



กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่



โดย
นายบัลลังก์ มงคลคำนวนเขตต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PARADIGM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION
IN THE CONTEXT OF THAI SOCIETY IN THE ERA OF NEW NORMAL



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

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาระบวหนักันทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติ
ใหม่
โดย นายบัลลังก์ มงคลคำนวนเขตต์
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์
รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ี ดร. นพดล เจนอักษร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ศาสตราจารย์ ดร. ฐาปนา บุญหล้า)

60252925 : การบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา, บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

นาย บัลลังก์ มงคลค่านวมเขตต์: กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์ รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร โดยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 บริบทสังคมไทยในสถานการณ์การแพร่ระบาดและเมื่อก้าวเข้าสู่ภาวะความปกติใหม่ รวมถึงกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษาของไทย ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้แก่ เอกสารอ้างอิง เอกสารปฐมภูมิ และเอกสารทุติยภูมิ แล้วนำมาตรวจสอบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์นักวิชาการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบกรวิเคราะห์เนื้อหาสาระส่วนที่ขาดหายไปหรือส่วนที่เป็นสาระสำคัญของประเด็นที่ทำการศึกษาแต่ไม่ปรากฏหลักฐานเอกสารที่อาจใช้ในการอ้างอิงได้ แล้วจึงสรุปผลและนำเสนอผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นตัวตั้งวี่ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปกติใหม่ อีกทั้งเป็นตัวเร่งให้กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต่างๆ (Megatrends) ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยที่โควิด-19 ทำให้เกิด “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” (Digital Disruption) ครั้งใหญ่ ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเติมเต็มแนวทางการใช้ชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม ส่วนบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่นั้นมีสภาพแวดล้อมทางศึกษาที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมคลุมเครือ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวด้วย จากการวิจัยพบว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 9 กระบวนทัศน์ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ 2) ความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน 4) การสื่อสารที่โปร่งใส 5) ความสามารถในการฟื้นตัว 6) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี 7) การพัฒนาทางวิชาชีพ 8) การวางแผนฉากทัศน์ และ 9) สุขภาพและความปลอดภัย

60252925 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : PARADIGM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION/ CONTEXT OF THAI SOCIETY IN THE ERA OF NEW NORMAL

MR. Banlang MONGKOLKUMNUALKHET : THE PARADIGM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF THAI SOCIETY IN THE ERA OF NEW NORMAL

Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purpose of this research was to determine the paradigm of educational administration in the context of Thai society in the era of New Normal. This study was document research that involves studying documents and research works related to the paradigm of educational administration, the context of Thai society during the pandemic and as it transitions into the New Normal, includes the new paradigm of educational administration in Thailand. It utilizes data collection methods gathering various sources such as reference documents, primary sources, and secondary sources, which were then examined, analyzed, and synthesized, including interviews with scholars to supplement the missing or significant content that might not be evident in accessible reference documents, afterwards the findings of the study were summarized and presented.

The findings of this research were as follows:

Based on the situation of the COVID-19 pandemic, which serves as a catalyst for transforming the educational administration paradigm towards the New Normal. It has also accelerated various megatrends, leading to a significant digital disruption as digital technologies have become integral in facilitating socially distanced lifestyles. The educational landscape in the context of Thai society in the New Normal era was characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Therefore, it was necessary to adapt educational administration paradigm to align with this context. According to the research findings, the paradigm of educational administration in the context of Thai society in the era of New Normal consists of nine paradigms, namely New Normal Leadership, Collaboration, Community Engagement, Transparent Communication, Resilience, Innovation and Technology Integration, Professional Development, Scenario Planning, and Health and Safety.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอม ศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ฐาปนา บุญหล้า กรรมการผู้ทรงคุณภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือตลอดจนแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยระลึกถึงพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา ทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ของท่านแก่ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ทางการบริหารการศึกษาที่กว้างขวางขึ้น รวมถึงให้ข้อคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ศึกษาธิการภาค 8 สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ จ.ชลบุรี ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1 จ.สุพรรณบุรี และ ดร. ยงยุทธ สงพะโยม ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังษี จ.กาญจนบุรี ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ประมวลนำเสนอ พร้อมทั้งยังให้ทัศนะเพิ่มเติมอันทรงคุณค่าที่สามารถนำไปเพิ่มเติมให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

และสุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้เป็นกำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ศึกษาร่วมกัน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและให้บริการด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัย

คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชา และสนองคุณสุดดีแต่บุพการี ปาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ประสาทวิधिแห่งปัญญาแก่ผู้วิจัยได้สัมฤทธิ์ ผลสมบูรณ์ในวันนี้

บัลลังก์ มงคลคำนวณเขตต์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาของการของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา.....	12
ตอนที่ 1 กระบวนทัศน์.....	12
1. ความเป็นมาของกระบวนทัศน์.....	12
2. ความหมายของกระบวนทัศน์.....	12
3. ความสำคัญของกระบวนทัศน์.....	16

4. กระบวนทัศน์ใหม่	17
5. การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์	17
6. กระบวนทัศน์กับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก	19
7. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ของคุณ	21
8. กระบวนการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์	23
9. ทฤษฎีกระบวนการเคลื่อนไหวของทั้งหมด	24
10. ทฤษฎีไร้ระเบียบ	25
11. ตัวตั้งวิถึในกระบวนการเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์	26
12. พลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลง	27
ตอนที่ 2 การบริหารการศึกษา	28
1. หลักการและแนวคิดด้านการบริหาร	28
1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา	28
1.2 หลักและแนวคิดในการบริหาร	30
1.3 หลักและแนวคิดในการบริหารการศึกษา	32
1.4 หลักและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา	35
2. ทฤษฎีการบริหารตามระบบราชการ	37
3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์	38
4. การบริหารจัดการภาวะวิกฤต	40
5. หลักการและแนวคิดด้านภาวะผู้นำ	43
5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	43
5.2 ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ	44
5.3 ภาวะผู้นำในโลกที่ผันผวน	46
6. โลกที่ผันผวนแบบ VUCA	54
6.1 ผังมโนทัศน์ของอักษร VUCA	56

6.2 VUCA PRIME: ภาวะผู้นำแบบ VUCA.....	57
6.3 สมรรถนะในการบริหารงานตามกรอบแนวคิด VUCA	59
6.4 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ VUCA.....	60
7. Resilience: พลิกฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ.....	60
ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย	65
1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา	65
2. สภาพแวดล้อมทางการศึกษา.....	66
3. กระบวนการเรียนรู้.....	67
4. ห้องเรียน	68
5. การจัดการศึกษา.....	69
6. บทบาทของครูและนักเรียน.....	71
7. สมดุลของการเรียนรู้.....	71
8. ด้านการจัดการเรียนรู้.....	72
8.1 การจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด.....	72
8.2 การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน	74
8.3 การจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น.....	77
9. ด้านการจัดการเทคโนโลยี.....	80
9.1 คุณลักษณะสี่ใหม่.....	80
9.2 สื่อสังคมออนไลน์	80
9.3 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	82
9.4 เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา	83
10. แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย.....	85
ตอนที่ 4 กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา.....	87
1. วิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา.....	87

