป็นกรอบการดำเนินงานเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร Management: Down to earth การบริหารงานภายในสร้างทีมงานหลังใน การทำงานเชิงรุกมีการเข้าถึงผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจลักษณะของการทำงานแต่ละสายงาน และมีการประเมินสถานการณ์จริงที่ต้องเผชิญ รูปแบบการดำเนินงานและการสั่งการที่ชัดเจน Overview: Flexibility is the key การบริหารงานอย่างตรงจุดเข้าใจกระแสของโลกและปัจจัยต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ สร้างความพร้อมจะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ตรงหน้า Power Question: What's next สำรวจ การตัดสินใจ<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> สุวิทย์ เมษินทรีย์, หลักรับ '5R' กับบทบาทใหม่. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และคณะทำงาน. จัดทำสรุปบทวิเคราะห์ COVID-19 โดยอ้างอิงจากรายงานของ McKinsey & Company, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก, <https://www.isranews.org/article/isranews-scoop/87272-postcovid.html>

<sup>34</sup> ภาคิน เพ็ญภาคกุล, กลยุทธ์การบริหารการจัดวางองค์กรในยามวิกฤต 2020, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.brandage.com/article/22275/Dunkin>.

### การบริหารสถานศึกษายุคปกติใหม่

การบริหารสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญในดำเนินงานตามนโยบายและแผน การบริหารจัดการสถานศึกษามุ่งบรรลุผลในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ มีการกำหนดทิศทางแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย และแผนซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

ภาวิดา ธาราศรีสุทฺธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม มีกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมกับบริบท มีแผนการและกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่<sup>35</sup>

ภูมิภัทร กลางโคตร อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ ที่มีคุณภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่ง กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมุ่งความสำเร็จตามนโยบายและแผน การนำกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างเปิดรับการเรียนรู้ใหม่เสมอ มีการสร้างพันธกิจโดยการสนับสนุนส่งเสริมภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาบุคลากร สร้างความร่วมมือร่วมกัน ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม มีการสร้างขวัญกำลังใจการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน รู้จักการประยุกต์การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา พัฒนาปรับปรุง และสนับสนุนการมีภาวะผู้นำเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้<sup>36</sup>

ยุทธชาติ นาห่อม อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษามาใช้ในการดำเนินการ เป็นเครื่องมือในการช่วยให้การปฏิบัติงานมีระบบ แบบแผน ซึ่งการบริหารสถานศึกษาในความปกติใหม่ จะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมเป็นระบบขั้นตอนที่ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และพร้อมปรับปรุงแก้ไขมีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดวิกฤติ มีการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี การสอนแบบออนไลน์ มีความพร้อมอุปกรณ์ทางการศึกษา ออกแบบหลักสูตรใหม่ให้คำนึงถึงความ

<sup>35</sup> ภาวิดา ธาราศรีสุทฺธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 1-6.

<sup>36</sup> ภูมิภัทร กลางโคตร และคณะ, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 8, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561), 63-71.

เป็นจริงของสังคมความต้องการของตลาด และที่สำคัญความแตกต่างของนักเรียน ด้านบุคลากรมีการสนับสนุนให้ตรงจุดต่อเนื่องส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างเปิดรับการเรียนรู้ใหม่เสมอ<sup>37</sup>

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษา ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ มีระบบ แผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยจากทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกอาทิเช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากเหตุการณ์ปัจจุบันไปถึงเหตุการณ์ในอนาคต ปัจจัยภายใน ตามองค์ประกอบของคุณค่าสัมพันธ์ (value chain) ปัจจัยของตัวผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ความรู้ทางการบริหารสมัยใหม่ ในการที่จะบริหารการดำเนินงานของกิจการ (implementation) เป็นปัจจัยที่สำคัญ<sup>38</sup>

จิตรจรรยา ทรงวิทยา อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนอย่างมีระบบมีการดำเนินงานที่ชัดเจน มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการนำหลักบริหารกลยุทธ์เข้ามาช่วยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาบริหารสถานศึกษาสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถดำเนินงาน การตรวจสอบแผนการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมทุกส่วนงาน เพื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามแผน และนโยบายที่ตั้งไว้<sup>39</sup>

ทั้งนี้จึงสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยต้องมีการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา กลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จโดยจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินติดตามควบคุมอย่างมีระบบ

สถานศึกษาในยุคปกติใหม่ หมายถึง สถานศึกษาที่ตอบโจทย์โลกการศึกษา การรองรับวิถีใหม่ หรือ New Normal พัฒนาศักยภาพห้องเรียนเสมือนจริงในรูปแบบ Virtual Platform ที่ล้ำสมัยภายใต้แนวคิด Study Anywhere รองรับการเรียนรู้การสอนและการประชุมระยะไกลจากทั่วโลก การวางโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนการสอนออนไลน์การมีงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่าง

<sup>37</sup> ยุทธชาติ นาหอม, การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่, เอกสารการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14, (2564), 1208-1217.

<sup>38</sup> ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, “กลยุทธ์คือโครงสร้างลำดับชั้น” ใน การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555). 15.

<sup>39</sup> จิตรจรรยา ทรงวิทยา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา,” วารสารวิษณุพัฒน์ พัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่ 3, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561), 42-57.

<sup>40</sup> ธีวีร์ สีละวัฒน์, ยกระดับห้องเรียนออนไลน์รองรับวิถีใหม่, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.brandage.com/article/19965/SCB>.



เพียงพอ เพื่อที่จะนำระบบ Interactive เข้ามาใช้สถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีเข้ามาเสริมความแข็งแกร่งของระบบการเรียนการสอนและการทำงานให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้โดยปลอดภัย จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ผ่านห้องเรียนเสมือนจริง พร้อมอบรมพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในสถานศึกษา และอาจารย์ผู้สอน มุ่งพัฒนาเทคนิคการทำงาน และการสอนออนไลน์ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวเข้ากับวิธีการศึกษาแห่งอนาคตในบริษัทใหม่ผ่านห้องเรียนเสมือนจริงได้อย่างกลมกลืน และขณะนี้กำลังขยายขอบเขตไปยัง Co Working และ Co Learning Space ที่เปิดให้บุคลากรและนักศึกษา สามารถเชื่อมโยงกันผ่าน Virtual Platform ด้วย Webex รวมถึงการต่อยอดแอปพลิเคชัน We Mahidol เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้ามาเรียนรู้และประชุมโดย log in ผ่านระบบออนไลน์อย่างสะดวกและคล่องตัว ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีและความเป็นเลิศทางวิชาการ<sup>40</sup> ทั้งนี้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดใหม่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนเป็นการสื่อสารแบบทางไกล หรือด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ หรือหากไม่สามารถจัดการเรียนการสอนโดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ สถานศึกษาอาจจัดการเรียนการสอนโดยใบสั่งงาน หรือมอบงานตามความเหมาะสม โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนทั้งนี้มีการกำหนดให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด (สีแดงเข้ม) ให้จัดการเรียนการสอนเฉพาะรูปแบบการจัดการศึกษาทางไกล (On Air, Online, On Demand, On Hand ผ่านทางไปรษณีย์) เท่านั้น ส่วนโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ควบคุมสูงสุด (สีแดง) หรือพื้นที่ควบคุม (สีส้ม) สามารถจัดการเรียนการสอนได้ทั้ง 5 รูปแบบ (On Site, On Air, Online, On Hand, On Demand) โดยรูปแบบ On Site นั้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาต้องผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อมของระบบ Thai Stop Covid+ (TSC+) และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัด<sup>41</sup>

On Air คือ การเรียนที่บ้าน ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 ใช้สื่อของ DLTV และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-มัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้สื่อของ สพฐ.

Online คือ ผ่านทางระบบ Video Conference ระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียน และระบบอื่นตามที่ สพท. จัดเตรียมให้

On Demand คือ ผ่านทางเว็บไซต์ DLTV ([www.dltv.ac.th](http://www.dltv.ac.th)) ช่อง YouTube (DLTV Channel 1-15) และแอปพลิเคชัน DLTV บนสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต

---

<sup>41</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การเลื่อนเวลาเปิดภาคเรียนที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://moe360.blog/2021/05/19/19-may-2564/>.

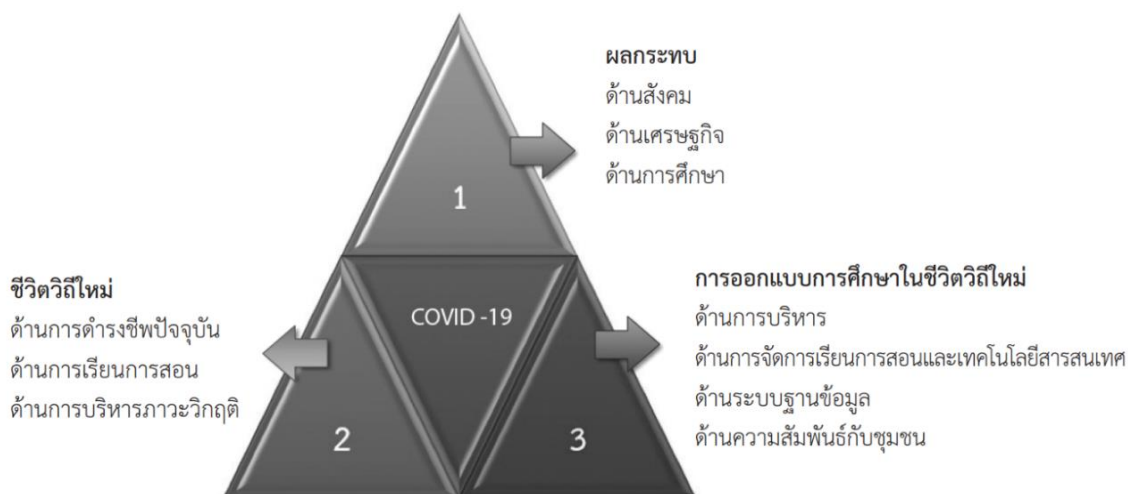
On Hand คือ สำหรับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์การรับชม โดยการนำหนังสือแบบฝึกหัด ใบงาน ไปเรียนรู้ที่บ้านภายใต้ความช่วยเหลือของผู้ปกครอง และในส่วนของมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ให้จัดการสอนผ่านทางระบบ Video Conference หรือระบบบริหารจัดการเรียนการสอน (LMS) ของโรงเรียน หรือระบบที่ สพท. ได้เตรียมไว้

On Site คือ การสอนแบบปกติ โดยยึดคำสั่งจาก ศบค.จังหวัด โดยมี สพท. เป็นผู้ดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตาม และให้ความสะดวกแก่สถานศึกษา<sup>42</sup>

ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของการปรับตัวในวงการศึกษาไทยและสถานศึกษาในยุคปกติใหม่จะต้องมีการออกแบบการศึกษาให้มีความครอบคลุมมุ่งเป้าสู่แผนการที่สามารถปฏิบัติได้จริงนำประสบการณ์ผลกระทบด้านสังคมการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมในการปฏิบัติงาน อาทิเช่นการประชุมออนไลน์ การทำงานที่บ้าน ด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อรายได้ผู้ปกครอง การปิดกิจการของโรงงาน หรือบริษัท ซึ่งเป็นผลกระทบในวงกว้าง สถานการณ์ศึกษามีรายได้ลดลง ผู้บริหารจึงต้องมีแผนทางการเงินสำรองในภาวะที่ไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และด้านการศึกษา ผู้บริหารควรนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ปรับรูปแบบการทำงาน วางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานศึกษาการเรียนการสอนที่หวังผลลัพธ์การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์มีทรัพยากรการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ขจัดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และผลกระทบทางจิตวิทยาต่อนักเรียน การปรับการดำเนินชีวิตสู่ภาวะปกติใหม่ หรือ New Normal นั้นสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ตามบริบททางการศึกษา ออกแบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมการจัดการเน้นเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการเรียนการสอน มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้ทันที มีสัมพันธ์กับชุมชน<sup>43</sup> ดังภาพที่ 2

<sup>42</sup> สำนักงานกระทรวงศึกษาแห่งชาติ, รูปแบบการเรียนการสอน, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/archives/377135>.

<sup>43</sup> เตือน ทองแก้ว, “การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่ : ผลกระทบจากการแพร่ระบาด COVID-19,” *ครูสภาวิทยากร JOURNAL OF TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT* 1, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563), 1-8.



ภาพที่ 2 การปรับตัวของสถานศึกษา

ที่มา: เทียน ทองแก้ว, การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่ JOURNAL OF TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม 2563), 2.

ซึ่งในการออกแบบสถานศึกษาในยุคใหม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดแบบเดิมๆ มาในรูปแบบใหม่ให้ความสำคัญต่อการเรียนของนักเรียน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำทหายกรเรียน มีความยืดหยุ่นปรับตัวอยู่ได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม ดังหลักการและแนวคิดต่อไปนี้

- การบูรณาการจากสถานการณ์ชีวิตจริง Design Based New Normal ในรูปแบบของ ADDIE Model of Instructional Design ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ Analysis 2) การออกแบบ Design 3) การพัฒนา Development 4) การนำไปปฏิบัติ Implement และ 5) การประเมินผล Evaluation<sup>44</sup>

- การเรียนการสอนควรเปลี่ยนไปสอน 4C คือ การคิดเชิงวิพากษ์ Critical thinking) การสื่อสาร (Communication) การประสานร่วมมือกัน (Collaboration) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งสถานศึกษาควรลดบทบาททักษะทางเทคนิคและให้ความสำคัญกับทักษะชีวิตต่างๆไป และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้สิ่งใหม่ และการรักษาสมดุลทางจิตใจในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Morrison R. Gary, **Designing Effective Instruction**, 6<sup>th</sup> Edition. (New York: John Wiley & Sons, 2010).

<sup>45</sup> Yuval Noah Harari, **21 Lessons for the 21st Century**. (วิชั่น พรีเมอส์: 2562), 348-349.

ขณะที่การศึกษาแห่งอนาคตกับระบบดิจิทัลในกระบวนการเรียนรู้ (digital learning) ที่ถูกบังคับให้เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ครู และอาจารย์ มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และระดมสมองถึงวิธีการใหม่ ๆ ในการสอนให้มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ รู้จัดการออกนอกกรอบเดิมๆ การใช้การสอนแบบ multi-mode คือไม่ใช่ online หรือ offline อย่างใดอย่างหนึ่งแต่ผสมผสานกัน ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมการสร้างเครือข่าย เช่นนี้ให้ความกว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมในกลุ่มผู้ปกครองควรใช้ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางในการกระตุ้นการเรียนรู้ของลูกหลาน ในระหว่างที่ทำหน้าที่กำกับ และสนับสนุน การเรียนที่บ้าน และการขยายความเข้าใจไปสู่กลุ่มผู้ปกครองด้วยกัน กลุ่มครูและอาจารย์ รวมถึง การถ่ายทอดสู่วงกว้างด้วย การเปิดคอร์สเรียนออนไลน์แบบ MOOC (Massive Online Open Course) ควรใช้ความยืดหยุ่นของเนื้อหาสร้างทักษะให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียน และบริบทของพื้นที่ การศึกษา<sup>46</sup>

### การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

#### ความเข้าใจพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคต

คำว่า การวิจัยเชิงอนาคต มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Futures Research เป็นคำศัพท์เฉพาะ (Technical Term) ที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และ ระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจศึกษาแนวโน้ม ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ จึงมีตัว "s" ต่อท้ายคำว่า Future เพื่อสะท้อนแนวคิดว่า เรื่องของอนาคตนั้นมีความเป็นไปได้หลายทิศทางจึงต้องสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้เหล่านั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การวิจัยอนาคตมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็จะมีระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างกันออกไป การจะพิจารณาเลือกวิธีวิจัยอนาคตแบบใดจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และข้อจำกัดของนักวิจัยที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างวิธีวิจัยอนาคตที่นิยมทำกัน อยู่ในปัจจุบันได้แก่ เดลฟาย (Delphi) การสร้างอนาคตภาพ (Scenario Building) ฟอริซท์ (Foresight) อีเอฟอาร์ (EFR) และ อีดีเอฟอาร์ (EDFR) เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจการวิจัยอนาคตได้ดีขึ้น ควรทำความเข้าใจ คำที่เกี่ยวข้องบางคำเช่นคำว่า อนาคตศึกษา และอนาคตนิยม

<sup>46</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), **ด้านการศึกษา โควิด-19 ผลิตวิกฤติ เป็นโอกาส**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/2021/04/covid-19-educational-scarring/>.