2. เป้าหมายทางการศึกษาในแต่ละยุคสมัย.....	91
3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป.....	93
4. VUCA กับ กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา.....	94
5. การเปรียบเทียบกระบวนทัศน์การศึกษา.....	95
6. กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา.....	96
บทที่ 3 บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่.....	99
ตอนที่ 1 โควิด-19: วิกฤตโรคอุบัติใหม่.....	99
1. โรคอุบัติใหม่: ไวรัสโคโรนา 2019.....	99
1.1 ความหมายของโรคอุบัติใหม่.....	99
1.2 การเกิดวิกฤตโรคอุบัติใหม่.....	99
1.3 เปิดมุมมองประวัติศาสตร์คนไทยรับมือภัยโรคระบาด.....	100
1.4. ไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19).....	100
1.5 ลักษณะอาการของโรคโควิด-19.....	100
1.6 การแพร่เชื้อโควิด-19.....	101
2. สถานการณ์การแพร่ระบาด.....	101
2.1 สมมติฐานของสถานการณ์โควิด-19 ในแต่ละระยะ.....	101
2.2 ฉากทัศน์หลังเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19.....	102
2.3 เหตุการณ์สำคัญของการแพร่ระบาดของโควิด-19.....	102
2.4 เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในไทย.....	103
2.5 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโควิด-19.....	104
2.6 มาตรการสำคัญในช่วงการแพร่ระบาด.....	105
2.7 สรุปสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19.....	105
2.8 การจัดการและมาตรการควบคุมโรคอุบัติใหม่.....	108
2.9 การบริหารจัดการโควิด-19 ของประเทศต่างๆ.....	109

3. ผลกระทบจากการแพร่ระบาด.....	112
3.1 บริบททางเศรษฐกิจและสังคมก่อนโควิด-19	112
3.2 ลักษณะสำคัญของผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19	113
3.3 ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19.....	113
3.4 โควิด-19 กับการเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรม	114
3.5 โควิด-19: ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	115
ตอนที่ 2 ยุคปกติใหม่.....	118
1. ความหมายของยุคปกติใหม่.....	118
2. ลักษณะของความปกติใหม่.....	119
3. แนวโน้มสังคมหลังโควิด-19	120
4. การปรับตัวในยุคปกติใหม่	122
5. สู่ภาวะปกติใหม่.....	123
6. ทิศทางโลกหลังโควิด-19.....	124
7. สังคมไทยยุคปกติใหม่	126
8. ภาวะปกติใหม่บนสภาพแวดล้อมแบบ VUCA	127
9. Megatrend: กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่.....	128
10. เปรียบเทียบ เมกะเทรนด์ ความปกติใหม่ และความปกติถัดไป	131
11. สรุปบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่.....	132
ตอนที่ 3 กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่	134
ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในบริบทเฉพาะ	135
ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ห้วงก้ำ.....	140
ขั้นตอนที่ 3: ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	143
ขั้นตอนที่ 4: การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ในการรับมือกับห้วงก้ำ	147
ขั้นตอนที่ 5: การก่อสร้างกระบวนการทัศน์สังเคราะห์.....	151

ขั้นตอนที่ 6: การวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	151
ขั้นตอนที่ 7: ทักษะจากนักวิชาการ.....	153
ขั้นตอนที่ 8: การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทัศน์.....	154
ขั้นตอนที่ 9: ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้.....	156
ขั้นตอนที่ 10: การสื่อสารและการเผยแพร่.....	156
บทที่ 4 สารัตถะ สรุป และการสัมภาษณ์ทักษะของนักวิชาการ.....	157
ตอนที่ 1 สารัตถะของงานวิจัย.....	157
1. กระบวนทัศน์.....	157
2. การบริหารการศึกษา.....	158
3. แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย.....	159
4. กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา (ก่อนโควิด-19).....	160
ตอนที่ 2 ทักษะของนักวิชาการ.....	164
1. ข้อวิพากษ์ของ ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน.....	164
2. ข้อวิพากษ์ของ ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ์.....	166
3. ข้อวิพากษ์ของ ดร.ยงยุทธ สงพะโยม.....	170
4. สรุปทักษะของนักวิชาการ.....	173
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	175
1. สรุปผลการวิจัย.....	176
2. อภิปรายผล.....	179
3. ข้อเสนอแนะ.....	201
3.1 ข้อเสนอเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	201
3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	201
3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ.....	203
3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	206

รายการอ้างอิง.....	208
ภาคผนวก.....	217
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และหนังสือขอสัมภาษณ์.....	218
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	223
ประวัติผู้เขียน.....	228



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกระบวนการทัศน์เดิมกับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงาน	19
ตารางที่ 2 การจัดสรรสมรรถนะในการบริหารงานตามกรอบแนวคิด VUCA.....	59
ตารางที่ 3 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา.....	66
ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการเรียนรู้.....	67
ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบห้องเรียน (ต่อ).....	68
ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการจัดการศึกษา (ต่อ).....	70
ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูและนักเรียน	71
ตารางที่ 8 สมดุลของการเรียนรู้.....	71
ตารางที่ 9 เป้าหมายของการศึกษาในแต่ละยุคสมัย (ต่อ).....	91
ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์.....	95
ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์การบริหารการศึกษา.....	97
ตารางที่ 12 สรุปการจัดการเรียนรู้ของไทยในแต่ละช่วงเวลา.....	136
ตารางที่ 13 สรุปการบริหารการศึกษาของไทยในแต่ละช่วงเวลา.....	137
ตารางที่ 14 สรุปประเด็นสำคัญในการจัดการศึกษาในช่วงสถานการณ์โควิด-19	139
ตารางที่ 15 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของไทยผ่าน VUCA framework	141
ตารางที่ 16 ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้งกับกระบวนการทัศน์การบริหารการศึกษา	144
ตารางที่ 17 สรุปแนวทางการบริหารการศึกษาของไทยเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมยุคปกติใหม่ ..	150
ตารางที่ 18 เปรียบเทียบการบริหารการศึกษาของไทยในแต่ละช่วงเวลา	162
ตารางที่ 19 สรุปการบริหารการศึกษาของไทยในแต่ละช่วงเวลา (ต่อ).....	178
ตารางที่ 20 สรุปการจัดการเรียนรู้ของไทยในแต่ละช่วงเวลา.....	178

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล	7
ภาพที่ 3 คุณลักษณะและพฤติกรรมที่คาดหวังของภาวะผู้นำแบบปกติใหม่.....	50
ภาพที่ 4 ผังมโนทัศน์ของอักษรย่อ VUCA.....	57
ภาพที่ 5 วิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา.....	89
ภาพที่ 6 สมมติฐานของสถานการณ์โควิด-19 ในแต่ละระยะ	101
ภาพที่ 7 Timeline โรคโควิด-19 สามเดือนแรกตั้งแต่พบรายงานครั้งแรก.....	106
ภาพที่ 8 Timeline มาตรการผ่อนคลาย COVID-19.....	106
ภาพที่ 9 ข้อมูลการติดเชื้อจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง	107
ภาพที่ 10 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19	115
ภาพที่ 11 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	116
ภาพที่ 12 การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีในยุคปกติใหม่.....	117
ภาพที่ 13 ผลกระทบของเหตุการณ์โควิด-19 ต่อ Megatrends.....	128
ภาพที่ 14 สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแนวโน้มธุรกิจและองค์กร	130
ภาพที่ 15 การสังเคราะห์กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่... ..	135
ภาพที่ 16 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่.....	154
ภาพที่ 17 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่.....	163
ภาพที่ 18 ภาพประกอบการแสดงทัศนะเพิ่มเติมของ ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ	170
ภาพที่ 19 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่.....	176
ภาพที่ 20 การสังเคราะห์กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่... ..	179

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดห้วงเวลาแห่งประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติที่ผ่านมา การเกิดโรคระบาดได้ก่อให้เกิด พิบัติภัย ความเสี่ยง และกระแสตื่นกลัวต่อทั้งผู้คนและสังคมกระจายไปในวงกว้าง อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และวิถีชีวิตของผู้คนอย่างลึกซึ้ง อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ นโยบายของรัฐ ความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) ของสังคมทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศชาติ และประชาคมโลก ได้มีบทบาทสำคัญในการร่วมกันบรรเทาภัยคุกคามจากการแพร่ระบาดทั่วโลก จนมีความเชื่อกันว่าไม่น่าจะมีการระบาดใหญ่ที่มนุษย์จะไม่สามารถรับมือและควบคุมได้อีกต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อโลกย่างก้าวข้ามสู่ศตวรรษที่ 21 การระบาดใหญ่กลับมีความรุนแรงและเกิดบ่อยครั้งมากขึ้น เกิดการระบาดข้ามพรมแดนกระจายไปทั่วโลก เชื้อโรคเปลี่ยนแปลงตัวเองเร็วมากจนภูมิคุ้มกันของร่างกายของมนุษย์ไม่สามารถควบคุมโรคได้ ในขณะที่เชื้อโรคบางชนิดมีการเปลี่ยนแปลงถึงขั้นหลบหลีกระบบภูมิคุ้มกันของมนุษย์ได้อีกด้วย สาเหตุสำคัญที่เอื้อให้เกิดโรคอุบัติใหม่ เช่น การคุกคามสิ่งแวดล้อม เมื่อสิ่งแวดล้อมถูกทำลายส่งผลให้สภาพอากาศและระบบนิเวศเปลี่ยนไป รูปแบบการทำเกษตรกรรมแผนใหม่ การตัดไม้ทำลายป่า หรือแม้แต่ปรากฏการณ์ธรรมชาติจากภาวะที่โลกร้อนขึ้น เป็นต้น มนุษย์ต้องเผชิญและต่อสู้กับโรคอุบัติใหม่ที่ทยอยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ แบคทีเรียที่ดื้อยา โรคซาร์ส แอนแทรกซ์ ไข้หวัดนก และล่าสุดคือ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อ โรคโควิด-19 โดยเมื่อวันที่ 11 มีนาคม ค.ศ. 2020 องค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ได้ประกาศให้โรคโควิด-19 เป็นการระบาดใหญ่ (pandemic) และถือว่าเป็นภาวะฉุกเฉินโลก ระดับสูงสุดด้านสาธารณสุข (public health emergency of international concern: PHEIC)¹ เป็นหนึ่งในโศกนาฏกรรมที่ยิ่งใหญ่ที่สุดซึ่งได้ทิ้งรอยแผลลึกไว้บนโลกของเรา

ไวรัสโควิด-19 พบครั้งแรกในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2019 ที่เมือง Wuhan ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยพบในผู้ป่วยที่ถูกนำส่งโรงพยาบาลด้วยอาการปอดอักเสบอย่างรุนแรงโดยไม่ทราบสาเหตุ ต่อมาการแพร่ระบาดได้กระจายไปทั่วโลก ทำให้ตัวเลขผู้เสียชีวิตจากโรคโควิด-19 ที่แท้จริงทั่ว

¹ปีชี นิวิธ ไทย, ไวรัสโคโรนา : อนามัยโลกประกาศให้โควิด-19 เป็น “การระบาดใหญ่” ทั่วโลก, เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.bbc.com/thai/international-51838536>.

โลก มียอดสะสมเพิ่มขึ้นไปถึง 194.4 ล้านคนแล้ว ซึ่งถือว่าสูงกว่าสถิติทางการที่เคยรายงานเอาไว้มาก ส่วนประเทศไทยมียอดผู้ติดเชื้อสะสม 4.9 แสนราย มีผู้เสียชีวิต 1.5 หมื่นราย (สำรวจ ณ วันที่ 25 ก.ค. 2564)²

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในไทยเริ่มต้นเมื่อเดือนธันวาคม ค.ศ. 2019³ โดยมีผู้ป่วยที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ที่เดินทางจากต่างประเทศ รัฐบาลไทยได้นำมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดเพื่อป้องกันการระบาดของโควิด-19 ได้แก่ 1) มาตรการรายงานสถานการณ์ข้อมูลผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตรายวัน โดยเน้นการรายงานอย่าง "เปิดเผยและโปร่งใส" 2) มาตรการล็อกดาวน์ (lockdown) ทั้งในระดับชาติและเฉพาะพื้นที่ โดยให้คนจำนวนมากต้องกักตัวในบ้าน ไม่สามารถไปที่สาธารณะ หรือในสถานที่แออัดที่มีคนจำนวนมาก ต้องมีมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม 3) มาตรการด้านการสื่อสารความเสี่ยงที่ทันเวลา ทันสถานการณ์ และเป็นระบบ สอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องสื่อสารสร้างความรอบรู้ให้ประชาชนด้วยข้อมูลที่เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้จริง เพื่อลดความตื่นตระหนก 4) มาตรการกักตัว ในผู้ที่สงสัยว่าจะมีการติดเชื้อ และผู้เดินทางมาจากต่างประเทศซึ่งจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมการกักตัวอย่างเข้มงวดเพื่อการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมโรคตามระยะเวลาและหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด เช่น การกักตัวที่บ้าน (home quarantine) การกักตัวในพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐระดับจังหวัด (local quarantine) การกักตัวในพื้นที่กักกันโรคแห่งรัฐระดับประเทศ (state quarantine) 5) มาตรการการณรงค์ให้สวมใส่หน้ากากอนามัย ล้างมือ และ Social Distancing เพื่อลดการแพร่กระจายเชื้อและการรับเชื้อเข้าสู่ร่างกาย 6) มาตรการด้านกฎหมาย อาทิ พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินฯ เพื่อการกำกับดูแลหรือออกคำสั่งที่เป็นภาพรวมของประเทศซึ่งยังเป็นข้อจำกัดของพระราชบัญญัติโรคติดต่อฯ และยังมีการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการฯ เป็นระยะเวลานาน และ 7) การจัดตั้งกลไกกลางระดับชาติ เช่น มีการจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและมาตรการเร่งด่วนในการบริหาร

²สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **บทวิเคราะห์การพัฒนาศึกษาอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19** (กรุงเทพฯ: ทริบเพ็ลกรุ๊ป, 2564), 21.