อนาคตศึกษาเป็นคำที่แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Futures Studies ซึ่งหมายถึง วิชา หรือ สาขาวิชา (Field/Program of Study) ที่ศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาอนาคต ตลอดจนระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้ม และทางเลือกต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตโดยนัยนี้อนาคตศึกษาจะประกอบไปด้วยเนื้อหาอย่างน้อย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1. ส่วนที่เป็นแนวคิด (Perspectives) และทฤษฎี (Theories) ซึ่งอาจใช้คำรวมว่าอนาคตนิยม (Futurism)

2. ส่วนที่เป็นระเบียบวิธี (Methodologies) ซึ่งอาจเรียกว่า การวิจัยอนาคต (Futures Research) ซึ่งจะพบความหมายของคำเหล่านี้ในลักษณะที่แตกต่างไป หรืออาจพบคำอื่น ๆ ที่มีความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำเหล่านี้ เช่น Futurics, Futurology, Futuribles, Prognostics และ Anticipatory Science เป็นต้น แต่ละคำมีความหมายลักษณะพิเศษเฉพาะตัวตามแนวคิดของคนที่คิดขึ้น แต่สิ่งที่เหมือนกันคือ การเน้นเรื่องการศึกษาและความคาดการณ์ การทำนายอนาคต

เป้าหมายหลักของการศึกษาและการวิจัยเชิงอนาคต มิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้องแม่นยำ เพราะเรื่องของอนาคตเป็นเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเราไม่มีข้อเท็จจริง (Facts) เกี่ยวกับอนาคตมีแต่เพียงการคาดการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่เป็นทางเลือกที่คาดว่าจะมีความเป็นไปได้ (Possible Alternative Trends) เท่านั้น แต่เป้าหมายหลักของการศึกษาและวิจัยอนาคตอยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อหาทางให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็หาทางป้องกันและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดด้วยการเริ่มลงมือทำตั้งแต่ปัจจุบัน ดังคำกล่าวของนักวิจัยที่ว่า The Future is now.<sup>47</sup>

#### ความหมายของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

วิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคตด้วย EDFR เป็นระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (research technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (communicating process) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มักไม่มีเวลาว่างที่จะมานั่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และ Delphi จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกันและกัน การแบ่งช่วงเวลา นักอนาคตนิยมแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 เวลา คือ ช่วงเวลา 5 ปี เป็นการทำนายหรือวางแผนระยะกระชั้นชิดเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็น immediate problem solving, immediate forecasting, immediate planning ช่วงประมาณ 5-10 ปี เป็นการทำนายหรือ การวางแผนระยะสั้น

<sup>47</sup> จุมพล พุฒภัทรชีวิน, *Twilight Program เรื่อง การวิจัยอนาคต*, เข้าถึงเมื่อ 28 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก [http://www.rd.hu.ac.th/TW99-การวิจัยเชิงอนาคต \(Future Research\) pdf](http://www.rd.hu.ac.th/TW99-การวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) pdf).

(short range forecasting, short range planning) ช่วงประมาณ 10-15 ปี ไปจนถึง 20 ปี เป็นระยะปานกลาง middle range forecasting หรือ planning เป็นการศึกษาอนาคตของสังคมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ช่วงระยะ 20 หรือ 25 ปีขึ้นไปเป็นการวิจัยอนาคตระยะยาวข้อมูลที่ได้หรือผลที่ได้อาจจะขาดแรงจูงใจ<sup>48</sup>

สุบัน มุขระโกษา กล่าวถึง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR พัฒนาโดยผสมเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) ขั้นตอนของ EDFR จะมีลักษณะคล้ายกับ Delphi แต่ปรับปรุงให้ยืดหยุ่นมากขึ้น<sup>49</sup>

จุมพล พูลุภะทริวิน กล่าวว่าการเชิงวิจัยอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นคำย่อมาจากคำเต็มในภาษาอังกฤษว่า Ethnographic Delphi Future Research เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนารูปแบบการวิจัยมาจากเทคนิคการวิจัยอนาคตสองเทคนิคคือ การวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย (Delphi) โดยผสมผสานทั้งสองเทคนิค เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ<sup>50</sup>

สรุป การวิจัยอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนารูปแบบการวิจัยมาจากเทคนิคการวิจัยอนาคตสองเทคนิค คือ การวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย (Delphi) โดยผสมผสานทั้งสองเทคนิค เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ ขั้นตอนของ EDFR ก็คล้ายกันกับ Delphi แต่ปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยรอบแรกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR หลังจากการสัมภาษณ์รอบแรก ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเครื่องมือ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาฉันทามติทำประมาณ 2-3 รอบ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเป็นอนาคตภาพ

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR พัฒนามาจากปรัชญาการศึกษาและการวิจัยอนาคต ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานและจุดมุ่งหมายที่ต่างจากการวิจัยรูปแบบดั้งเดิมในอดีต ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจผู้วิจัยจะขอเสนอความเชื่อพื้นฐานของการศึกษาและการวิจัยอนาคต และจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย

<sup>48</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ, **ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรภาพพัฒนา, 2557), 1.

<sup>49</sup>สุบัน มุขระโกษา, **การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR**, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557), 1.

<sup>50</sup>จุมพล พูลุภะทริวิน, **Twilight Program เรื่อง การวิจัยอนาคต**.

อนาคตก่อน แล้วตามด้วยขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยของEDFR การประยุกต์ EDFR แล้วปิดท้ายด้วยประโยชน์ของการวิจัยอนาคตโดยรวม

### จุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

ความเชื่อพื้นฐานบางประการของการศึกษาและการวิจัยอนาคต นักอนาคตนิยมมีความเชื่อพื้นฐานว่า

1. อนาคตเป็นเรื่องที่มนุษย์สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
2. ความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับอนาคต มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของเขา
3. เชื่อว่ามนุษย์สามารถจะควบคุมและสร้างอนาคตได้

จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตจุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์ (Desirable) และไม่พึงประสงค์ (Undesirable) เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผนการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนไปจนถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และการป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์<sup>51</sup>

### ขั้นตอนการทำวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

ขั้นตอนการทำวิจัยแบบ EDFR อาจสรุปขั้นตอนใหญ่ๆ ของการวิจัยแบบ EDFR ได้ดังนี้

1. กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้สำคัญและจำเป็นมาก เราเชื่อว่ายิ่งได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจริงๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือก็จำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือก็ขอนัดวันและเวลาสำหรับการสัมภาษณ์การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

<sup>51</sup>จุมพล พูลภัทรชีวิน, Twilight Program เรื่อง การวิจัยอนาคต, 5-6.

ดังกล่าว นอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่า จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูลจัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่หนึ่ง) การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR โดยเริ่มจากภาพอนาคตทางที่ดี (Optimistic Realistic: O-R) ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี (Pessimistic-Realistic : P-R) และภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable: M-P) ตามลำดับหรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้ และน่าจะเป็นโดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ภาพตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบ แบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้

3. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ของ EDFR มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

4. สร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการวิจัยด้วยเทคนิคนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน หาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมด โดยพยายามรักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด การเขียนควรเป็นภาษาที่สั้น กระชับรัด ชัดเจน

5. ทำเดลฟาย (EDFR รอบที่สอง สาม.....) การนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐานเพื่อทำการจำแนกข้อมูล หาฉันทามติ (Consensus) ในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบใหม่ จำนวนรอบของการทำวิจัย EDFR ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัย ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นเอกภาพ (Homogeneity) แล้วหรือยัง หรือมีฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือยัง

6. เขียนภาพอนาคต การนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (Median)



ที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตไม่เขียนเป็นวิชาการมากไป คือ คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย<sup>52</sup>

### การประยุกต์การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

การประยุกต์ EDFR รวมไปถึง Delphi และ EFR ก็สามารถนำไปใช้วิจัยในทางองเดียวกับการวิจัยรูปแบบอื่นๆ ที่มีอยู่ได้ ในปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่างๆ ไปใช้ในองค์กรการต่างๆมากมาย ทั้งเพื่อการวางแผนในอนาคต วิเคราะห์และแก้ปัญหาในปัจจุบัน ตลอดจน การวิเคราะห์อดีตทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น<sup>53</sup>

### ประโยชน์ของการศึกษาและการวิจัยเชิงอนาคต

การศึกษาและการวิจัยอนาคตมีประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาและการวิจัยอนาคตช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่สามารถจะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการวางแผน เพราะการศึกษาและการวิจัยอนาคตมักจะให้หรือนำไปสู่สิ่งต่างๆ ได้แก่ ให้กรอบสำหรับการตัดสินใจหลายรูปแบบ บ่งชี้ถึงอันตรายและโอกาสต่างๆ แนววิธีแก้ปัญหาแบบต่างๆ ช่วยประเมินนโยบายและการปฏิบัติต่างๆ ช่วยให้เห็นถึงและเข้าใจปัจจุบันและอดีตดีขึ้น ช่วยเพิ่มทางเลือกและกำหนดจุดหมายและแสวงหาวิธีที่จะบรรลุจุดหมาย เป็นต้น
2. ช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง และกระตุ้นให้มนุษย์ทำการศึกษานอนาคตอย่างมี “สติ”
3. ช่วยให้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น
4. ช่วยชี้แนะและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และความคิด
5. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน
6. ช่วยกระตุ้นให้มนุษย์ (ทั้งเด็กและผู้ใหญ่) ใฝ่หาความรู้โดยการเป็นผู้สร้างความรู้มากกว่าเรียนสิ่งที่ผู้อื่นบอกหรือทำมาแล้วแต่เพียงอย่างเดียว
7. ให้แนวคิดในการพัฒนาปรัชญาชีวิตที่ผสมกลมกลืนกับแนวโน้มในอนาคต

<sup>52</sup>จุมพล พูลภัทรชีวิน,การวิจัยอนาคตด้วย EDFR (ขอนแก่น:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 19.

<sup>53</sup>จุมพล พูลภัทรชีวิน,การวิจัยอนาคตด้วย EDFR (ขอนแก่น:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 19.

8. อื่นๆ เช่น ให้ความสนุก พลิตเพลิน ให้ความท้าทาย<sup>54</sup>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พลกฤษณ์ ก้วสิทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาควร ประกอบด้วย คือ 1) สมรรถนะขององค์กร ต้องมีความพร้อมทุกด้านเพื่อรองรับการปฏิบัติงานและ แผนการต่างๆ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินการอย่าง มีประสิทธิภาพ 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ มีการทำงานอย่างมีระบบแบบแผนสนับสนุนการเรียนรู้ รอบด้าน 4) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ให้ความสำคัญในบริบทขององค์กรเพื่อเป็นพลัง ขับเคลื่อนแผนการดำเนินการต่างๆ 5) การกำกับติดตาม เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ ดียิ่งขึ้นไป 6) การสนับสนุนของชุมชน ให้ความสำคัญของการประสานงานในชุมชนรวมทั้งส่วนที่ เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป<sup>55</sup>

วรวรรษ เทียมสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิกในอัคร สังฆมณฑลกรุงเทพฯ สู่ประชาชนอาเซียน พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านการจัดการนักเรียน 2) กลยุทธ์ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) กลยุทธ์ด้านผู้บริหาร ผลิตผู้บริหารที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถสูง 4) กลยุทธ์ด้านหลักสูตร มีกระบวนการเรียนรู้ที่มี คุณภาพส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) กลยุทธ์ด้านการจัดการอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่นำศึกษาเรียนรู้<sup>56</sup>

พงษ์มนัส ดิอด ได้ศึกษาเรื่อง ทางเลือกทางการศึกษาภายใต้สภาวะปกติใหม่: บ้านเรียน พบว่า แนวทางในการเรียนการสอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์การใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหาร จัดการ แผนการดำเนินงานรูปแบบใหม่จากการสอนปกติ On-site ปรับตามบริบทของสถานศึกษา

<sup>54</sup> จุมพล พูลภัทรชีวิน, การวิจัยอนาคตด้วย EDFR (ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 7-8.

<sup>55</sup> พลกฤษณ์ ก้วสิทธิ์, “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” วารสารวิชาการธรรมศาสตร์ 20, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2563), 109-120.

<sup>56</sup> วรวรรษ เทียมสุวรรณ, “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิกในอัครสังฆ มณฑลกรุงเทพฯ สู่ประชาชนอาเซียน,” วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม 12, 2 (กรกฎาคม- ธันวาคม 2563), 94-116.

ประกอบด้วย การเรียนผ่านโทรทัศน์ On-Air การเรียนการสอนแบบออนไลน์ Online มีความเหมาะสมกับการวางแผนการเรียนการสอนในยุคปกติใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สามารถลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมได้ จะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ทางการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน รูปแบบการจัดการศึกษาแบบบ้านเรียนนี้ช่วยลดปัญหาสถานการณ์วิกฤติที่ไม่พึงประสงค์ มีความปลอดภัยในชีวิต ลดความเสี่ยงในการดำเนินชีวิต และปัญหาการเร่งรีบจากการเดินทาง ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง<sup>57</sup>

กุหลาบ ปุริสาร และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal พบว่าการบริหารจัดการในยุค New Normal ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างมีมุมมองที่ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจะต้องมีความเข้าใจในบริบทขององค์กรมีการวางแผนวางกลยุทธ์การชัดเจน มุ่งการดำเนินงานที่ดีช่วงในการส่งเสริมสมรรถนะด้านการสื่อสารสร้างความพร้อมในองค์กรมีการประสานงานที่ดีมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ สร้างความสามัคคี เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักตนเอง รู้จักสังคม และมีความกล้าหาญ รวมเร็วชัดเจนในการตัดสินใจ สามารถคว้าโอกาส ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีทันใดขจัดอุปสรรคปัญหา และใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์สถานการณ์ให้ประสบความสำเร็จ<sup>58</sup>

สุชาติ พงศ์กิตติวิบูลย์ ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้โอกาสเกิดภาวะวิกฤติ ระดับการทำลายและกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤติ พบว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดากับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์การวางกลยุทธ์ในเชิงตั้งรับการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติเกิดขึ้นควรมีการตรวจจับสัญญาณเตือนจากสภาพแวดล้อม มีองค์ความรู้รอบด้านรับรู้ถึงข้อมูลที่หลากหลายเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ทำแผนการป้องกัน และการเตรียมการเพื่อเตรียมความพร้อมหากองค์กรเกิดภาวะวิกฤติ หรือผลกระทบกับเหตุการณ์สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น กลยุทธ์ทางการสื่อสารเป็นหลักสำคัญในการรับรู้ถึงเหตุการณ์ และในความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การสื่อสารต้องชัดเจนเปิดเผยตรงไปตรงมา และต้องสร้างเครือข่ายทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อต่างๆเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรืออยู่ในภาวะวิกฤติในปัจจุบัน<sup>59</sup>

<sup>57</sup> พงษ์มนัส ดีอด, “ทางเลือกทางการศึกษาภายใต้สภาวะปกติใหม่: บ้านเรียน,” **วารสารมหาวิทยาลัยนครสวรรค์** 7, 11 (พฤศจิกายน 2563), 385-393.

<sup>58</sup> กุหลาบ ปุริสาร และคณะ, “ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal,” **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย** 10, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2563), 17-19.

<sup>59</sup> สุชาติ พงศ์กิตติวิบูลย์, “การรับรู้โอกาสเกิดภาวะวิกฤติ ระดับการทำลายและกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤติ,” **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 14, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2563), 147-157.

จักรพงษ์ มัตสยะวณิชกุล ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่าด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การวางแผน 3) การกำหนดนโยบาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) เป้าหมายของหน่วยงานที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และ 7) มีค่านิยมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ในการจัดการต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และสามารถปฏิบัติได้จริง<sup>60</sup>

วรสิทธิ์ เจริญพุด ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟาย พบว่าเป็นการวิจัยเชิงอนาคตที่ใช้วิธีการอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายมีการเปิดเผยความคิดเห็นอย่างอิสระครอบคลุมในเนื้อหาเป็นข้อมูลที่เป็นเหตุผลที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ โดยหลักการประกอบด้วย 3 ประการคือ 1) การกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 3) การเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลเหมาะสมกับการคาดการณ์ในมิติที่ไม่ซับซ้อนสามารถใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่นได้<sup>61</sup>

เกตุจันทร์ทา ศรีวะรมย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการปฏิบัติงานการจัดงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. กลยุทธ์ความต้องการของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ต้องการให้มีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนต้องการให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณการบริหารงบประมาณ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับ

<sup>60</sup> จักรพงษ์ มัตสยะวณิชกุล, “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน,” *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 10, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561), 346-359.