³ปาริชาติ พุ่มขจร และพงศ์ศักดิ์ รัตนชัยกุลโสภณ, “โคโรนาไวรัส: มหันตภัยชีวภาพ จากซาร์ส และเมอร์ส ถึงโควิด-19,” **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ฉบับที่ 39, ปีที่ 6 ประจำเดือน (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2563) หน้า 598-599.

สถานการณ์ ส่วนทางด้านกรวัคซีนนั้น ในช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาดเริ่มดำเนินการวัคซีนให้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการนำเข้าวัคซีนหลายยี่ห้อ แต่ในช่วงนั้นข้อมูลการวัคซีนเป็นจำนวนจำกัด⁴

เหตุการณ์แพร่ระบาดได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทยเป็นอย่างมาก มาตรการล็อกดาวน์ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและธุรกิจในวงกว้าง ความรุนแรงของโรคและการแพร่กระจายบีบบังคับให้ทุกคนต้องปรับตัวเพื่อหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อื่น คนจำนวนไม่น้อยต้องกักตัวทำงานที่บ้าน บ้างต้องค้นหาวิธีสร้างรายได้ช่องทางอื่น บางคนต้องเปลี่ยนอาชีพ ต้องประหยัดคอดอมและใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น นอกจากนี้ การดำเนินชีวิตในแต่ละวันยังเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่เช้าจนถึงเข้านอน มีมาตรฐานใหม่ที่กลายเป็นความจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น การใส่หน้ากากอนามัย การพกเจลแอลกอฮอล์เพื่อทำความสะอาดมือ ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการสัมผัสวัตถุสาธารณะ หลายคนจำเป็นต้องหันมาเรียนรู้และพึ่งพาช่องทางออนไลน์ในการใช้ชีวิต สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดมาก่อน

ผลกระทบจากวิกฤตในครั้งนี้มีลักษณะสำคัญในสามมิติ ได้แก่ 1) ความครอบคลุม (coverage) เพราะทุกประเทศทั่วโลกล้วนได้รับผลกระทบอย่างหนัก 2) มิติที่หลากหลาย (dimensions) ความเป็นอยู่หลายด้าน ทั้งด้านชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม และ 3) ความยืดเยื้อ (prolongment) การระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งนี้กินเวลายาวนานกว่าเหตุการณ์โรคระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้นในระยะหลัง⁵

ส่วนทางด้านการศึกษา นั้น การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบโดยตรงอย่างรุนแรงและหนักหน่วงชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นมากมายทั้งองค์การ กระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (learning environment) ระบบนิเวศทางการเรียนรู้ (learning ecosystem) ตลอดทั้งภูมิทัศน์ทางการศึกษา (educational landscape) แสดงให้เห็นผ่านปรากฏการณ์ (phenomenon) ต่างๆ เช่น การปิดโรงเรียนและสถานศึกษากระชั้นกัน และความผันผวนคลุมเครือในเปิดปิดโรงเรียนในแต่ละระลอกของการระบาด (pandemic wave) ซึ่งมีความไม่แน่นอน การเปลี่ยนการเรียนรู้ไปสู่ออนไลน์ที่ซับซ้อน วิธีการประเมินทั้งกรณีของผู้เรียน ครูและบุคลากร ความยุ่งยากของมาตรการทางสุขภาพและความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้นและถูกเลื่อนลำดับจัดวางไว้ในระดับสูงสุดของการปฏิบัติงานประจำวัน การเร่งนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลักดันและแก้ไข

⁴สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **บทวิเคราะห์การพัฒนาศึกษาอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19** (กรุงเทพฯ: ทริบเพ็ลกรุ๊ป, 2564), 21.

⁵ปัญญาพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," บทความวิจัยกรุงศรี: รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์ เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-post-covid-19>

ปัญหาในเชิงบริหารและปฏิบัติการ ความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี (digital divide) ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ความรอบรู้ทางดิจิทัล (digital literacy) ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดซึ่งต้องเร่งพัฒนาให้เท่าทันเพื่อการใช้งานในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อน การบรรเทาและเยียวยาต่อผลกระทบและเร่งการฟื้นตัวให้พลิกกลับคืนมาสู่สภาวะปกติใหม่อีกครั้ง เป็นต้น ปัญหาต่างๆ มากมายหลายหลายมิติเหล่านี้ได้เกิดขึ้นและแผ่กระจายไปทั่วทั้งวงการและระบบการศึกษาของไทย ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหาการศึกษาซึ่งตั้งบนสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความเครียด นั้นจำเป็นจะต้องมีการกำหนดทัศนะแม่บท หรือที่เรียกว่า กระบวนทัศน์ เพื่อเป็นรากฐานของทัศนะอื่นๆ หรือความคิด ตลอดจนแนวทางปฏิบัติของกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิกฤตการแพร่ระบาดได้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาไทยอย่างรุนแรงและหนักหน่วง ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ ในหลากหลายมิติ อีกทั้งปัญหามีของความซับซ้อน ครอบคลุม ประกอบกับบริบทสังคมไทยเองก็ได้ถูกผลักดันให้เข้าสู่ยุคปกติใหม่ ทำให้การบริหารจัดการด้านการศึกษาต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องสมภาวะการณ์ดังกล่าว จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องศึกษากระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยและข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าในการยกระดับการจัดการการศึกษา ส่งเสริมความก้าวหน้าวิทยาการ ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือและเป็นประโยชน์ในภาคการศึกษาของประเทศสืบไป

ปัญหาของการของการวิจัย

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดการชะงักและส่งผลกระทบต่อแนวทางปฏิบัติแบบดั้งเดิม ผู้คนทั่วทั้งประเทศไทยต้องเผชิญกับความยากลำบากอย่างทั่วหน้า ในขณะที่ผู้บริหารการศึกษาเองก็ต้องเผชิญกับความรับผิดชอบในการทบทวนกรอบและแนวทางปฏิบัติที่ใช้บริหารจัดการสถานศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องเร่งแก้ไขปัญห่อื่นๆ อีกหลายประการ อาทิ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย การปรับตัวและใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การนำทางสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้แบบไฮบริดและแบบยืดหยุ่น ส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) และการปรับตัวเมื่อต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ส่งเสริมแนวทางการจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรม ขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมกับชุมชนในวงกว้างในลักษณะของความร่วมมือและโปร่งใส จัดให้ครูและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการวางแผนฉากทัศน์และกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เป็นต้น