<sup>61</sup> วรสิทธิ์ เจริญพุด และ เพ็ญศรี ฉิรินัง, “การวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟาย,” *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 1, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558), 27-38.

บริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์จะทำให้การปฏิบัติการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อระบบบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพได้<sup>62</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

เฮอร์นันเดซ (Hernandez) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาในเม็กซิโก พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องใช้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการศึกษานำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา พัฒนาปรับปรุงการศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการช่วยเหลือการศึกษา พัฒนาวัฒนธรรมบริบทในพื้นที่ การจัดระเบียบองค์กรส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้การบูรณาการทางความคิดการฝึกอบรมบุคลากรระหว่างองค์กรกับสังคมมีการร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาของเยาวชน มุ่งส่งเสริมตามแผน และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>63</sup>

เสวกพันธ์ (Savagpun) ได้ศึกษาเรื่อง ความปกติใหม่ของห้องเรียนพลศึกษา กับปฏิบัติการยุคโควิด 19 พบว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นวิถีชีวิตใหม่ การใช้กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมการบูรณาการร่วมกันมุ่งประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ ซึ่งสังคมกลายเป็นระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบการออกแบบโมเดลการเรียนการสอนรูปแบบใหม่การบูรณาการทางเทคโนโลยีมาปรับใช้ออกแบบวิธีการเรียนการสอนที่ตรงบริบทในปัจจุบัน การนำแบบการสอนออนไลน์มาใช้ในการสอนด้านพลศึกษาที่เน้นการปฏิบัติการสามารถใช้สื่อการสอนผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เห็นการโต้ตอบทางภาพ และเสียงรวมทั้งการเคลื่อนไหวของผู้สอนกับผู้เรียน สามารถตอบโจทย์สังคมในปัจจุบันกับสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 การเว้นระยะห่างทางสังคม โดยการปรับเปลี่ยนบูรณาการทางการศึกษาสื่อการสอนครั้งนี้เป็นการวางรากฐานการศึกษาส่งต่ออนาคต<sup>64</sup>

มาคุ (Mjaku) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์ พบว่า ความสัมพันธ์ของการบริหารกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์มีผลต่อองค์กร 3 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้าน

<sup>62</sup> เกตุจันทร์ทา ศรีวะรมย์, “กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร,” วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 11, 2 (กุมภาพันธ์ –กรกฎาคม2560), 30.

<sup>63</sup> Hernandez J. Vargas, **STRATEGIC MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN MEXICO**, Accessed March 16, 2021, Available from <https://www.semanticscholar.org/paper/>.

<sup>64</sup> Savagpun Pufa, “ THE NEW NORMAL OF A PHYSICAL EDUCATION CLASSROOM MODEL WITH THE COVID-19 REVOLUTION.” **Journal of Education Naresuan University** 22, 3 (July - September 2020), 351-357.

คุณค่า ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชัดเจนในการตัดสินใจ การวางกลยุทธ์ จะต้องมีความเหมาะสมตรงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับบริบทในองค์กรและสถานการณ์สังคม และต้องสร้างความคุณค่าในตัวองค์กรบูรณาการทางการดำเนินงานความคิดแบบใหม่มีคุณค่าในตนเองและเป็นทรัพยากรที่มีองค์ความรู้เข้าใจกระบวนการทำงานและเข้าใจบริบทขององค์กร<sup>65</sup>

โมห์ตยาคุป (Mohdyakob) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนเทคโนโลยีสารสนเทศ กับความคุ้มค่า พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการวางระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เหมาะสมกับสถานศึกษาช่วยในการจัดระบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน ตรงตามเป้าประสงค์ สร้างความรวดเร็วชัดเจนด้านข้อมูลต่างๆ และยังปรับวิสัยทัศน์ต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร มีความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ สร้างความคุณค่าในองค์กร<sup>66</sup>

กรีนบี (Greenb) ได้ศึกษาเรื่อง การวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวการสอนใหม่แนวสร้างสรรค์สื่อการสอนแบบทีวีเรียลิตี พบว่ากลยุทธ์ที่ดีมีการบูรณาการทางวิชาการกับสื่อเทคโนโลยีการออกแบบกลยุทธ์ที่เน้นความท้าทายสร้างความสนใจ นำสื่อการสอนแบบทีวีเรียลิตีเป็นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ทำให้จดจำ สนุกสนานในการเรียน มีการแข่งขัน กลยุทธ์ที่กระตุ้นการสร้างสรรค์ทางความคิดของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์แนวสร้างสรรค์การบูรณาการสื่อการสอนกับเนื้อหาวิธีรูปแบบการสอนแบบทีวีเรียลิตี เป็นวิธีการสอนรูปแบบใหม่สามารถนำไปใช้ได้ อย่างประสบความสำเร็จโดยวัดจากปฏิกริยาและผลการเรียนเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณค่าและความสำคัญของประสิทธิภาพการสอน<sup>67</sup>

ซิลลิง (Schilling) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี พบว่าการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องออกแบบให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมทั้งช่วงเวลาที่เหมาะสม ทราบถึงผลกระทบเชิงบวกและลบ คำนึงถึงปัจจัยรอบด้านที่มีอิทธิพลต่อองค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยการส่งเสริมความคิดเชิงสร้างสรรค์นำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ ศึกษาวิจัยเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร

<sup>65</sup> Mjaku Gentiana. Strategic Management and Strategic Leadership. International Journal of Scientific and Research Publications 10, 8 (August 2020), 914-917.

<sup>66</sup> Mohd Faiz Mohd Yaakob, "Strategic Management and Strategic Planning in School: Is IT Worth for Teachers," **Academy of Strategic Management Journal** 18, 3 (2019), 1-6.

<sup>67</sup> Greenb Galvin Tiffany, "Making strategy "Real": Using reality television for innovating teaching approaches," **The International Journal of Management Education** 17, 13 (November 2019), 103-104.

จัดการทำให้กลยุทธ์นั้นโดดเด่นในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ<sup>68</sup>

บลังโกเอนโคเมียนดา (Blanco-Encimienda) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่คุณภาพของการศึกษา พบว่า จากวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาในปัจจุบันกับรูปแบบพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืนในอนาคตมีองค์ประกอบ 3 ประการ 1) ระบบการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การเรียนรู้องค์กร และ 3) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ทั้งหมดนี้สถานศึกษาต้องมีระบบบริหารจัดการที่สามารถควบคุมผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการมีแบบแผนเพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ รูปแบบการบริหารแบบใหม่ วิเคราะห์จากผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างทีมผู้นำรุ่นใหม่ในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารเป็นการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษาให้ก้าวไปข้างหน้า<sup>69</sup>

มอลโดวาน (Moldovan) ได้ศึกษาเรื่อง การบูรณาการการบริหารเชิงกลยุทธ์และการประกันคุณภาพในการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพในการบริหารโดยรวมกับการจัดการกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กันในการวางแผนกรอบการกำหนดกลยุทธ์การประกันคุณภาพทางการศึกษาสอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์รวมทั้งตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของ ARACIS มีความสอดคล้องกันสามารถนำไปบูรณาการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>70</sup>



<sup>68</sup> Schilling A, Melissa. **Strategic Management of Technological Innovation**, Fifth Edition (New York: McGraw-Hill Education, 2017). 6.

<sup>69</sup> Blanco-Encomiende Javier Francisco, **Strategic Management as key to Improve the Quality of Education.**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 81 (2013), 270-274.

<sup>70</sup> Moldovan Liviu, **Integration of strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education.**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 1458-1460.

## สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารในยุคปกติใหม่ ความหมายและความสำคัญการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางกรอบในการดำเนินงาน กระบวนการและแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางการบริหารสถานศึกษาสู่ยุคปกติใหม่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและวัดผล เชื่อมโยงข้อมูลสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ที่ตอบโจทย์โลก การศึกษา การรองรับวิถีใหม่ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของมัธยมศึกษาโดยกระทรวงศึกษาธิการตระหนักถึงความสำคัญยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบของงานวิจัยเชิงอนาคตการศึกษาอนาคตเป็นวิชาสาขาใหม่ที่ศึกษาถึงแนวคิดรวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาถึงอนาคต ตลอดจนระเบียบวิธีวิจัยในเทคนิคต่างๆ ที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถนำมาประปรังใช้เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ จากข้อมูลดังกล่าวมานี้กับการปรับเปลี่ยนวิถีใหม่ สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปกติใหม่ที่เป็นอยู่ขณะนี้





### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่” มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ รวมถึงศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ บทความ วิทยานิพนธ์ วารสาร อินเทอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดทำโครงการวิจัย โดยขอคำแนะนำและความเห็นในการจัดทำโครงการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนออนุมัติโครงการวิจัย

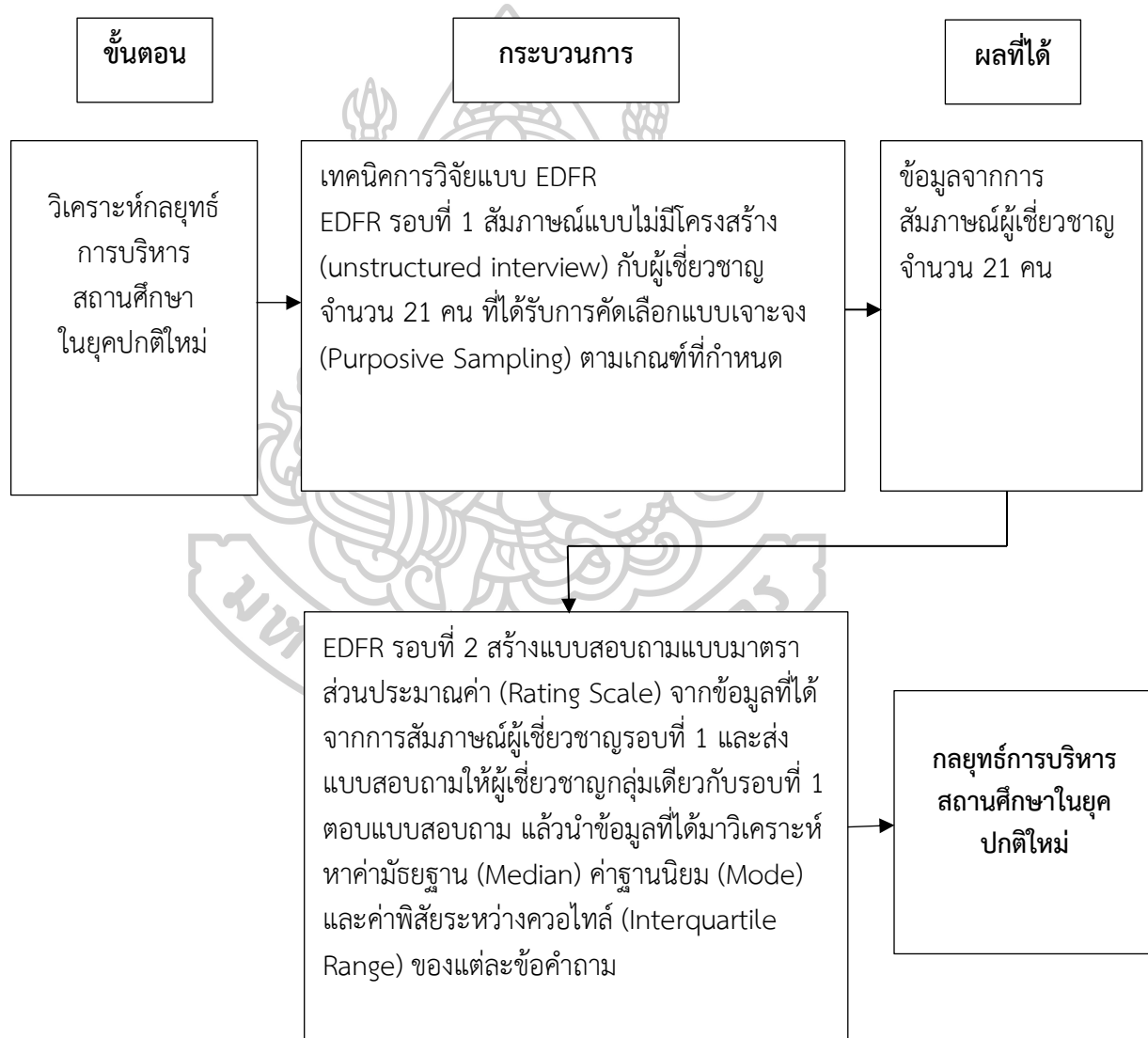
##### ขั้นตอนที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย

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

EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ไปสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน พิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 7 คน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งใช้เทคนิคการ

คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากตัวแทนดังกล่าวข้างต้น โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล EDFR รอบที่ 2

EDFR รอบที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ไปเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่ 1 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัยตามแผนภูมิที่ 2



### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะมาจัดทำรายงานการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่

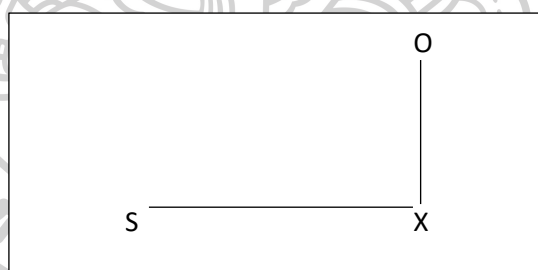
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ ทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อมหาวิทยาลัย ศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงอนาคตใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เพื่อสะท้อนปรากฏการณ์จริงผ่านมุมมองของคนในบริบทนั้น ๆ ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว โดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรมและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One – Shot, Non – Experimental Case Study) สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ ดังนี้



- |       |   |   |
|-------|---|---|
| เมื่อ | S | หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลที่ได้จากการเลือกเพื่อการวิจัยโดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR |
|       | X | หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  |
|       | O | หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ   |

### กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ซึ่งการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติก่อนการเสนอชื่อ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.1 มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานมัธยมศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

1.2 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือ ปริญญาเอก

1.3 เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานมัธยมศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2.2 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือ ปริญญาเอก

2.3 เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 7 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1 มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานมัธยมศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.2 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือ ปริญญาเอก

3.3 เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ที่กำหนด นำเกณฑ์การคัดเลือกและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความเหมาะสม ครอบคลุม และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา ในยุคปกติใหม่ ซึ่งได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสาร ตำรา และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน การศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน สำหรับ EDFR รอบที่ 1 และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับ EDFR รอบที่ 2

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) สำหรับ EDFR รอบที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิดโดยสร้างจากข้อสรุปที่ได้จากผลการวิเคราะห์ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับ EDFR รอบที่ 2 สร้างแบบสอบถามโดยสังเคราะห์เอกสารข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในรอบที่ 2 โดยกำหนดระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ น้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ น้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการโดยปรึกษาแนวทางการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามซึ่งใช้ในการรวบรวมข้อมูล EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำเอกสารข้อมูลจากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 จัดทำเป็นเครื่องมือสำหรับ EDFR รอบที่ 2 และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมแล้วจึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. เก็บข้อมูลรอบที่ 1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเองใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อให้ได้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นในอนาคต

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพื่อนำประเด็นเหล่านั้นไปสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้ในการเก็บข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2

3. เก็บข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมพิจารณาประเมินค่าโอกาสความเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มาวิเคราะห์ข้อมูลตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิงสถิติเพื่อแสดงตำแหน่งค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ถ้าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 2 มีความเป็นฉันทามติ (Consensus) ทุกข้อคำถาม ผู้วิจัยจะได้สรุปผลการวิจัยต่อไป

5. นำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยถือเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (Median) ที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจากค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐาน (Median) กับฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ไม่เกิน 1.5

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

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

2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) คือ ค่ากลางของข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของข้อมูลทั้งหมดที่ได้นำมาเรียงลำดับไว้ ดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่น้อยที่สุด

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 ค่าฐานนิยม (Mode) คือ ค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1- 5 ของแต่ละข้อ ระดับคะแนนใดที่มีค่าความถี่มากที่สุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อนั้น ในกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของข้อนั้น ส่วนกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนน ไม่อยู่ติดกัน จะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้น

นำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้มาหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐาน (Median) กับฐานนิยม (Mode) โดยผลต่างต้องมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

2.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ได้จากการคำนวณหาค่าความแตกต่างของควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแต่ละข้อไม่สอดคล้องกัน