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจถึงวิวัฒนาการของกระบวนการบริหาร การศึกษาไทย และได้ข้อมูลเชิงลึกถึงความสามารถในการปรับตัวและความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการ ศึกษากับบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ และเพื่อความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ศึกษานี้ในช่วงเวลาที่มีความปั่นป่วนและไม่แน่นอน ปัญหาของการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ *อะไรคือ กระบวนการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ และกระบวนการเหล่านี้ ตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหลังโควิด-19 อย่างไร* ปัญหาการวิจัยนี้ ทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยสำรวจพลวัตที่ซับซ้อนของการบริหาร การศึกษา และประเมินการเกิดขึ้นของกระบวนการใหม่ที่มีมุ่งเป้าไปที่การจัดการกับความท้าทายจาก ความปกติใหม่ ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทำความเข้าใจกระบวนการเหล่านี้มีความ สำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดอนาคตของการศึกษาไม่เพียงแต่ในประเทศไทยเท่านั้นแต่ในบริบท อื่นๆ อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบกระบวนการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ข้อคำถามของการวิจัย

กระบวนการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

กระบวนการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ เป็นกรอบแนวคิด ระบบความเชื่อ หรือการรวบรวมชุดความคิดที่เป็นทัศนะแม่บทซึ่งเป็นรากฐานของความคิดหรือแนว ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมไทยที่ มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบกระบวนการศึกษาด้านการบริหารการศึกษาใน บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการศึกษา
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทสังคมไทยในยุคปกติใหม่
4. ทัศนะของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้จะไม่ครอบคลุมทุกมิติของการศึกษา โดยจะจำกัดอยู่เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา (paradigm of educational administration) ในบริบทสังคมไทย (context of Thai society) ยุคปกติใหม่ (era of New Normal) ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 ทั้งในมิติด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสาธารณสุข ด้านชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน และด้านการศึกษา โดยทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาตั้งแต่เริ่มมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 เมื่อเดือนธันวาคม 2562 จนถึง เดือนธันวาคม 2565 รวมถึงแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อนึ่ง ในการศึกษาบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ จะเป็นการศึกษาโดยภาพรวม ส่วนด้านการบริหารการจัดการศึกษาจะมุ่งเน้นและจำกัดขอบเขตไปที่การจัดการศึกษาระดับพื้นฐานเป็นหลัก

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย (research methodology) ดังนี้

1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนทัศน์ การบริหารการศึกษา สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 บริบทสังคมไทยก่อนการแพร่ระบาด ระหว่างการแพร่ระบาด และหลังการแพร่ระบาด เข้าสู่ภาวะความปกติใหม่ (New Normal) การปรับตัวของวงการศึกษาอันเป็นผลสืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาด และกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษาของไทย

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพปกติ และการสัมภาษณ์นักวิชาการ

เอกสารที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. เอกสารอ้างอิง ศึกษาจากบทความวิจัยและงานวิทยานิพนธ์ เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ บทความจากหนังสือ บทความในวารสารต่างๆ

2. เอกสารปฐมภูมิ (Primary Source) หรือ เอกสารชั้นต้น ได้แก่ หลักฐานดั้งเดิมที่เกิดขึ้นพร้อมกับเหตุการณ์ต่างๆ บันทึกของผู้เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ หรือผู้ที่พบเห็นหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์นั้น เช่น รายงานการประชุม ราชกิจจานุเบกษา ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี คำสั่งและประกาศต่างๆ ของทางราชการ ฯลฯ

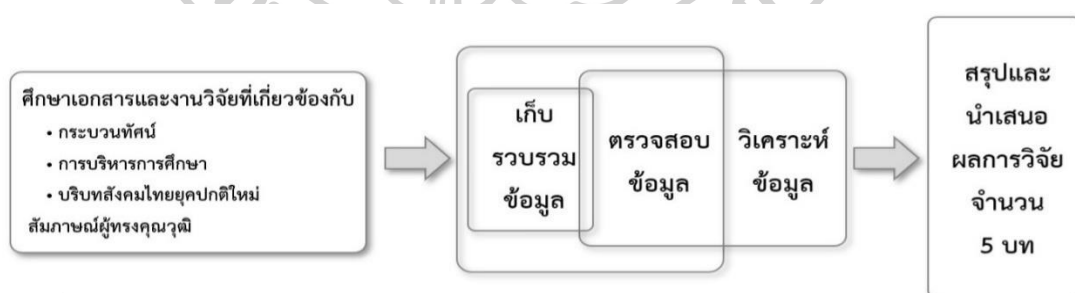
3. เอกสารทุติยภูมิศึกษา (Secondary Source) หรือ เอกสารชั้นรอง ได้แก่ เอกสารที่บันทึกหลังจากเหตุการณ์ ที่ผู้เขียนหรือผู้บันทึกบอกเล่าสืบต่อกันมา เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความทางวิชาการ ตลอดจนบทความในวารสารและหนังสือพิมพ์ เพื่อนำมาประมวล วิเคราะห์หรือเปรียบเทียบกัน

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ห้องสมุดต่างๆ เช่น หอสมุดแห่งชาติ หอสมุดของมหาวิทยาลัยต่างๆ ห้องสมุดออนไลน์ ฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ

3) การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมซึ่งได้แก่ ข้อมูลจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ การตรวจสอบข้อมูลจากเอกสาร การตรวจสอบข้อมูลจากผู้วิจัย จะนำมาตรวจสอบเพื่อหาความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability)

จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ด้วย วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในการ วิเคราะห์ และตีความ โดยอาศัยหลักความสัมพันธ์กันระหว่างสาเหตุและผลที่อธิบายได้ด้วย ข้อมูลที่มีอยู่จริง

(realism) โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัย จะทำการคัดเลือก เอกสารให้มีเนื้อหาตรงตามหัวข้อวิจัยและตรวจสอบประเมินค่าเอกสารเหล่านั้น ไปด้วยในขณะที่ ทำการศึกษาเอกสารโดยจะประเมินค่าลักษณะภายนอกและภายในของเอกสาร วิเคราะห์เอกสาร (textual analysis) และประเมินบริบท (context) ของเวลาและสถานะควบคู่กันไปด้วย คือ

1. การประเมินค่าเอกสาร โดย

ก) ประเมินค่าลักษณะภายนอกของเอกสาร ดูว่าเอกสารถูกต้องตามจริง ที่ต้องการ นำมาใช้วิเคราะห์หรือไม่ พิจารณาว่าใครเป็นผู้เขียน หรือบันทึกเรื่องราวเหล่านั้น มีความรู้ ประสบการณ์น่าเชื่อถือหรือไม่ มีการอ้างอิงแหล่งที่มาชัดเจนหรือไม่อย่างไร

ข) การประเมินค่าลักษณะภายในของเอกสาร เป็นการพิจารณาความน่าเชื่อถือ ได้ ของเรื่องราวหรือเนื้อหาสาระของเอกสารนั้นว่าตรงกับจุดประสงค์ที่ต้องการศึกษาหรือไม่ มีอคติใน การเขียนหรือไม่ พิจารณาช่วงเวลาของเหตุการณ์ โดยใช้วิจารณ์ญาณว่าข้อเท็จจริงแต่ละอย่างมี ความสัมพันธ์กันอย่างไร อะไรเป็นตัวการ อะไรเป็นเหตุและเป็นผล บางครั้งเรื่องราว มีความซับซ้อน ต้องแบ่งช่วงเวลาในการพิจารณาเป็นระยะๆ เพื่อหาเหตุผลที่เกิดขึ้นทั้งสองระยะ