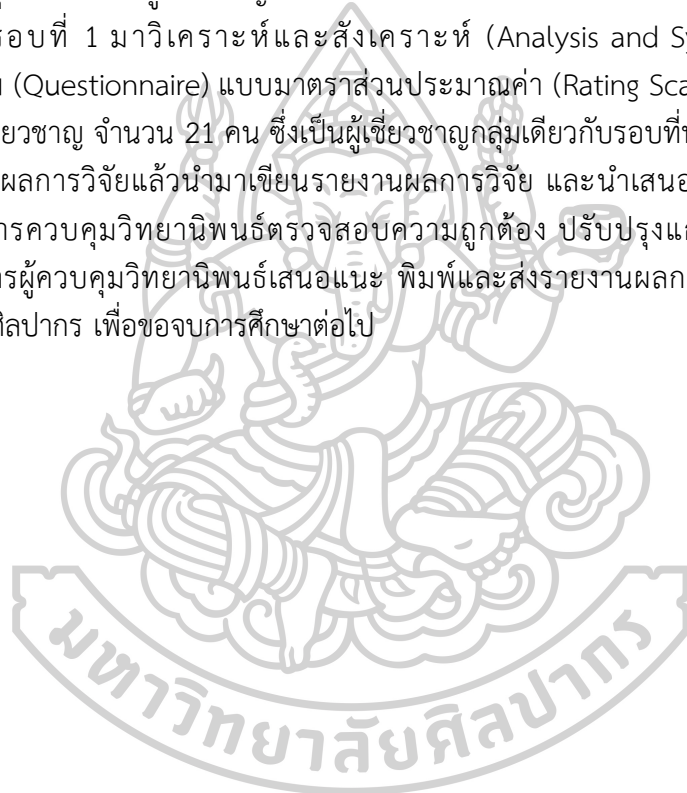
### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิจัยแบบ EDRF สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)



## สรุป

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่” วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ เป็นการวิจัยเชิงอนาคตใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 รอบ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ไปสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน พิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญและประสบการณ์ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 7 คน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มบริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 7 คน กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 7 คน EDFR รอบที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จาก EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) พัฒนาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่หนึ่ง นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผลการวิจัยแล้วนำมาเขียนรายงานผลการวิจัย และนำเสนอรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษาต่อไป





## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบการศึกษาอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ 21 คน โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 2

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1 เพื่อทราบภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบได้อย่างอิสระตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (analysis and synthesis) สรุปเนื้อหาการสัมภาษณ์ตามรายละเอียดของแต่ละคน ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องเน้น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรในการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร การพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มี Health literacy และ Digital literacy การพัฒนากรอบความคิดก้าวหน้า (Growth Mindset) เนื่องจากกรอบความคิดเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาแนวคิดการบริหารของบุคลากรและยอมรับการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างแนวคิดการทำงานในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงระบบ และกระบวนการทำงาน เป็นการทำงานที่มีการวางแผนของ

กระบวนการทำงานด้วยวิสัยทัศน์ที่มีมุมมองของการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แผนงาน มีลักษณะยืดหยุ่นเพื่อรองรับ หรือปรับตัวกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การออกแบบระบบการทำงานที่มีความพร้อมต่อสภาวะการณ์ฉุกเฉิน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ตัดสินใจการกำหนดกระบวนการทำงานสำหรับการบริหารสถานการณฉุกเฉิน และภาวะปกติ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้กับบุคลากรได้รับรู้ และเกิดพัฒนาวิธี หรือกระบวนการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาระบบสารสนเทศวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้ทำต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลต่อเป้าหมายการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกระบวนการ วิธีการทำงานที่อาจจะเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ การสร้างระบบเครือข่ายการดำเนินงาน และการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ซึ่งการสร้างเครือข่ายการทำงานทำให้ได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา และเกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในการทำงาน และร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกัน รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษาได้ร่วมกันสะท้อนปัญหา เสนอแนวทางในการจัดการเพื่อให้การแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา และการจัดการศึกษาในยุคปกติใหม่เกิดจากความร่วมมือจากภาคส่วนที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา เช่น ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานองค์กรต่างๆ ความร่วมมือมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน สื่อการเรียน วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง และการจัดการเรียนการสอน ความร่วมมือจัดการศึกษาในสภาวะการณ์ในยุคปกติใหม่ และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียังมีส่วนช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาของผู้เรียน การเพิ่มช่องทางการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้มากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านการบูรณาการแผนงานการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ TOWS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อพัฒนาส่งเสริมตามสถานการณ์ และในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข การบริหารควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่นั้นๆ ดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ ICT เพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ทุกกระบวนการทำงานในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นงานการเงินและงบประมาณ การประเมินวัดผล งานบุคลากร งานหลักสูตร และ นำเทคโนโลยีรูปแบบใหม่เข้ามาใช้กับหลักสูตรที่สอดคล้อง และเหมาะสม

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องให้ความสำคัญด้านวิชาการ มุ่งหลักสูตรทันสมัยสนองต่อความต้องการในยุคใหม่ และตลาดสากล กระบวนการเรียนการสอนในระบบไซเบอร์ Cyber Education และการทำงานที่ในอนาคต มุ่งการวางแผนทั้งระบบระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ปรับตามบริบทของพื้นที่และโครงการนั้นๆ สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติมีการจัดองค์กรทำองค์กรให้เหมาะสมกับยุคใหม่ เป็นที่พึงของสังคม สร้างงานให้ผู้เรียน จัดสรรงบประมาณตามบริบทขององค์กรมีความเหมาะสมคุ้มค่า โปร่งใส รวดเร็วในการเบิกจ่าย การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน มุ่งพัฒนาส่งเสริมนักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และรู้จักการดำเนินชีวิตให้มีความสุข การสร้างงานตามพรสวรรค์ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพแบบยั่งยืน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องเน้นนโยบายด้านการกระจายอำนาจลงสู่สถานศึกษาในพื้นที่ การร่วมมือส่งเสริมพัฒนาการปรับเปลี่ยนกฎหมายระบบการจัดซื้อให้มีความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และเหตุการณ์ปัจจุบัน สามารถปรับตามแผนเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการจัดอบรมการฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะสามารถใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาได้อย่างดี สามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนเข้าใจและมีองค์ความรู้จริง มีโครงสร้างที่ชัดเจนมีความยืดหยุ่น หลากหลายส่งเสริมการศึกษานอกห้องเรียนมีการผสมผสานการเรียนรู้ให้เข้ากับยุคสมัยนำสื่อเทคโนโลยีเข้ามาใช้ นำระบบเทคโนโลยีมาบริหารจัดการทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็บุคลากร หลักสูตร ประเมิน งบประมาณ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน องค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้อง และ มีการจัดระบบควบคุมดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบปัญหา มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัยตามมาตรการกระทรวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างนักเรียนกับสถานศึกษาที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง รวมทั้งภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยกันส่งเสริมพัฒนาแก้ไขร่วมกัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านบริหารจัดการทั่วไป ให้ปรับสอดคล้องกับบริบทโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งเสริมฐานสมรรถนะเพื่อใช้ประโยชน์ได้จริงในสังคมมีการบูรณาการเชื่อมโยงงานด้านต่างๆ เช่นด้านวิชาการกับหน่วยงานและส่วนที่เกี่ยวข้อง กฎหมายปรับให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ 2) กลยุทธ์ด้านบุคคล พัฒนาคนให้เข้ากับยุคที่เปลี่ยนไปมีความรู้และเข้าใจเทคโนโลยี รู้จัดการเชื่อมโยงประสานงาน บูรณาการทางการทำงาน ความคิด ทั้งบุคลากรทางการศึกษาและ ผู้เรียน เพื่อเข้าใจวิถีชีวิตใหม่ บริหารจัดการบุคลากรให้ทันสมัย 3) กลยุทธ์ด้านการเงินงบประมาณ

มีการปรับแผนตามบริบทที่เปลี่ยนไปมีการจัดตั้งงบประมาณเพื่อส่งเสริมระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับยุคที่เปลี่ยนไป มีการหาระดมทุนจากหน่วยงาน สมาคม องค์กร ชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาส่งเสริมผู้เรียนที่มีความพร้อมในการศึกษา และตั้งงบฉุกเฉินเพื่อบริหารจัดการตามสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง

4) กลยุทธ์ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มุ่งการเรียนรู้แบบบูรณาการทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ผสมผสานที่เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ระยะเวลาในการเรียนปรับให้เหมาะสม ผสมผสานการเรียนรู้นอกห้องเรียนอย่างอิสระ และมุ่งการประสานงานเชื่อมโยงองค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง 5) กลยุทธ์ด้านการประสานงาน เครือข่ายกับส่วนที่เกี่ยวข้อง สร้างสถานศึกษาที่เข้มแข็งมีการประสานงานระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงาน องค์กร เพื่อช่วยพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรม โครงการต่างๆ และช่วยเหลือด้านทรัพยากรทางการศึกษา และ 6) กลยุทธ์ด้านจิตวิทยาทางการศึกษา ส่งเสริมทักษะทางอารมณ์ของบุคลากรในการศึกษาและผู้เรียน สามารถปรับและเข้าใจสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น สามารถปรับตัวยอมรับกับบริบทที่เปลี่ยนไป มีความสุขในการทำงานและการเรียน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบไหนก็ตาม สามารถมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ สามารถศึกษาหาความรู้ได้เองมีความคิดนอกกรอบที่เหมาะสมกับการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ที่เปลี่ยนไป

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ที่เหมาะสมในยุคการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ 4Ms ช่วยในการวางกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม ประกอบด้วย 1) Man คน การกำหนดบุคลากรในการทำงานจัดคนที่เหมาะสมกับงานนั้น ส่งเสริมบุคลากรให้มียุทธศาสตร์ความรู้ทักษะการเรียนรู้การสอนและสามารถใช้สื่อที่ทันสมัยในยุคปัจจุบัน เข้าใจในรูปแบบการเรียนที่ภาครัฐกำหนด (ศบค.) กำหนดให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนทางไกล สอนใน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1. การเรียนการสอนผ่านทีวี (ON-AIR) ผ่านระบบดาวเทียม KU-BAND (จานทิบ) ช่อง 186-200 ระบบเคเบิลทีวี (Cable TV) และระบบ IPTV 2. การเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต (ONLINE) ผ่านทางระบบ Video Conference ระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียน และระบบอื่นตามที่ สพท. จัดเตรียมให้ 3. การเรียนการสอนแบบ ON-DEMAND ผ่านทางเว็บไซต์ DLTV ([www.dltv.ac.th](http://www.dltv.ac.th)) ช่อง YouTube (DLTV Channel 1-15) และแอปพลิเคชัน DLTV บนสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต 4. การเรียนการสอนแบบ ON-HAND สำหรับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์การรับชม โดยการนำหนังสือ แบบฝึกหัด ใบงาน ไปเรียนรู้ที่บ้านภายใต้ความช่วยเหลือของผู้ปกครอง 2) Money เงิน การวางงบประมาณในการดำเนินงานการจัดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาการเรียน อุปกรณ์เครื่องมือในการสอน การจัดทำข้อเสนอมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่าย

ต่างๆ ทั้งรายรับและรายจ่าย 3) Materials วัสดุสิ่งของ การบริหารอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย เป็นสถานศึกษาปลอดภัยมีระบบการป้องกันตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนด รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน 4) Management การจัดการ มีการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย Policy เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง โดยยึดหลักนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผนการปฏิบัติงาน จัดการโครงสร้างระบบการทำงาน เน้นตัวชี้วัดในการบริหารจัดการ มีการประเมินผลการทำงานในด้านต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาต่อไป

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย การนำระบบเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เชื่อถือได้มาใช้ในการบริหารจัดการทั้งระบบ สายงานวิชาการบริหารทั่วไป การวางแผนระบบการทำงานด้านต่างๆ งานบุคลากร งานการเงินงบประมาณ หลักสูตรการสอน การประเมินวัดผล เพื่อการทำงานให้เชื่อมโยงครอบคลุม มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ทันที และสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการนโยบายต่าง ๆ ต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน องค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้องได้ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาเพื่อป้องกันแก้ไขตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต มีการสนับสนุนให้มีองค์ความรู้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม เข้าใจวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องมีการปรับหลักสูตร ลดระยะเวลาการเรียน การผสมผสานการเรียน ส่งเสริมการศึกษานอกห้องเรียน มุ่งการปฏิบัติ การใช้ชีวิตได้จริงตามสังคมปัจจุบัน มีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม การนิเทศที่สอดคล้องตามบริบท มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการนำสื่อมาใช้กับงานด้านวิชาการ มุ่งให้มีองค์ความรู้ ทักษะ สามารถสื่อสารออกมาได้อย่างมีคุณภาพ มีความเข้าใจในวิถีใหม่ และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความพร้อมในด้านสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อขจัดปัญหาการเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มีการจัดตั้งงบประมาณตามโครงการสถานการณ์ที่เหมาะสม ลงทุนอุปกรณ์ทางการศึกษาในยุคแห่งนวัตกรรม มีสื่อ มีแหล่งเรียนรู้ ปรับรูปแบบการบริหารจัดการ บูรณาการหลักการประสานงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชน มีการปรับแผนการดำเนินงานสามารถยืดหยุ่นได้ นำหลักการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการบริหารจัดการระบบ ICT เข้ามาบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งระบบ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายให้สามารถบริหารจัดการได้ สามารถปรับได้ตามสถานการณ์บริบทของสถานศึกษา เช่น การบูรณาการหลักสูตรเป็นแบบสหสาขาวิชา เพื่อการเรียนรู้

ใหม่ ปรับหลักสูตร ลดเวลาเรียนในห้องเรียนลง ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียนเพื่อเป็นทักษะชีวิต รวมทั้งมุ่งการเรียนการสอนให้ได้ประโยชน์สูงสุดทั้งผู้สอน และผู้เรียน โดยปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และกลุ่มผู้เรียน พร้อมทั้งมีการประเมินที่รอบด้านเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โรงเรียนมีระบบที่เป็นมาตรฐานในสถานศึกษา มีทีมผู้ดูแลระบบ มีข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้องเชื่อถือได้ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ได้ทันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับงานส่งเสริมสนับสนุนทักษะที่จำเป็นให้บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีคุณภาพไปยังผู้เรียน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 10 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มุ่งกระจายอำนาจมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการทั้งระบบรูปแบบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ สนับสนุนงบประมาณรายหัวของผู้เรียนมากขึ้น สนับสนุนส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานทางอุปกรณ์ทางการศึกษา สื่อต่างๆ และเทคโนโลยีที่ใช้ในยุคปัจจุบันการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ มีการจัดหาอุปกรณ์ สื่อในการศึกษา สนับสนุนผสมผสานรูปแบบการศึกษาในระบบการสื่อสารออนไลน์และการศึกษาในสถานศึกษา ลดปัจจัยพื้นฐานความเหลื่อมล้ำทางระบบการศึกษาของผู้เรียนและสถานศึกษา จัดระบบการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การดำเนินงาน โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับสถานศึกษา เพื่อสร้างสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ยุคแห่งศตวรรษที่ 21 นำมาซึ่งระบบการจัดการข้อมูลที่ต้องครอบคลุม มีความถูกต้องชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างสมบูรณ์เป็นคลังความรู้ ซึ่งเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ผลักดันสร้างคนเก่งคนดีในสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ สร้างบุคลากรให้มีทักษะ องค์ความรู้มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน และปรับเวลาเรียน ลดจำนวนปีการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนจบการศึกษาเร็วขึ้นนำมาซึ่งการช่วยกันพัฒนาประเทศ สร้างการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งในห้องและนอกห้องเรียน มีรูปแบบการเรียนแบบผสมผสานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาโดยผ่านระบบออนไลน์ ให้ผู้เรียนมีเวลาคิดนอกกรอบในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองในสิ่งที่สนใจ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องเน้นด้านเทคโนโลยี นำรูปแบบระบบของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ทั้งระบบของสถานศึกษาเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุคและสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อปรับรูปแบบการทำงานใหม่ ให้มีความรวดเร็ว ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ มีความทันสมัย และยังส่งผลในการช่วยพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีทักษะกระตุ้นการเรียนรู้ มีการวางแผนการจัดหางบประมาณ การ