2. การวิเคราะห์เอกสาร (Textual Analysis) โดยนำไปสัมพันธ์กับบริบท (context) เวลา และสถานะ (time & space) เรียกว่า Socio-Historical Context of Text เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถ วิเคราะห์ประเด็นที่ศึกษาได้สอดคล้องกับบริบทสังคมและมิติแห่งเวลาทางประวัติศาสตร์ที่เกิด เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงนั้นได้สอดคล้องกับความเป็นจริงยิ่งขึ้น

3. การวิเคราะห์เอกสารอย่างใช้ปัญญา (Intellectual Context) โดยผู้วิจัยจะทำการ ถกเถียงทางความคิดกับแนวคิดที่กล่าวถึงในเอกสารเพื่อร่วมสนทนาระหว่างกลุ่มแนวคิดต่างๆ ใน ลักษณะสหวิทยาการ (interdisciplinary) และข้ามพันสหวิทยาการ (trans-disciplinary) สำหรับ บางประเด็น

นอกจากนี้ยังใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีย่อยๆ 3 วิธี คือ

- 1) การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction)
- 2) การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล Typological Analysis)
- 3) การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison)

แล้วนำเสนอโดยวิธีพรรณนา (description) และพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

4) การสัมภาษณ์ทัศนะของนักวิชาการ

ผู้นักวิชาการที่ได้เชิญมาให้การสัมภาษณ์เพื่อให้ทัศนะและข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะซึ่งได้ ประมวลและนำเสนอ ประกอบด้วย 3 ท่าน ได้แก่

1. ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ศึกษาธิการภาค 8 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จ.ชลบุรี
 2. ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จ.สุพรรณบุรี
 3. ดร. ยงยุทธ สงพะโยม ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังษี จ.กาญจนบุรี
- ข้อมูลและทักษะที่ได้รับจากท่านนักวิชาการจะถูกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ ส่วนที่ขาดหายไปหรือส่วนที่เป็นสาระสำคัญของประเด็นที่ทำการศึกษาแต่ไม่ปรากฏหลักฐานเอกสาร ที่อาจใช้ในการอ้างอิงได้ โดยทำการเรียบเรียงและได้วิเคราะห์นำเสนอตามวิธีวิทยา (methodology) และแนวทางการวิจัยที่กำหนดไว้ร่วมกับข้อมูลจากเอกสารต่อไป

5) การสรุปและนำเสนอผลการวิจัย

การสรุปและนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเอกสาร (documentary research) เพื่อทราบกระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ แบ่งออกเป็น 5 บท ได้แก่

บทที่ 1 บทนำ

กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ปัญหาของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อคำถามของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

บทที่ 2 กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

ตอนที่ 1 กระบวนทัศน์ กล่าวถึง ความเป็นมา ความหมาย ความสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ กระบวนทัศน์กับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก กระบวนทัศน์ของคุณ์ กระบวนการและแบบแผนการเคลื่อนย้ายหรือปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทฤษฎีกระบวนการเคลื่อนไหวของทั้งหมด (Holomovement) ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ตัวดึงวิถี และพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 การบริหารการศึกษา กล่าวถึง ความหมาย หลักการและแนวคิดในการบริหาร การศึกษา ภาวะผู้นำในยุคปกติใหม่ การบริหารจัดการภาวะวิกฤต ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ การจัดการเรียนรู้แบบต่างๆ VUCA และ Resilience

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการ การศึกษา สภาพแวดล้อมทางการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ บทบาทของครูและนักเรียน การจัดการ การศึกษา สมดุลของการเรียนรู้ และแนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย

ตอนที่ 4 กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา กล่าวถึง วิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา เป้าหมายทางการศึกษาในแต่ละยุคสมัย VUCA กับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา (ก่อนโควิด-19)

บทที่ 3 บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ตอนที่ 1 โควิด-19: วิกฤตโรคอุบัติใหม่ กล่าวถึง โรคอุบัติใหม่ ไวรัสโควิด-19 สถานการณ์การแพร่ระบาด ผลกระทบจากการแพร่ระบาด

ตอนที่ 2 ยุคปกติใหม่ กล่าวถึง ความหมายและคุณลักษณะความปกติใหม่ การเปลี่ยนแปลงลักษณะพื้นฐานในชีวิตและสังคม การปรับตัว ความปกติใหม่บนสภาพแวดล้อมแบบวูก้า แนวโน้มในอนาคตและทิศทางหลังโควิด-19 บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ และแนวโน้มหลังยุคปกติใหม่

ตอนที่ 3 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ กล่าวถึง กระบวนการสังเคราะห์กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

บทที่ 4 สารัตถะ สรุป และการสัมภาษณ์ทัศนะของนักวิชาการ

กล่าวถึง สารัตถะของงานวิจัย สรุปประเด็นสำคัญ และ ผลการให้สัมภาษณ์ของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่องานวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย กล่าวถึง ผลการวิจัยที่ค้นพบ

อภิปรายผล กล่าวถึง การตีความและประเมินผลข้อค้นพบจากการวิจัย ซึ่งได้แก่ กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ข้อเสนอแนะ กล่าวถึง ประเด็นที่ผู้วิจัยเสนอแนะซึ่งได้มาจากข้อค้นพบจากการวิจัย เพื่อให้เป็นแนวทางหรือวิธีการใดๆ ที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น การปรับปรุงการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานและบริหารงานต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในความหมายของการใช้คำ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำจำกัดความสำหรับคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ไว้ดังนี้

กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา (Paradigm of Educational Administration)

หมายถึง กรอบแนวคิด ระบบความเชื่อ หรือการรวบรวมแนวความคิดที่เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์แง่มุมต่างๆ ของการบริหารการศึกษา กระบวนทัศน์นี้มีอิทธิพลต่อการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในขณะที่พวกเขาปรับแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการและมุมมองที่กำหนดโดยกรอบการทำงาน สำหรับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในประเทศไทยนั้น ได้รับอิทธิพลจากมุมมองทางประวัติศาสตร์และปรัชญาที่หลากหลาย โดยครอบคลุมหลักการและแนวคิดที่สำคัญหลายประการ รวมถึง การรวมศูนย์การตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย ลำดับชั้นปรากฏชัดเจนในสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารรับผิดชอบในการจัดการโรงเรียน และบังคับใช้นโยบาย ในขณะที่ครุมนุ่งเน้นไปที่การสอนในชั้นเรียน ใช้ระบบและขั้นตอนของระบบราชการ จัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานหลักสูตรและวิธีการสอนที่สม่ำเสมอสำหรับนักเรียนทุกคน เน้นย้ำวินัยระเบียบและการควบคุม และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่จำกัดโดยผู้บริหารและนักศึกษามีอำนาจตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่

บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ (The Context of Thai Society in the Era of New Normal)

หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมของไทยที่กำลังปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานและการเรียนรู้แบบใหม่ ความสามารถในการฟื้นตัว ตระหนักในความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมจากชุมชน นอกจากนี้ สังคมไทยยังพยายามฟื้นฟูและเยียวยาภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้ใหม่ และยอมรับแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน ในขณะที่สังคมก้าวไปข้างหน้าในภูมิภาคของโลกที่อยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีสภาวะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า VUCA ดังนั้นสังคมจึงตระหนักถึงสภาวะดังกล่าว และมุ่งเน้นไปที่การวางแผนและการปรับตัวสำหรับอนาคต โดยรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินต่อไป

บทที่ 2

กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

ในบริบทของสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ทางการศึกษาซึ่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ กระบวนทัศน์ซึ่งถือเป็นทัศนะแม่บทในการควบคุมและบริหารงานของสถาบันการศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 4 ตอนด้วยกัน คือ 1) กระบวนทัศน์ 2) การบริหารการศึกษา และ 3) แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย และ 4) กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

ตอนที่ 1 กระบวนทัศน์

1. ความเป็นมาของกระบวนทัศน์

ทอมัส เอส คูห์น (Thomas S. Kuhn) นักประวัติศาสตร์และนักปรัชญาวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกันแห่งมหาวิทยาลัยพรินตัน (Princeton) เป็นผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ในหนังสือของเขาที่มีชื่อเรื่อง *The Structure of Scientific Revolution* ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในหนังสือที่มีอิทธิพลต่อวงวิชาการทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์มากที่สุดเล่มหนึ่งของศตวรรษที่ 20 โดยได้รับการแปลเป็นภาษาต่างๆ จำนวนมาก ฉบับแปลภาษาไทยมีชื่อว่า *โครงสร้างของการปฏิวัติในวิทยาศาสตร์*⁶

2. ความหมายของกระบวนทัศน์

คำว่า *paradigm* มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกจากคำว่า *para* (beside) และ *deigma* (example) ซึ่งในความหมายดั้งเดิม หมายถึง แบบจำลอง (model) แบบแผน (pattern) หรือ ตัวอย่าง (example) ซึ่งเป็นที่ยอมรับ อันมีนัยยะว่าเป็นตัวอย่างสำหรับการทำซ้ำ แต่อย่างไรก็ตามสำหรับ คูห์น (Kuhn) กระบวนทัศน์ในเชิงวิทยาศาสตร์ไม่ได้มีนัยยะเพียงแค่การทำซ้ำ แต่เป็นสิ่งที่จะต้องมีการเชื่อมโยง (articulation) และระบุอย่างเฉพาะเจาะจง (specification) ต่อไปได้ภายใต้ปัจจัยเงื่อนไขใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น⁷

กระบวนทัศน์ (Paradigm) ในความหมายตามพจนานุกรมสังคมวิทยา หมายถึง *กรอบความคิดหรือแนวทางทั่วไปที่ใช้ในการมองโลก* ในสาขาสังคมวิทยาศัพท์คำนี้หมายถึง กลุ่มงาน

⁶Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, แปลโดย สิริเพ็ญ พิริยจิตรกรกิจ, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2544) หน้า 10-20.

⁷เรื่องเดียวกัน.

ศึกษาวิจัยทางสังคมวิทยาที่มีความคิดทฤษฎี ระเบียบวิธีวิจัย และการตั้งปัญหาในการวิจัยในแนวเดียวกัน⁸

ส่วนในพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน) ได้อธิบายว่า กระบวนทัศน์ หมายถึง

1. ชุดของแนวคิด การรับรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการปฏิบัติร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งชุมชนหนึ่ง จนเกิดเป็นแบบแผนของทัศนคติเฉพาะเกี่ยวกับความจริงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และชุดแนวคิดนั้นมีฐานเป็นแม่บทของความคิดหรือแนวปฏิบัติของกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนทัศน์การศึกษาที่เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดจากการสร้างความรู้ของผู้เรียน กระบวนทัศน์นี้เป็นแม่บทของความคิดที่ทำให้แนวทางการจัดการศึกษาเปลี่ยนไป

2. ภาพรวมของแบบแผนของรูปความคิด (thoughts pattern) ที่แตกต่าง นำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างฉับพลันและการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ แบบรูปความคิดของสำนักคิด (school of thoughts) หนึ่งอาจขัดแย้งหรือแตกต่างจากอีกสำนักคิดหนึ่งได้ ตัวอย่างเช่น กระบวนทัศน์ของการจัดการศึกษาปฐมวัยซึ่งฝ่ายหนึ่งเชื่อว่าต้องเป็นกระบวนการเตรียมความพร้อม ทักษะพื้นฐาน พัฒนาบุคลิกภาพ และสร้างนิสัยที่ดี ส่วนอีกแบบแผนของรูปความคิดหนึ่งเชื่อว่าต้องฝึกอ่าน เขียน เรียนเลข ให้คล่องตั้งแต่ยังเยาว์⁹

คำว่า paradigm หรือ กระบวนทัศน์นี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้
 คูห์น (Kuhn) ได้ให้ความหมายของคำว่า กระบวนทัศน์ (paradigm) หมายถึง ความสำเร็จทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นสากล กระทั่งเป็นตัวแทนของแนวคิด ค่านิยม ความเชื่อในการมองปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของชุมชน ซึ่งตามบริบทของคูห์น (Kuhn) หมายถึง ชุมชนนักวิทยาศาสตร์ และเรียกความสำเร็จทางวิทยาศาสตร์ดังกล่าวว่า วิทยาศาสตร์แบบฉบับ (normal science) อันเป็นกระแสหลักหรือเป็นต้นแบบซึ่งมีอิทธิพลเหนือความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการปฏิบัติของกลุ่มคนส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง จนกระทั่งเกิดการปฏิวัติทางวิทยาศาสตร์ (scientific revolution) เมื่อความรู้เดิมไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ใหม่ๆ ได้หรือมีการค้นพบใหม่เกิดขึ้น การปฏิวัตินี้ดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง กลายเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ซึ่งคนทั่วไปในชุมชนนั้นเห็นพ้องให้เป็นแนวทางการ

⁸ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2549) หน้า 180.

⁹ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555).