ประสานงานกับหน่วยงาน องค์กร สถาบัน ชุมชนบริเวณสถานศึกษาเพื่อช่วงกันส่งเสริมพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนระบบเทคโนโลยี อุปกรณ์ทางการศึกษา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของผู้เรียน และสถานศึกษา และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมทักษะที่ใช้ในยุคปัจจุบัน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจถึงสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาอื่นๆ หน่วยงาน องค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดการผสมผสานการสอนในรูปแบบสหสาขาเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ส่งเสริมการจัดโครงการ กิจกรรม เป็นการสร้างเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 12 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องเริ่มจากการกำหนด กฎหมายกฎระเบียบ นโยบายให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์เฉพาะหน้าได้มีการจัดทำแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวตามสถานการณ์นั้นๆ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร คุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมุ่งสร้างผู้นำทางการศึกษาการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มุ่งจัดการงบประมาณในการสนับสนุนโครงการ กิจกรรม อุปกรณ์การศึกษา สถานศึกษาให้มีมาตรฐานระดับสากลรวมทั้งปรับให้มีความสอดคล้องกับยุคแห่งการเรียนรู้ ยุคแห่งนวัตกรรม เพิ่มทักษะที่จำเป็นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมให้บูรณาการทางความคิด การประสานงานกันหน่วยงาน องค์กร ชุมชนที่เกี่ยวข้อง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจและพร้อมยอมรับกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ในอนาคต มีความคิดเชิงบวกเสมอ สร้างความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา มีศักยภาพในตนเองสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่มีทีมงานเฉพาะทางเพื่อช่วยควบคุมดูแลในส่วนงานกรณีฉุกเฉิน หรือส่วนงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถเป็นพิเศษ ปรับหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นส่งเสริมกิจกรรมที่เสริมทักษะการดำเนินชีวิต ปรับรูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน การศึกษาแบบออนไลน์ ลดเวลาการเรียนลงเพื่อให้ผู้เรียนมีเวลาในการศึกษา กิจกรรมที่ชอบ และ นำระบบเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริหารงานการดำเนินงานการประเมินให้ครอบคลุมหลายมิติ เชื่อมโยงการเรียนการสอนแบบผสมผสาน เพื่อสร้างรูปแบบการเรียนใหม่ มุ่งให้ผู้เรียนสามารถก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 13 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ควรเน้นด้านการจัดการเรียนการสอนระบบออนไลน์มีการผสมผสานรูปแบบการเรียนในสถานศึกษาให้มีคุณภาพระบบเทียบเท่าระบบสากล เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 มีการสนับสนุนบุคลากรและครู ให้มีศักยภาพสร้างการเรียนรู้มีทักษะในการดำเนินชีวิตการแก้ไขปัญหาที่มีความคิดเชิงบวก มีความอดทนต่อสถานการณ์ในภาวะฉุกเฉิน มีการประสานงานกันหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวมทั้ง

เป็นที่พึงให้ผู้เรียนได้ตลอดเวลาให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการศึกษาสร้างทักษะใหม่ที่เป็นในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปกติใหม่ ควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ ICT เข้ามาสนับสนุนบทบาทในการบริหารจัดการ และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกันส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษา และร่วมมือภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการร่วมมือเพื่อพัฒนาการทำงานหลักสูตร อุปกรณ์ทางการศึกษาให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดี การจัดรูปแบบการเรียนการสอนเป็นสหสาขาวิชา เพื่อลดเวลาเรียนให้ผู้เรียนได้ประโยชน์ในการศึกษาเพื่อยกระดับสู่สากล การเรียนรู้ในยุคปกติใหม่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเสมอ ปรับรูปแบบการเรียนการสอนเชิงวิเคราะห์ให้มากขึ้น เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 14 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ต้องให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาทั้งสถานที่ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นที่พึงให้กับผู้เรียนได้ตลอดเวลา มีการปรับปรุงหลักสูตร และการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาเรียนควรปรับให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา รวมทั้งนำสิ่งที่เป็นทักษะที่จำเป็นในยุคใหม่เข้ามาแทนหลักสูตรเดิมๆ มีการผสมผสานการเรียนแบบผ่านอินเทอร์เน็ต (ONLINE) ผ่านทางระบบ Video Conference ระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียน และระบบอื่นตามที่ สพท. จัดเตรียมให้การเรียนการสอนแบบ ON-DEMAND ผ่านทางเว็บไซต์ DLTV ([www.dltv.ac.th](http://www.dltv.ac.th)) ช่อง YouTube (DLTV Channel 1-15) และแอปพลิเคชัน DLTV บนสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต การเรียนการสอนแบบ ON-HAND สำหรับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์การรับชม โดยการนำหนังสือ แบบฝึกหัด ใบงาน ไปเรียนรู้ที่บ้านภายใต้ความช่วยเหลือของผู้ปกครอง พร้อมทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีในการสอน ให้เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม มีบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านช่วยในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ที่ขาดความรู้ความสามารถ มีการทำงานเป็นทีมร่วมมือรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความสามัคคีในสถานศึกษา จัดหาอุปกรณ์ทางการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาและผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องขจัดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ยุคแห่งนวัตกรรม และเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเข้ามาบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งระบบ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 15 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กร สถาบันทางการศึกษา ชุมชนเพื่อช่วยพัฒนา ส่งเสริมโครงการ กิจกรรมแหล่งเงินทุน หลักสูตรเนื้อหาวิชาแบบสหสาขาวิชา การดูแลบุคลากร



ทางการศึกษารวมทั้งผู้เรียนให้มีสุขภาพจิตที่ดีรู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในสถานศึกษา มีการเตรียมความพร้อมรับมือเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการบริหารจัดการอุปกรณ์เครื่องมือที่มีคุณภาพสร้างความพร้อมให้กับสถานศึกษาและบุคลากรทีมงานส่งเสริมนวัตกรรมทางการศึกษาส่งเสริมแนวคิดทางด้านนวัตกรรมให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการเรียนการสอนตามความเหมาะสมมีความยืดหยุ่นในการเรียนการสอน หลักสูตรมีการบูรณาการทางการศึกษาให้เหมาะสมกับสังคมปัจจุบัน การประเมินและวัดผลจะต้องมีความครอบคลุมสำหรับงบประมาณควรปรับให้มีความเหมาะสมกับสังคมโลกที่เปลี่ยนไป และสามารถปรับได้ตามสถานการณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 16 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ เน้นด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา มีการวางระบบมาตรฐานความปลอดภัยทั้งในส่วนอาคารเรียน อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม พัฒนาอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนไป การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในสถานศึกษา หลักสูตรควรปรับตามบริบทพื้นฐานจากสังคมและสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งเสริมการศึกษาที่สามารถประกอบอาชีพได้ การเรียนรู้แบบผสมผสานทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ พัฒนาบุคลากรให้มียุทธศาสตร์เฉพาะทางโดยแยกในสาขาวิชาเพื่อที่จะเป็นที่ปรึกษาและผู้ประกอบการอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ข้อมูลระบบสารสนเทศเป็นเรื่องที่สำคัญต้องมีการวางระบบข้อมูล เพื่อทราบข่าวสารที่เป็นประโยชน์รวมทั้งระบบสารสนเทศในการบริหารการศึกษา โดยจะต้องมียุทธศาสตร์เป็นข้อมูลเชิงลึก มีการแบ่งแผนการปฏิบัติงาน หรือโครงการตามระยะเวลาที่สามารถปรับยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์นั้น ๆ ผสมผสานรูปแบบการสอนทั้งแบบเก่าและใหม่เข้าด้วยกันการนำวิธีการสอนแบบผ่านอินเทอร์เน็ต (ONLINE) ผ่านทางระบบ Video Conference ระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียน และระบบอื่นตามที่ สพท. จัดเตรียมให้การเรียนการสอนแบบ ON-DEMAND ผ่านทางเว็บไซต์ DLTV ([www.dltv.ac.th](http://www.dltv.ac.th)) ช่อง YouTube (DLTV Channel 1-15) และแอปพลิเคชัน DLTV บนสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต การเรียนการสอนแบบ ON-HAND สำหรับนักเรียนที่ไม่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์การรับชม โดยการนำหนังสือ แบบฝึกหัด ใบงาน ไปเรียนรู้ที่บ้านภายใต้ความช่วยเหลือของผู้ปกครอง ซึ่งรูปแบบนี้ตามแผนที่กระทรวงประกาศ และเพิ่มอุปกรณ์การศึกษาสร้างความพร้อมให้กับสถานศึกษาให้ทันระบบเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 18 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ มีการประเมินเนื้อหาวิชาการเพื่อพัฒนา รายวิชาให้เหมาะสมกับผู้เรียน สร้างความร่วมมือในบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมพัฒนาให้มีองค์ ความรู้ที่จำเป็นในยุคปกติใหม่ พร้อมด้วยอุปกรณ์สื่อการสอนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ เต็มที่ ส่งเสริมนวัตกรรมการสอนมีการบูรณาการสาขาวิชา ส่งเสริมการเรียนการสอนใช้เทคโนโลยี ทางการศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางภาควิชาการ สามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้การ บูรณาการแบบสหสาขาวิชาเป็นการร่วมมือกันพัฒนาส่งเสริม และต่อยอดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิด ประโยชน์สูงสุดและยังช่วยสร้างสัมพันธ์อันดีต่อหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีการจัดตั้ง งบประมาณในส่วนพัฒนาเทคโนโลยีในสถานศึกษารวมทั้งสื่อการสอนของบุคลากรทางการศึกษา สนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเรียนของผู้เรียน สอดคล้องกับในยุคปกติใหม่เพื่อก้าวทันเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมทางการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19 มีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ นโยบายด้านการบริหารควรปรับเปลี่ยน นำหลักการวิเคราะห์ตามแบบ ของ SWOT เพื่อกำหนด จุดยืนในองค์กรหรือสถานศึกษาได้ชัดเจน สร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา กับหน่วยงานพื้นที่ ใกล้เคียง ผู้ปกครองหรือในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อ ช่วยกันส่งเสริมพัฒนาแก้ไขปัญหาวิกฤต สร้าง เครือข่ายระหว่างสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กร สถานศึกษา และส่วนที่เกี่ยวข้อง มุ่งปรับระบบการเรียนการสอน แบบผสมผสาน เรียนโดยวิธีการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต (ONLINE) ผ่านทางระบบ Video Conference ระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียน และระบบอื่นตามที่ สพท. จัดเตรียมให้ การเรียนการสอนแบบ ON- DEMAND ผ่านทางเว็บไซต์ DLTV ([www.dltv.ac.th](http://www.dltv.ac.th)) ช่อง YouTube (DLTV Channel 1-15) และ แอปพลิเคชัน DLTV บนสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต การเรียนการสอนแบบ ON-HAND สร้างความ ร่วมมือในสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีรองรับนวัตกรรมทางการศึกษาที่เข้ามา กระชับเนื้อหาวิชาที่ จำเป็นในการที่จะนำไปใช้ในโลกรปัจจุบันได้ มุ่งพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน และทักษะชีวิต ปรับการ สอนมีการแบ่งกลุ่มการเรียนการสอนเชื่อมโยงกัน เป็นสหสาขาวิชาที่สามารถเรียนและสอนร่วมกันได้ เพื่อลดระยะเวลาเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนมีการเรียนรู้ร่วมกัน นำระบบ เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนแบบผสมผสาน เน้นด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา มาตราการ 44 ข้อ มุ่งแบบประเมินตนเองของสถานศึกษาในการเตรียมความพร้อมก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเฝ้า

ระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เรียน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 20 มีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านวิชาการ มีทีมงานที่มีความรู้และความพร้อมเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา วางระบบใหม่ปรับแนวทางสู่ยุคใหม่ บูรณาการทางวิชาการเชื่อมโยงหลักสูตรสหสาขาวิชาเพื่อเพิ่มทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการประเมินรอบด้าน ส่งเสริมการวิจัยผ่านการเรียนการสอนแบบ ONLINE 2) กลยุทธ์ด้านบุคลากร ส่งเสริมทักษะเทคโนโลยี เทคนิคการทำสื่อการสอนรวมทั้งเทคนิคการสอนรูปแบบใหม่ มีความพร้อมด้วยอุปกรณ์ทางการศึกษาที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน 3) กลยุทธ์ด้านงบประมาณ ควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณบนพื้นฐานข้อมูลจัดหางบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย สร้างความพร้อมทางการศึกษาด้วยอุปกรณ์ทางการศึกษา สื่อนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 21 มีความคิดเห็นว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ต้องส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนปรับรูปแบบการเรียนการสอน เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามีการนำระบบ ICT เข้ามาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ออกแบบหลักสูตรแบบบูรณาการ สร้างเครือข่ายในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการประสานงานหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสมาคมผู้ปกครอง เพื่อช่วยในการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษา การมีปฏิสัมพันธ์ เพิ่มองค์ความรู้ มีการเชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา ให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ส่งเสริมทักษะองค์ความรู้ที่จำเป็นให้กับคนรุ่นเก่าเพื่อสามารถปรับตัวให้ทำงานบนความปกติใหม่ได้ มีการนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยกันในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ว่าควรมีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร และอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy เพื่อสร้างทักษะในการใช้

อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนากรอบความคิด ก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทางโดยการจัดอบรม เพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง จัดโครงการส่งเสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและผู้เรียน ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และสร้างทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์ แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในและภายนอกสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่าต้องมีการออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิด การทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง และมีแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหาร ระบบและกระบวนการทำงานในยุคปกติใหม่ ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วย ระบบไซเบอร์กับการทำงานในอนาคต จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข จัดแผนงานการบริหารงานและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา ออกแบบแผนแนวบูรณาการการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตาม ยุคปกติใหม่ที่เปลี่ยนไป มีการวิเคราะห์ และบูรณาการแผนงาน TO WS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่ และมีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ ด้านการจัดการ ICT ว่า ควรมีการจัดการระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา มี แผนโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา มีแผนการเรียนการสอน แบบทางไกล 4 รูปแบบ และมีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ ว่าต้องมีการออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ใน สถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรม เพื่อพัฒนาส่งเสริม การเรียน นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน มี แผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบ ผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้นอกห้องเรียนแบบอิสระมุ่ง วิชาชีพในอนาคต ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อ

เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา และมีการจัดหลักสูตรแบบสหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้นอกรอบของนักเรียน

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณว่า ควรมีการสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน และใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อ ให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ออกกฎระเบียบข้อบังคับ มุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ และมีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ ว่าควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการประสานงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายภาควิชาการแบบสหสาขาเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆกับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษาสร้างทีมบุคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา มีการจัดทำแผนแบบยืดหยุ่นที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตามสถานการณ์ และออกแบบการดำเนินงานส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัยมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ทางกลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไปว่า ต้องมีทีมงานเชิงรุก เพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการในสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน และมีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (analysis and synthesis) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีข้อค้นพบที่เป็นแนวโน้มเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ แบ่งได้เป็น 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) กลยุทธ์ด้านการ

บริหารทั่วไป 4 ประเด็น และสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ โดยได้รับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) เพื่อนำส่งไปรษณีย์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่ 1 เพื่อแสดงความคิดเห็นในรอบที่ 2 แล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### **ตอนที่ 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 2**

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญใน EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 1 มาพัฒนาและสร้างเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ โดยได้รับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่ 1 และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อหาความสอดคล้องของความคิดสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ตามรายละเอียดที่ได้ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน - ฐานนิยม   Mdn. - Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy เพื่อสร้างทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนารอบความคิดก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทางโดยการจัดอบรมเพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	มธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มธยฐาน - ฐานนิยม   Mdn.- Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
7. จัดโครงการส่งเสริมทักษะทาง อารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและ ผู้เรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้าน คุณธรรมและจริยธรรม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. สร้างทีมประสานงานการสร้าง ความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่าย และแบบสหสาขาภายในภายนอก สถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง





จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 9 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นฉันทามติในทุกประเด็นโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $|Mdn. - Mo.| \leq 1$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq Mdn. \leq 5.0$ ) ดังนี้ มีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy เพื่อสร้างทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนากรอบความคิดก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทางโดยการจัดอบรมเพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) จัดโครงการส่งเสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและผู้เรียน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) สร้างทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในภายนอกสถานศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ )

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	มัธยมศึกษา (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยมศึกษา - ฐานนิยม   Mdn. - Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ออกแบบแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงานในยุคปกติใหม่	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์กับการทำงานในอนาคต	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. จัดแผนงานการบริหารงานและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ออกแบบแผนแนวบูรณาการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ที่เปลี่ยนไป	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน - ฐานนิยม   Mdn. - Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
8. มีการวิเคราะห์ และบูรณาการ การความคิดนำแผนงาน TOWS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. มีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงาน ตามสถานการณ์	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จำนวน 9 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นฉันทามติในทุกประเด็นโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $|Mdn. - Mo. | \leq 1$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq Mdn. \leq 5.0$ ) ดังนี้ ออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0.5$ ) ออกแบบแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงานในยุคปกติใหม่ (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์กับการทำงานในอนาคต (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) จัดแผนงานการบริหารงานและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ออกแบบแผนแนวบูรณาการการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ที่เปลี่ยนไป (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการ

วิเคราะห์ และบูรณาการความคิดเห็นนำแผนงาน TOWS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่ (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. – Mo. | = 0, IQR. = 0) มีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์ (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. – Mo. | = 0, IQR. = 0)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT

กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT	มัธยมศึกษา (Mdn.)	มัธยมศึกษา (Mo)	มัธยมศึกษา – มัธยมศึกษา   Mdn. – Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีแผนโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล 4 รูปแบบ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. มีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT จำนวน 6 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นนัยทางสถิติในทุกประเด็นโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $|Mdn. - Mo. | \leq 1$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq Mdn. \leq 5.0$ ) ดังนี้ มีการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีแผนโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล 4 รูปแบบ (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0.5$ )



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านวิชาการ

กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน - ฐานนิยม   Mdn. - Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้นอกห้องเรียนแบบอิสระมุ่งวิชาชีพในอนาคต	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านวิชาการ  
หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ (ต่อ)

กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน – ฐานนิยม   Mdn. – Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
8. มีการจัดหลักสูตรแบบ สหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อ เพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้ นอกรอบของนักเรียน	5	5	0	5	5	0	มาก ที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้าน  
วิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ จำนวน 8 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นฉันทามติในทุกประเด็นโดยพิจารณา  
จากเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่า  
สัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $|Mdn. - Mo. | \leq$   
1) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ )  
และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq$   
 $Mdn. \leq 5.0$ ) ดังนี้ ออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี (ค่าสถิติ  $Mdn.$   
 $= 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0.5$ ) มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรมเพื่อพัฒนา  
ส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มี  
หลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0,$   
 $IQR. = 0$ ) มีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. |$   
 $= 0, IQR. = 0$ ) ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่  
เปลี่ยนไป (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้นอก  
ห้องเรียนแบบอิสระมุ่งวิชาชีพในอนาคต (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ปรับ  
การดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม

กับสถานศึกษา (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. – Mo. | = 0, IQR. = 0) มีการจัดหลักสูตรแบบสหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้นอกรอบของนักเรียน (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. – Mo. | = 0, IQR. = 0.5)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ

กลยุทธ์ด้านการเงิน และงบประมาณ	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน – ฐานนิยม   Mdn.– Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อ พึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อ พัฒนาส่งเสริมผู้เรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหาร ระบบการเงิน การจัดซื้อ ให้ สอดคล้องกับงบประมาณ และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ออกกฎระเบียบข้อบังคับ มุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีการจัดตั้งงบประมาณ ส่งเสริมระบบเทคโนโลยี ลด ความเหลื่อมล้ำการเข้าถึง การศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง



จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ จำนวน 5 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นฉันทามติในทุกประเด็นโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $|Mdn. - Mo. | \leq 1$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq Mdn. \leq 5.0$ ) ดังนี้ มีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน ยั่งยืน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อ ให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) ออกกฎระเบียบข้อบังคับ มุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึงการศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, |Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ )

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านนโยบายในยุคปกติใหม่

กลยุทธ์ด้านนโยบาย ในยุคปกติใหม่	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน - ฐานนิยม $ Mdn. - Mo.  $	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โครงสร้างจัดระบบการทำงานให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. สร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการ ประสานงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่ เกี่ยวข้อง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

กลยุทธ์ด้านนโยบาย ในยุคนวัตกรรมใหม่	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน - ฐานนิยม   Mdn. - Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
3. สร้างเครือข่ายภาควิชาการ แบบสหสาขาเพื่อจัดกิจกรรม ต่างๆ กับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. สร้างทีมบุคลากรมืออาชีพ ส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบ บูรณาการในสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีการจัดทำแผนแบบยाम ฉุกเฉินที่มีความยืดหยุ่นตาม ระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตาม สถานการณ์	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ออกแบบการดำเนินงาน ส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัยมี มาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และ สอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ด้านนโยบายในยุคนวัตกรรมใหม่ จำนวน 6 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นฉันทามติในทุกประเด็นโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $|Mdn. - Mo. | \leq 1$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq Mdn. \leq$

5.0) ดังนี้ มีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0) สร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการประสานงาน ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0) สร้างเครือข่ายภาควิชาการแบบสหสาขาเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ กับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกสถานศึกษา (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0) สร้างที่มบุคคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0) มีการจัดทำแผนแบบยามฉุกเฉินที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตาม สถานการณ์ (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0) ออกแบบการดำเนินงานส่งเสริม สถานศึกษาปลอดภัยมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง (ค่าสถิติ Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการบริหาร ทั่วไป

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน - ฐานนิยม   Mdn. - Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
1. มีทีมงานเชิงรุก	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ในสถานศึกษา	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้านทุก 3 เดือน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป	มัธยฐาน (Mdn.)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน – ฐานนิยม   Mdn. – Mo.	ควอไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอไทล์ที่ 3 (Q3)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR.) (Q3-Q1)	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของ ผู้เชี่ยวชาญ
4. มีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป จำนวน 4 ประเด็น ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอย่างเป็นนัยสำคัญในทุกประเด็นโดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 3.5 ( $Mdn. \geq 3.5$ ) ค่าสัมบูรณ์ระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับ ค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าไม่เกิน 1.0 ( $| Mdn. - Mo. | \leq 1$ ) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 ( $IQR. \leq 1.5$ ) และเมื่อพิจารณาในแต่ละข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในข้อคำถามในระดับมากที่สุด ( $4.5 \leq Mdn. \leq 5.0$ ) ดังนี้ มีทีมงานเชิงรุก (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการในสถานศึกษา (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้านทุก 3 เดือน (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ ) มีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่างๆ (ค่าสถิติ  $Mdn. = 5, | Mdn. - Mo. | = 0, IQR. = 0$ )

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ 47 ประเด็น โดยการวิเคราะห์รอบการดำเนินงานตามกระบวนการดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 9 ประเด็น คือ 1. มีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร 2. มีการอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน 3. มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร 4. มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy

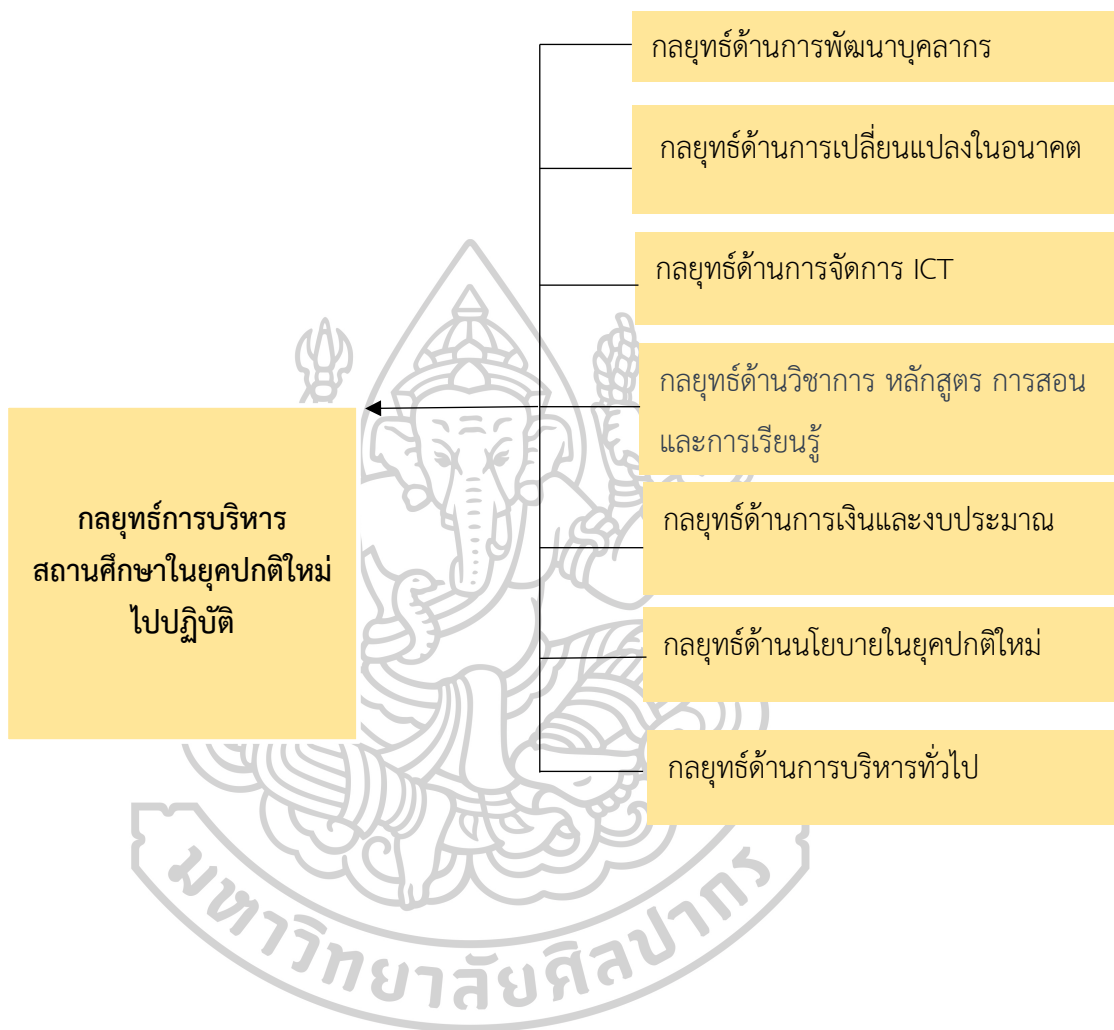
เพื่อสร้างทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร 5. จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิด การพัฒนากรอบความคิดก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ 6. สร้างทีม บุคลากรเฉพาะทางโดยการจัดอบรมเพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง 7. จัดโครงการส่งเสริมทักษะทาง อารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและผู้เรียน 8. ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม 9. สร้าง ทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในภายนอก สถานศึกษา 2) กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย 9 ประเด็น คือ 1. ออก กฏระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง 2. ออกแบบแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงานใน ยุคปกติใหม่ 3. ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์กับการทำงาน ในอนาคต 4. จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข 5. จัดแผนงานการบริหารงานและควบคุมตาม ความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา 6. ออกแบบแผนแนวบูรณาการการบริหารจัดการให้ สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา 7. มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ ที่เปลี่ยนไป 8. มีการวิเคราะห์ และบูรณาการความคิดนำแผนงาน TO WS Matrix การสร้างกลยุทธ์ ใหม่ 9. มีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์ 3) กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT ประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ 1. มีการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ 2. มีการเรียนการ สอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ 3. มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา 4. มีแผนโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา 5. มีแผนการเรียนการ สอนแบบทางไกล 4 รูปแบบ 6. มีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา 4) กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตรการสอน และการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ประเด็น คือ 1. ออกแบบ เครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี 2. มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและ จริยธรรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง 3. มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริม การเรียนรู้นอกห้องเรียน 4. มีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน 5. ออกแบบ หลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป 6. ออกแบบหลักสูตร การเรียนรู้นอกห้องเรียนแบบอิสระมุ่งวิชาชีพในอนาคต 7. ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้ง รูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา 8. มีการจัด หลักสูตรแบบสหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้นอกรอบของนักเรียน 5) กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ประเด็น คือ 1. มีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อ ฟังตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน 2. มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน ยั่งยืน 3. ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อ ให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4. ออกกฎระเบียบข้อบังคับ มุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ 5. มีการจัดตั้ง งบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา 6) กลยุทธ์ด้านนโยบาย

ในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 6 ประเด็น คือ 1. มีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการประสานงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง 3. มีเครือข่ายภาควิชาการแบบสหสาขาเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ กับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา 4. สร้างทีมบุคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา 5. มีการจัดทำแผนแบบยामฉุกเฉินที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตามสถานการณ์ 6. ออกแบบการดำเนินงานส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัยมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง และ 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ 1. มีทีมงานเชิงรุก 2. มีการปรับปรุงแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ในสถานศึกษา 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน 4. มีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ

ทั้งนี้ขอสรุปกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่จะเกิดขึ้นในยุคปกติใหม่ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



### กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่



แผนภูมิที่ 3 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับสูง 2) กลุ่มบริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการ 3) กลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มละ 7 คน สรุปได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้น 21 คน ใช้เทคนิคการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนดและการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ใน EDFR รอบที่ 1 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis) เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลใน EDFR รอบที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้ ในรอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ในรอบที่ 2 ใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบกลับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) การศึกษาครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลใน EDFR รอบที่ 2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ทุกข้อคำถาม จึงไม่ต้องดำเนินการ EDFR รอบที่ 3 ต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ 47 ประเด็น ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรให้การอบรมปรับแนวความคิดการทำงานเพื่อมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรเสริมสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลและพัฒนการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากรจัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนารอบความคิดก้าวหน้าเพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทาง เสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวก ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ



สร้างทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในและภายนอกสถานศึกษา

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบแผนงานรวมถึงปรับโครงสร้างการทำงานของคนรุ่นใหม่ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบ มีระบบแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข ให้ความรู้แก่บุคลากรและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา สามารถบูรณาการการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา และนำแผนงาน TOWS Matrix มาใช้เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT ควรดำเนินการจัดการระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ รวมถึงพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษาให้เชื่อมโยงและสอดคล้องมีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล และจัดโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา

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

กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ ควรมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงินการจัดซื้อให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี เพื่อลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา

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

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป ต้องมีทีมงานเชิงรุก เพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และ

การจัดการ ในสถานศึกษา รวมถึงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน และมีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่างๆ

### การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ และกลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป ที่เป็นเช่นนี้เพราะสถานศึกษาเป็น ส่วนงานปฏิบัติการซึ่งต้องดำเนินการตามนโยบายและแผนงานของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจาก สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการขยับตัวในระบบการบริหารการศึกษา มุ่งการส่งเสริมพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับกับบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนไปในยุคปกติใหม่ มีการ จัดระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัย นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินการตามส่วนต่างๆ มีการปรับหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียน มีหลักสูตรที่หลากหลายส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในยุคปกติ ใหม่ สนับสนุนการดำเนินการงบประมาณ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มีการออกนโยบาย เร่งด่วนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาช่วยในสภาวะวิกฤติ ให้สถานศึกษาจัดระบบการบริหารจัดการ ตนเองตามความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ มีกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ที่ เหมาะสม ซึ่งทั้ง 7 กลยุทธ์นี้ เป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ได้เป็นอย่างดี

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ซึ่ง สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า มีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรม พัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร มีการอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากร ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้าง ทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy เพื่อ สร้างทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการ พัฒนารอบความคิดก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ สร้างทีมบุคลากร เฉพาะทางโดยการจัดอบรมเพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง จัดโครงการส่งเสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวก ของบุคลากรและผู้เรียน ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ สร้างทีมประสานงาน

การสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่ายและแบบสหสาขาภายในภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของเฮอรันั้นเดซ (Hernandez) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษาในเม็กซิโก พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องใช้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการศึกษานำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา พัฒนาปรับปรุงการศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการช่วยเหลือการศึกษา พัฒนาวัฒนธรรมบริบทในพื้นที่ การจัดระเบียบองค์กรส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้การบูรณาการทางความคิดการฝึกอบรมบุคลากรระหว่างองค์กรกับสังคมมีการร่วมมือสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาของเยาวชน มุ่งส่งเสริมตามแผน และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กุหลาบ บุริสาร และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal พบว่าการบริหารจัดการในยุค New Normal ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างมีมุมมองที่ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และจะต้องมีความเข้าใจในบริบทขององค์กรมีการวางแผนวางกลยุทธ์การชัดเจน มุ่งการดำเนินงานที่ดีช่วงในการส่งเสริมสมรรถนะด้านการสื่อสารสร้างความพร้อมในองค์กรมีการประสานงานที่ดีมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ สร้างความสามัคคี เป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้จักตนเอง รู้จักสังคม และมีความกล้าหาญ รวมเร็วชัดเจนในการตัดสินใจสามารถคว้าโอกาส ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีทันใดจัดอุปสรรคปัญหา และใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์สถานการณ์ให้ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษา เพื่อปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมาบริหารระบบและกระบวนการทำงานในยุคปกติใหม่ ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซเบอร์กับการทำงานในอนาคต จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข จัดแผนงานการบริหารงานและควบคุมตามความเหมาะสมในบริบทของสถานศึกษา ออกแบบแผนแนวบูรณาการการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุคปกติใหม่ในสถานศึกษา มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ที่เปลี่ยนไป มีการวิเคราะห์ และบูรณาการแผนงาน TOWS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่ และมีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โมห์ดยาคูป (Mohdyakob) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศกับความคุ้มค่า พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการวางระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดระบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน ตรงตามเป้าประสงค์ สร้างความรวดเร็วชัดเจนด้านข้อมูลต่างๆ และยังปรับวิสัยทัศน์ต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร มีความก้าวหน้าในการบริหารจัดการ สร้างความคุณค่าในองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของมาคุ (Mjaku) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์ พบว่าความสัมพันธ์ของการบริหารกลยุทธ์และผู้นำกลยุทธ์มีผลต่อองค์กร 3 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านคุณค่า ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความชัดเจนในการ

ตัดสินใจ การวางกลยุทธ์จะต้องมีความเหมาะสมตรงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับบริบทในองค์กร และสถานการณ์สังคม และต้องสร้างความคุ้มค่าในตัวองค์กรบูรณาการความคิดแบบใหม่ให้มีคุณค่าในตนเองและเป็นทรัพยากรที่มีองค์ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเข้าใจบริบทขององค์กร

กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT ผลการวิจัยพบว่า มีการจัดการระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา มีแผนงานโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา มีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล 4 รูปแบบ และมีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์มนัส ดีอด ได้ศึกษาเรื่อง ทางเลือกทางการศึกษาภายใต้สภาวะปกติใหม่: บ้านเรียน พบว่า แนวทางในการเรียนการสอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์การใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ แผนการดำเนินงานรูปแบบใหม่จากการสอนปกติ On-site ปรับตามบริบทของสถานศึกษา ประกอบด้วย การเรียนผ่านโทรทัศน์ On-Air การเรียนการสอนแบบออนไลน์ Online มีความเหมาะสมกับการวางแผนการเรียนการสอนในยุคปกติใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สามารถลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมได้ จะต้องมี การส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ทางการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน รูปแบบการจัดการศึกษาแบบบ้านเรียนนี้ช่วยลดปัญหาสถานการณ์วิกฤติที่ไม่พึงประสงค์ มีความปลอดภัยในชีวิต ลดความเสี่ยงในการดำเนินชีวิต และปัญหาการเร่งรีบจากการเดินทาง ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กรีนปี (Greenb) ได้ศึกษาเรื่อง การวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวการสอนใหม่แนวสร้างสรรค์สื่อการสอนแบบทีวีเรียลลิตี้ พบว่ากลยุทธ์ที่ดีมีการบูรณาการทางวิชาการกับสื่อเทคโนโลยีการออกแบบกลยุทธ์ที่เน้นความท้าทายสร้างความสนใจ นำสื่อการสอนแบบทีวีเรียลลิตี้เป็นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ทำให้จดจำ สนุกสนานในการเรียน มีการแข่งขัน มีกลยุทธ์ที่กระตุ้นการสร้างสรรค์ทางความคิดของผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์แนวสร้างสรรค์ การบูรณาการสื่อการสอนกับเนื้อหาวิธีรูปแบบการสอนแบบทีวีเรียลลิตี้ เป็นวิธีการสอนรูปแบบใหม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จโดยวัดจากปฏิกริยาและผลการเรียนเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงคุณค่าและความสำเร็จของประสิทธิภาพการสอน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ซิลลิง (Schilling) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี พบว่าการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องออกแบบให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมทั้งช่วงเวลาที่เหมาะสม ทราบถึงผลกระทบเชิงบวกและลบ คำนึงถึงปัจจัยรอบด้านที่มีอิทธิพลต่อองค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยการส่งเสริมความคิดเชิงสร้างสรรค์นำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ ศึกษา งานวิจัยเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทำให้กลยุทธ์นั้น

โดดเด่นในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรม เพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน มีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้นอกห้องเรียนแบบอิสระมุ่งวิชาชีพในอนาคต ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา และมีการจัดหลักสูตรแบบสหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้รอบรอบของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสวกพันธ์ (Savagpun) ได้ศึกษาเรื่อง ความปกติใหม่ของห้องเรียนพลศึกษา กับปฏิบัติการยุคโควิด 19 พบว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นวิถีชีวิตใหม่ การใช้กลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมการบูรณาการร่วมกันมุ่งประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ ซึ่งสังคมกลายเป็นระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบการออกแบบโมเดลการเรียนการสอนรูปแบบใหม่การบูรณาการทางเทคโนโลยีมาปรับใช้รูปแบบวิธีการเรียนการสอนที่ตรงบริบทในปัจจุบัน การนำแบบการสอนออนไลน์มาใช้ในการสอนด้านพลศึกษาที่เน้นการปฏิบัติการสามารถใช้สื่อการสอนผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เห็นการโต้ตอบทางภาพ และเสียงรวมทั้งการเคลื่อนไหวของผู้สอนกับผู้เรียน สามารถตอบโจทย์สังคมในปัจจุบันกับสถานการณ์โรคระบาด โควิด 19 การเว้นระยะห่างทาง

กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า มีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ออกกฎระเบียบข้อบังคับ มุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ และมีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุจันทร์ทา ศรีวะระมย์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการปฏิบัติงานการจัดงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการควบคุมงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. กลยุทธ์ความต้องการของโรงเรียนขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ต้องการให้มีมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย โดยเฉพาะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนต้องการให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ

การจัดทำงบประมาณ อนุมัติงบประมาณการบริหารงบประมาณ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีการวัดผลประเมินผลได้กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลยุทธ์จะทำให้การปฏิบัติการบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อระบบบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ด้านนโยบายยุคปกติใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการประสานงานข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง สร้างเครือข่ายภาควิชาการแบบสหสาขา เพื่อจัดกิจกรรมต่างๆกับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างทีมบุคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา มีการจัดทำแผนแบบยามฉุกเฉินที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตามสถานการณ์ และออกแบบการดำเนินงานส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัย มีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติา พงศ์กิตติวิบูลย์ ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้โอกาสเกิดภาวะวิกฤติ ระดับการทำลายและกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤติ พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดเดากับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์การวางแผนกลยุทธ์ในเชิงตั้งรับการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติเกิดขึ้น ควรมีการตรวจจับสัญญาณเตือนจากสภาพแวดล้อม มีองค์ความรู้รอบด้านรับรู้ถึงข้อมูลที่หลากหลายเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ทำแผนการป้องกัน และการเตรียมการเพื่อเตรียมความพร้อมหากองค์กรเกิดภาวะวิกฤติ หรือผลกระทบกับเหตุการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้น กลยุทธ์ทางการสื่อสารเป็นหลักสำคัญในการรับรู้ถึงเหตุการณ์ และในความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การสื่อสารต้องชัดเจนเปิดเผยตรงไปตรงมา และต้องสร้างเครือข่ายทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรืออยู่ในภาวะวิกฤติในปัจจุบัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ จักรพงษ์ มัตสยะวนิชกุล ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่าด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และสามารถปฏิบัติได้จริง

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า มีทีมงานเชิงรุก เพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการปรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ ในสถานศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน และมีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลกฤษณ์ ก้วสิทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วย คือ

- 1) สมรรถนะขององค์กร ต้องมีความพร้อมทุกด้านเพื่อรองรับการปฏิบัติงานและแผนการต่าง ๆ
- 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ มีการทำงานอย่างมีระบบแบบแผนสนับสนุนการเรียนรู้รอบด้าน
- 4) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ให้ความสำคัญในบริบทขององค์กรเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนแผนการดำเนินการต่างๆ
- 5) การกำกับติดตาม เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป
- 6) การสนับสนุนของชุมชน ให้ความสำคัญของการประสานงานในชุมชนรวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยในการพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วรวัชร เทียมสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิกในนครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ สู่ประชาชนอาเซียน พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาควรประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านการจัดการนักเรียน 2) กลยุทธ์ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) กลยุทธ์ด้านผู้บริหารผลิตผู้บริหารที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถสูง 4) กลยุทธ์ด้านหลักสูตร มีกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) กลยุทธ์ด้านการจัดการอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่นำศึกษาเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ในครั้งนี้ ได้ค้นพบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ที่เป็นองค์ความรู้และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการปรับเปลี่ยน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานส่วนต่าง ๆ สามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้เพื่อการบริหารจัดการ และเป็นเข็มทิศในการบริหารงานตามบริบทขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สถานศึกษาในยุคปกติใหม่การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ ควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ มีการอบรมความรู้ทักษะที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และในความปกติใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ขณะนี้ ควรออกแบบกฎหมายและแผนงานตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีการเชื่อมโยงบูรณาการ การดำเนินงานอย่างมีระบบชัดเจน

3. การบริหารสถานศึกษาต้องมีระบบการจัดการ ICT มีการส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา และควรจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา

4. ในยุคแห่งการปรับเปลี่ยน การศึกษาต้องคำนึงถึงหลักวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ ที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป

5. สถานศึกษาในยุคปกติใหม่ต้องมีการพัฒนาส่งเสริมกิจกรรมหลากหลายด้าน ระบบการเงินและงบประมาณของสถานศึกษา ต้องมีอย่างพอเพียงในการดำเนินงาน มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ

6. ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ควรมีแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ มีแผนแบบยามฉุกเฉินที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตามสถานการณ์

7. ผู้บริหารควรมีรูปแบบการบริหารจัดการ ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ และสอดคล้องกับยุคปกติใหม่

8. สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อทราบถึงผลการดำเนินการต่างๆ และสามารถปรับปรุง พัฒนาต่อไปได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคปกติใหม่
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
3. ควรมีการศึกษาผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ไปใช้



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. ประกาศ เรื่อง ให้สถานศึกษาในสังกัดและในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ  
ปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษ, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://moe360.blog/2021/01/02/closed-special-reason/>.

กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานเรียนออนไลน์ยุคโควิด-19 : วิฤตหรือโอกาสการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ. 2563). 1-5.

\_\_\_\_\_. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การเลื่อนเวลาเปิดภาคเรียนที่ 1

ประจำปีการศึกษา 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564,

เข้าถึงได้จาก <https://moe360.blog/2021/05/19/19-may-2564/>.

กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาโรคติดต่ออุบัติ  
ใหม่แห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2564) (กรุงเทพฯ: สธ, 2560).

กรรณิการ์ สิทธิชัย. “ทฤษฎี 7s Mckinsey การวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร  
นวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม,” วารสารมหาวิทยาลัย  
ศิลปากร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ 11, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563)

กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม, “สรุปบทวิเคราะห์ Covid 19 ของ  
McKinsey & Company,” กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม 65,  
502 (เมษายน 2563).

เกตุจันทร์ทา ศรีระมย์. “กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร,” วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 11, 2 (กุมภาพันธ์ – กรกฎาคม 2560).

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การนำและบริหารยามวิกฤต: บทเรียนจากโควิด-19, (ซัคเซสฟัลลิซซิง,  
2563).

กุหลาบ ปุริสาร และคณะ. “ภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้บริหารทางการศึกษาในยุค New Normal,”  
วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 10, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2563).

คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา. ราชบัณฑิตยสภา บัญญัติศัพท์ "New  
Normal", เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564 เข้าถึงได้จาก

<https://royalsociety.go.th/tag/new-normal/>.

ความปกติใหม่ (new normal). เจริญพฤติกรรมของเมืองและโลกใบนี้หลังจบ covid-19, เข้าถึงเมื่อ  
20 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.terrabbk.com>.

จักรพงษ์ มัตสยะวานิชกุล, “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน,” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 10, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561).

จิตรจรรยา ทรงวิทยา. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา,” **วารสารวิชาศูนย์พัฒนาการเรียนรู้อสมัยใหม่** 3, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561).

จุมพล พูลภัทรชีวิน. **การวิจัยอนาคตด้วย EDFR** (ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554).

\_\_\_\_\_. **Twilight Program เรื่อง การวิจัยอนาคต.**

دنۇت سادىرىك. **อนาคตการศึกษาไทย ต้องยั่งยืน และปรับตัวได้ 2021.** สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า), เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.brandage.com/article/22825/NIDA>.

เทือน ทองแก้ว, “การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่:ผลกระทบจากการแพร่ระบาด covid-19,” **วารสารครูสภาวิทยากร** 1, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563).

ธวัชวีร์ สิลละวัฒน์. **ยกระดับห้องเรียนออนไลน์รองรับวิถีใหม่, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก** <https://www.brandage.com/article/19965/SCB>.

พงษ์มนัส ดีอด. “ทางเลือกทางการศึกษาภายใต้สภาวะปกติใหม่: บ้านเรียน,” **วารสารมหาจุฬานาคธรรมสาร** 7, 11 (พฤศจิกายน 2563).

พรศักดิ์ อรุณจิตชัยรัตน์. **New Normal, พิมพ์ครั้งที่ 1** (โอเคบี. กรุงเทพฯ: 2563).

พัชราภรณ์ ดวงชื่น. “การบริหารจัดการศึกษารับมือความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด19,” **วารสารศิลปการจัดการศึกษา** 4, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563).

พรชัย เจดามา. **การพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษาที่ก้าวทันสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านศตวรรษที่ 21,** เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [www.drborworn.com/articledetail](http://www.drborworn.com/articledetail).

พลกฤษณ์ ก้วสิทธิ์. “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” **วารสารวิชาการธรรมสาร** 20, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2563).

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. “กลยุทธ์คือโครงสร้างลำดับขั้น” ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555).

ภาคิน เพ็ญภาคกุล. **กลยุทธ์การบริหารการจัดวางองค์กรในยามวิกฤต 2020,** เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.brandage.com/article/22275/Dunkin>.

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา,** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

ภูมิภัทร กลางโคตร และคณะ. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมี  
อาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ,” **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 8, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561).

ยุทธชาติ นาท่อม. การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่, **เอกสารการประชุมวิชาการ  
นำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14**, (2564).

วรวรรษ เทียมสุวรรณ. “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคาทอลิกในนครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ  
สู่ประชาชนอาเซียน,” **วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม** 12, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม  
2563).

วรสิทธิ์ เจริญพุด และ เพ็ญศรี ฉรินง. “การวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟาย,” **วารสารวิจัย  
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 1, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558).

วิชญพงษ์ รวมสุขสวัสดิ์. “กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา  
ในยุคการศึกษาวิถีใหม่ของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แม่จัน (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2563)

วิโรจน์ สารรัตน์, **ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDR**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรภาพพิมพ์, 2557).

วิเลิศ ภูริวัช, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **ทฤษฎี 5r Mckinesy กลยุทธ์การบริหารจัดการ: กลยุทธ์  
การ Re..สำหรับยุคโควิด**, เข้าถึงเมื่อ 27 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก  
<https://www.myaccount-cloud.com/Article/Detail/134528>.

วีระพงษ์ ก้านกิ่ง. “สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29,” **วารสารราชธานีนวัตกรรมทาง  
สังคมศาสตร์** 1, 1 (เมษายน-มิถุนายน 2562).

วาสนา อัมเอม. เด็กไทยหวั่น “อดเรียนต่อ” เพราะ “โควิด”, สำนักงานกองทุนประชากรแห่ง  
สหประชาชาติ ประจำประเทศไทย, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก  
[https://www.thansettakij.com/content/normal\\_news/430519](https://www.thansettakij.com/content/normal_news/430519).

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). **New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไรเมื่อการ  
เรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/>.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), **การศึกษาพื้นฐานในยุคโควิด-19 จะเปิด-ปิด  
โรงเรียนอย่างไร**, พงศ์ทัต วนิชานันท์, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://tdri.or.th/2020/05/basic-education-in-covid-19-crisis-reopening-school-after-lockdown/>.

สุภศักดิ์ กฤษณามระ และ กานต์ชนก บุญสุภาพร, **ผู้นำองค์กรควรรับมือกับวิกฤติโควิด 19 อย่างไร**,

เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://www2.deloitte.com/th/en/pages/deloitte-private/articles/how-should-business-leaders-respond-to-the-covid-19-crisis-th.html>.

สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **เตรียมพร้อมรับมือกับการ**

**กลับมาเปิดสถานศึกษาหลังวิกฤตโควิด-19**, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก

<https://bic.moe.go.th/index.php/gallery/2021-08-29-21-34-25/2360-covid-19-1-5-2563>.

สำนักงานกระทรวงศึกษาแห่งชาติ. **รูปแบบการเรียนการสอน**, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564

เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/archives/377135>

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.**

**2560-2564)**, เข้าถึงเมื่อ 24 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.bps.moe.go.th>.

สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ**

**และป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)**, เข้าถึงเมื่อ

15 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก <http://ddccenter.ddc.moph.go.th/>

สุชาติ พงศ์กิตติวิบูลย์. “การรับรู้โอกาสเกิดภาวะวิกฤติ ระดับการทำลายและกลยุทธ์การสื่อสารใน

ภาวะวิกฤติ,” **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 14, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2563).

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), **การจัดการ“แผลเป็นทางการศึกษา” โควิด-19**

**เพื่อพลิกวิกฤติเป็นโอกาส**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก

<https://tdri.or.th/2021/04/covid-19-educational-scarring/>.

สุบัน มุขธระโกษา, **การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR**, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ, 2557).

สุวิทย์ เมษินทรีย์. **หลัก‘5R’ กับบทบาทใหม่. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ**

**นวัตกรรม และคณะทำงาน. จัดทำสรุปบทวิเคราะห์ COVID-19 โดยอ้างอิงจากรายงาน**

**ของ McKinsey & Company**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564 เข้าถึงได้จาก,

<https://www.isranews.org/article/isranews-scoop/87272-postcovid.html>

องค์กรยูนิเซฟ ประเทศไทย (Unicef Thailand) และกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือครูสำหรับการจัด**

**กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับโรคโควิด19**, ( กรุงเทพฯ: กสศ, 2564)

อรรถพล อนันตวรสกุล. **การศึกษาเปิดประตูการศึกษา เรียนรู้-สู้วิกฤติ (โควิด-19) ความ**

**เปลี่ยนแปลง สู่โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง**, เข้าถึงเมื่อ 30 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก

ภาษาต่างประเทศ

- Alfred Chandler. **Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.** Cambridge, Ma: MIT Press, 1962, 72.
- A. Hitt Michael, R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson. **Strategic Management : Competitiveness and Globalization.** 5<sup>th</sup> ed. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2005, 88.
- Blanco-Encomiende Javier Francisco. **Strategic Management as key to Improve the Quality of Education.**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 81 (2013).
- Business Crisis Management Handbook. (I Yom, แปล) (Ookbee : 2564). เข้าถึงได้จาก <http://www.ookbee.com>.
- Certo, Samuel C. & Peter J. Paul. **Strategic Management: Concepts and Application,** 2nd ed, (Singapore: Mcgrow – Hill: 1991).
- Dan J. Sanders. **Built to Serve. สุดยอดกลยุทธ์ผู้นำอนาคต,** (แมคกรอฮิล: 2563).
- Dess G. Gregory. **Strategic management: text and cases,** 9<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2019).
- Fred R. David. **Strategic Management: Concepts and Cases,** 10<sup>th</sup>ed. (New Jersey : Prentice-Hall.: 2005).
- Gary R. Morrison. **Designing Effective Instruction,** 6<sup>th</sup> Edition. (New York: John Wiley & Sons, 2010).
- George Spais & Pallab Paul. A CRISIS MANAGEMENT MODEL FOR MARKETING EDUCATION: REFLECTIONS ON MARKETING EDUCATION SYSTEM'S TRANSFORMATION IN VIEW OF THE COVID-19 CRISIS. (Marketing Education Review) Volume 31, 2021 – Issue 4: Special Issue Part II. Page 322-339.
- George Steiner. **Strategic planning.** New York: Free Press, 1979, 104.
- Harri Jaskari & Minna Maarit Jaskari. “Critical Success Factors in Teaching Strategic Sales Management: Evidence From Client-Based Classroom and Web-Based Formats,” **Journal of Marketing Education Review** 26, 3, (2016)
- Henry Mintzberg. **The rise and Fall of strategic Planning.** New York: The Free Press, 1994, 23-32.
- Hernandez J. Vargas. **STRATEGIC MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN MEXICO,** Accessed March 16, 2021, Available from <https://www.semanticscholar.org/paper/>.

- Melissa A. Schilling. **Strategic Management of Technological Innovation**, Fifth Edition (New York: McGraw-Hill Education, 2017).
- Mjaku Gentiana. "Strategic Management and Strategic Leadership International", **Journal of Scientific and Research Publications** 10, 8 (August 2020).
- Mohd Faiz Mohd Yaakob. "Strategic Management and Strategic Planning in School: Is IT Worth for Teachers," **Academy of Strategic Management Journal** 18, 3 (2019).
- Moldovan Liviu. **Integration of strategic Management and Quality Assurance in the Romanian Higher Education.**, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012).
- Savagpun Pufa. "THE NEW NORMAL OF A PHYSICAL EDUCATION CLASSROOM MODEL WITH THE COVID-19 REVOLUTION." **Journal of Education Naresuan University** 22, 3 (July - September 2020).
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. **Management**, (8 th ed). (Prentice Hall Schermerhorn: 2005).
- Thomas L. Wheelen, and others. **Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation, and Sustainability**, 15<sup>th</sup> ed. (Global Edition Pearson Education Limited: Prentice Hall, 2018).
- Thomas L Wheelen, David J Hunger. **Strategic Management and Business Policy : toward global sustainability**, 13<sup>th</sup>. (International ed. Upper Saddle River, N.L. : Prentice-Hall, 2012).
- Tiffany Galvin Greenb. "Making strategy "Real": Using reality television for innovating teaching approaches," **The International Journal of Management Education** 17, 13 (November 2019).
- Tompson, Lonnie Strickland & John E. Gamble. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases**, 15th ed. (The McGraw-Hill Companies, 2007).
- Wheelen L Thomas., and Hunger J David. **Strategic Management and Business Policy, toward global sustainability**, 13<sup>th</sup> International ed. (Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall, 2012). <https://www.aksorn.com/learningviaonline>.
- Yuval Noah Harari, **21 Lessons for the 21st Century**. (วิชั่น พรีเมอรัส: 2562).











ที่ อว 8612.2/539

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์

ด้วย นายยงยุทธ สงพะโยม รหัสนักศึกษา 60252937 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัย  
ดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

*สวท*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 9900 6529

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์  
การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่**

- |  |   |
|--|---|
| 1. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์               | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาพิเศษ<br>คณะกรรมการการอาชีวศึกษา  |
| 2. ดร.กิตติ กลสินธารา                  | ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ<br>ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและ<br>ประเมินผลการจัดการศึกษาสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 3 |
| 3. ศาสตราจารย์ ดร.ธำปนา บุญหล้า        | อุปนายกกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>นครศรีธรรมราช   |
| 4. ดร.ชุลิน วรรณเดช                    | ศึกษานิเทศก์ภาค 6   |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.เก็จกนก เอื้อวงศ์ | สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  |
| 6. คุณไพฑูรย์ จารุสาร                  | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี  |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.อนิรุทธ์ สติมัน   | คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยศิลปากร   |
| 8. ดร.สุวิทย์ มูลคำ                    | ที่ปรึกษาเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>ประจำเขตตรวจราชการที่ 2  |
| 9. คุณปรีชา จิตรสิงห์                  | นายกสมาคมกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>แห่งประเทศไทย   |
| 10. ดร.พะโยม ชินวงศ์                   | ผู้ช่วยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ  |
| 11. พันเอก ดร.สุจิรัชย์ มหาธรรม        | เสนานิการมณฑลทหารบกที่ 23   |
| 12. ดร.วิสิทธิ์ ใจเถิง                 | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบดินทรเดชา<br>(สิงห์ สิงหเสนี)   |
| 13. ดร.รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์          | อดีตผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ (ป.ย.ป. ศธ.)   |
| 14. ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล             | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังษี จังหวัดกาญจนบุรี  |
| 15. ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู                 | ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์<br>จังหวัดกาญจนบุรี   |
| 16. ดร.นงลักษณ์ เรืองทอง               | ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผล<br>การจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>ขั้นพื้นฐาน  |

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 17. ดร.ชื่นฤดี บุตะเขี้ยว      | ผู้อำนวยการกลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ<br>ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง<br>(ป.ย.ป. ศธ.) |
| 18. คุณภักดี คงคำ              | เลขาธิการผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย  |
| 19. ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน     | รองศึกษาธิการภาค 6   |
| 20. ผศ.ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ | ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง                             |
| 21. คุณธนู ขวัญเดช             | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ   |







ประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR รอบที่ 1

.....

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบ  
กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ให้สัมภาษณ์.....

2. ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

ข้อคำถามที่ 1 : การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและทันที เกิดผลกระทบต่อการจัดการศึกษาโดยตรง ดังนั้นท่านมีความคิดเห็นว่า  
สถานศึกษาควรมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรในยุคปกติใหม่เช่นนี้

.....  
.....  
.....

ข้อคำถามที่ 2 : ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....  
.....  
.....

นายยงยุทธ สงพะโยม

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร





## แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ EDFR รอบที่ 2

### เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่

#### คำชี้แจง

ตามที่ท่านได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การวิจัยครั้งนี้ โดยการให้สัมภาษณ์ในรอบที่ 1 เรียบร้อยแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของท่าน ไปสังเคราะห์ร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ได้ข้อความคิดเห็นทั้งสิ้น 7 ด้าน รวม 47 ข้อ ซึ่งได้พัฒนา มาเป็นแบบสอบถาม รอบที่ 2 ฉบับนี้

ผู้วิจัยจึงเรียนขอความกรุณาไปโปรดตอบแบบสอบถามฉบับนี้ อันจะเป็นการรวบรวมความคิดเห็นของท่านและผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ เข้าด้วยกันเพื่อหาความสอดคล้องของความคิดเห็นในเชิงสถิติต่อไป เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามรอบนี้เรียบร้อยแล้วขอความกรุณา ส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 5 กันยายน 2564 ด้วยก็จักเป็นพระคุณอย่างสูง

นายยงยุทธ สงพะโยม

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 089-9006529 e-mail: Yootcross@hotmail.com

LINE ID : Yongyoot2516



**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ ตามความเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>1. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>						
1	มีการวางแผนโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร					
2	มีการอบรมปรับแนวความคิดการทำงานมุ่งพัฒนาความรู้บุคลากรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน					
3	มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Health literacy เพื่อสร้างทักษะความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร					
4	มีการอบรมส่งเสริมพัฒนา Digital literacy เพื่อสร้างทักษะในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของบุคลากร					
5	จัดโครงการอบรมปรับแนวความคิดการพัฒนากรอบความคิดก้าวหน้า Growth mindset เพื่อปรับตัวต่อสถานการณ์					
6	สร้างทีมบุคลากรเฉพาะทางโดยการจัดอบรมเพิ่มองค์ความรู้เฉพาะทาง					

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
7	จัดโครงการส่งเสริมทักษะทางอารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและ ผู้เรียน					
8	ปรับหลักสูตรส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม					
9	สร้างทีมประสานงานการสร้างความสัมพันธ์แบบภาคีเครือข่าย และแบบสหสาขาภายในภายนอกสถานศึกษา					
<b>2. กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</b>						
10	ออกกฎระเบียบใหม่ในสถานศึกษาเพื่อปรับแนวความคิดการ ทำงานมุ่งรองรับการเปลี่ยนแปลง					
11	ออกแบบแผนงานสร้างคนรุ่นใหม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีมา บริหารระบบและกระบวนการทำงานในยุคปกติใหม่					
12	ปรับโครงสร้างการทำงานมุ่งการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบไซ เบอร์กับการทำงานในอนาคต					
13	จัดแผนงานการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข					
14	จัดแผนงานการบริหารงานและควบคุมตามความเหมาะสมใน บริบทของสถานศึกษา					
15	ออกแบบแผนแนวบูรณาการการบริหารจัดการให้สอดคล้องในยุค ปกติใหม่ในสถานศึกษา					
16	มีโครงการกิจกรรมให้ความรู้ในการใช้ชีวิตตามยุคปกติใหม่ที่ เปลี่ยนไป					
17	มีการวิเคราะห์ และบูรณาการความคิดนำแผนงาน TOWS Matrix การสร้างกลยุทธ์ใหม่					
18	มีกลยุทธ์เชิงแก้ไขการบริหารงานตามสถานการณ์					
<b>3. กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT</b>						
19	มีการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบ ICT					
20	มีการเรียนการสอนผ่านระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่					
21	มีการพัฒนาหลักสูตรเชื่อมโยงระบบไซเบอร์กับการศึกษา					

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
22	มีแผนโครงการอบรมการเรียนรู้แบบบูรณาการด้านเทคโนโลยีกับการศึกษา					
23	มีแผนการเรียนการสอนแบบทางไกล 4 รูปแบบ					
24	มีการส่งเสริมจัดอบรมทักษะด้าน ICT สำหรับบุคลากรในสถานศึกษา					
<b>4. กลยุทธ์ด้านวิชาการ หลักสูตร การสอน และการเรียนรู้</b>						
25	ออกแบบเครือข่ายการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วยระบบเทคโนโลยี					
26	มีโครงการกิจกรรมแนววิชาการและจริยธรรมเพื่อพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ นักเรียนเป็นคนดีคนเก่ง					
27	มีหลักสูตรวิชาแบบอิสระส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน					
28	มีแผนการพัฒนาจิตวิทยาทางการศึกษากับการสอน					
29	ออกแบบหลักสูตรแนววิชาการมุ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมในยุคที่เปลี่ยนไป					
30	ออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้นอกห้องเรียนแบบอิสระมุ่งวิชาชีพในอนาคต					
31	ปรับการดำเนินงานทั้งระบบรวมทั้งรูปแบบการเรียนการสอนในสถานศึกษาด้วยสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา					
32	มีการจัดหลักสูตรแบบสหสาขาวิชาลดเวลาเรียนเพื่อเพิ่มเวลาเล่นและศึกษาหาความรู้รอบรอบของนักเรียน					
<b>5. กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ</b>						
33	มีกลยุทธ์การสร้างรายได้เพื่อพึ่งตนเองขององค์กรที่ยั่งยืน					
34	มีการระดมทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาส่งเสริมผู้เรียน					
35	ใช้ ICT เชื่อมโยงการบริหารระบบการเงิน การจัดซื้อให้สอดคล้องกับงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
36	ออกกฎระเบียบข้อบังคับมุ่งความยืดหยุ่นในการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ					

ข้อที่	กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
37	มีการจัดตั้งงบประมาณส่งเสริมระบบเทคโนโลยี ลดความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการศึกษา					
<b>6. กลยุทธ์ด้านนโยบายในยุคปกติใหม่</b>						
38	มีการวางแผนการปฏิบัติงานโครงสร้างจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
39	สร้างสถานศึกษาเข้มแข็งมีการประสานงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสถานศึกษาและส่วนที่เกี่ยวข้อง					
40	สร้างเครือข่ายภาควิชาการแบบสหสาขาเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ กับส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา					
41	สร้างทีมบุคลากรมืออาชีพส่งเสริมทักษะองค์ความรู้แบบบูรณาการในสถานศึกษา					
42	มีการจัดทำแผนแบบยामฉุกเฉินที่มีความยืดหยุ่นตามระยะเวลาสั้น กลาง ยาว ตามสถานการณ์					
43	ออกแบบการดำเนินงานส่งเสริมสถานศึกษาปลอดภัยมีมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย และสอดคล้องกับส่วนที่เกี่ยวข้อง					
<b>7. กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป</b>						
44	มีทีมงานเชิงรุก					
45	มีการปรับปรุงแบบการบริหารสถานศึกษาการตลาด มุ่ง 4Ms คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ในสถานศึกษา					
46	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้าน ทุก 3 เดือน					
47	มีฝ่ายควบคุมการบริหารผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ตอบแบบสอบถาม

(.....)

...../...../.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายยงยุทธ สงพะโยม
วัน เดือน ปี เกิด	5 กันยายน 2516
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2535   ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกเทคโนโลยีการศึกษา วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2550   ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่ปัจจุบัน	149/123 หมู่บ้านศิริชัย 7 หมู่ 3 ตำบลวังขนาย อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี 71110