ปฏิบัติใหม่ระดับของกระบวนทัศน์ดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานความคิดความเชื่อในระดับถอนราก ถอนโคน โดยคุห์น (Kuhn) ใช้คำว่า "ปฏิวัติ" (revolution) คือเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม ชุดใหม่ แบบพลิกฟ้าคว่ำแผ่นดินเหมือนการปฏิวัติ โดยเมื่อกระบวนทัศน์เปลี่ยน การมองโลกก็เปลี่ยนไปด้วย¹⁰

ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 โดยคุห์นได้ชี้แจงเพิ่มเติมว่า "กระบวนทัศน์" มีสองความหมายที่ใช้แยกแตกต่างกัน โดยกระบวนทัศน์ในความหมายที่หนึ่ง หมายถึง ชุดของความเชื่อ คุณค่า เทคนิค และอื่นๆทั้งหมดที่สมาชิกของชุมชนวิทยาศาสตร์หนึ่งมีร่วมกัน ซึ่งคุห์นได้เรียกสิ่งเหล่านี้ใหม่ว่า "disciplinary matrix" ส่วนกระบวนทัศน์ในความหมายที่สอง หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่าง คือการแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรมที่เคยประสบความสำเร็จ ซึ่งนักวิทยาศาสตร์จะใช้เป็นรากฐานในการแก้ปัญหาที่ยังค้างอยู่ในขั้นตอนของ Normal Science ต่อไปโดยคุห์นเห็นว่ากระบวนทัศน์ในความหมายที่สองมีความหมายลึกซึ้งกว่าความหมายแรก¹¹

สมิท (Smith) ได้ให้คำจำกัดความที่กระชับไว้ในหนังสือเรื่อง *Power of the Mind* ว่า "กระบวนทัศน์ คือ วิถีทางที่เรามองโลก ดังเช่น ปลา มองน้ำ กระบวนทัศน์อธิบายเรื่องราวของโลกต่อเรา ช่วยให้เราคาดเดาพฤติกรรมของโลกได้ การคาดเดามีความสำคัญมาก"

ฟริตจอฟ (Fritjof) นิยามคำว่า กระบวนทัศน์เชิงสังคม (social paradigm) ใน The Concept of Paradigm and Paradigm Shift ในเวลาต่อมาว่าหมายถึง มโนทัศน์ (concepts) ค่านิยม (value) การรับรู้ (perceptions) และการปฏิบัติ (practices) ที่ชุมชน (community) หนึ่งมีหรือกระทำร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ (vision) แห่งความเป็นจริง ที่เป็นพื้นฐานของการจัดระบบตนเองของชุมชนนั้น" ดังนั้น สำหรับ ฟริตจอฟ (Fritjof) กระบวนทัศน์จึงมีนัยยะของทัศนะแม่บทที่เป็นรากฐานของทัศนะอื่นๆ¹²

แต่ผู้ที่ให้คำนิยามที่น่าจะเข้าใจง่ายที่สุด คือ โจเอล อาร์เธอร์ บาร์เกอร์ (Barker) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Paradigm และ Future Edge ได้ให้ความหมายว่า "กระบวนทัศน์" คือ ชุดของกฎและ

¹⁰Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago, 1962).

¹¹Margaret Masterman, Lakatos Imre and Musgrave Alan, *The Nature of a Paradigm in Criticism and the growth of knowledge* ed. (London: Cambridge University Press, 1970), 61-65.

¹²Capra Fritjof, "The Concept of Paradigm and Paradigm Shift," *Re-Vision* 9, 1 (1986): 3.

กติกา (ที่เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร) ซึ่งทำหน้าที่สองอย่าง คือ 1) ทำหน้าที่วางหรือกำหนดกรอบ และ 2) ทำหน้าที่บอกเราว่าควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรภายในกรอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ” รวมไปถึง “เราวัดความสำเร็จนั้นอย่างไร”

ริทเซอร์ (Ritzer) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ เป็นแนวความคิดพื้นฐานที่พบได้ในวิทยาศาสตร์สาขาต่างๆ ซึ่งกระบวนทัศน์จะช่วยกำหนดถึงขอบเขตของการศึกษา กำหนดประเด็นปัญหา และกฎเกณฑ์อะไรบ้างที่พอจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลการศึกษา นอกจากนี้ กระบวนทัศน์ยังช่วยแยกแยะความแตกต่างระหว่างบรรดาแนวความคิดในสาขาวิชาเดียวกันได้อีกด้วย ด้วยเหตุนี้สิ่งสำคัญของกระบวนทัศน์ คือ *ระดับความสำคัญ* กล่าวคือ กระบวนทัศน์มีฐานะเป็นทัศนะแม่บท หรือเป็นความเชื่อ หรือฐานคิดที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่ออื่นๆ ตามมาอีกมาก ซึ่งจะช่วยให้การศึกษากระบวนทัศน์ในด้านต่างๆ เป็นไปอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันการศึกษาเพื่อแสวงหากระบวนทัศน์ใหม่กำลังเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลกโดยได้หลอมรวมแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เข้าไปด้วย¹³

มันช์ (Munch) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ เป็นทฤษฎีแม่บท (metatheories) คือ เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในสังคมเป็นวงกว้าง เกิดขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ได้รับการจากนักวิชาการในสาขานั้นๆ อย่างกว้างขวาง¹⁴

ประชา ปสนนธัมโม และคณะ กล่าวว่า กระบวนทัศน์ หมายถึง ความคิดเห็นหรือทัศนะพื้นฐานในการมองโลกที่เป็นต้นตอให้เกิดของความคิดหรือทัศนะอื่นๆ ตามมาอีกมาก¹⁵

วิชัย วงษ์ใหญ่ กล่าวว่า กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคน หมายถึง แนวความคิดหรือชุดความคิดใหม่ เพื่อพัฒนาพลังความสามารถที่มีอยู่ในตัวคนให้นำพลังความสามารถนี้ มาพัฒนาตน ชุมชน และสังคม ได้เหมาะสมกับความสามารถแห่งคน และเห็นว่าสังคมไทยมาถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญ กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่หลากหลาย ซึ่งทุกคน

¹³George Ritzer, **Sociological Theory**, 5th ed. (New York: McGraw Hill, 2000), 628-630.

¹⁴Gerardo L. Munch, **The Past and Present of Comparative Politics**, accessed July 1, 2023, available from https://kellogg.nd.edu/sites/default/files/old_files/documents/330_0.pdf.

¹⁵ประชา ปสนนธัมโม และคณะ, **จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ** (กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกศลศิมทอง, 2539), 22.

สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและตรวจสอบได้ โดยต้องอาศัยคนที่มีคุณภาพในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการเหล่านั้น¹⁶

ติน ปรัชญพฤทธิ ได้ให้ความหมายว่า “แผนที่ เชื่อมทิศ ลายแทงหรือเครื่องมือที่ชุมชน นักวิชาการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบรรยาย อธิบาย และพยากรณ์ปรากฏการณ์และพฤติกรรม ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง トラบที่ยังมีความแกร่ง หรือ พลัง (vigor or force) ในการบรรยาย อธิบาย และพยากรณ์ แต่ถ้าความแกร่ง หรือพลัง ดังกล่าวหมดลง และมีกระบวนการทัศน์ใหม่เข้ามา แข่งขันชุมชนนักวิชาการก็จะหันไปใช้กระบวนการทัศน์ใหม่เช่นกัน”¹⁷

สรุปได้ว่า กระบวนทัศน์ หมายถึง ชุดแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจรับรู้ และการปฏิบัติ ที่มีร่วมกันของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ที่ได้ก่อตัวเป็นแบบแผนของทัศนเฉพาะ อย่างแบบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความจริง เป็นฐานของการจัดการขององค์กร โดยกระบวนการทัศน์ทำหน้าที่สอง ประการ ประการแรกทำหน้าที่วางหรือกำหนดกรอบ ประการที่สองทำหน้าที่กำหนดว่าควรจะทำอะไรปฏิบัติอย่างไรภายในกรอบเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

3. ความสำคัญของกระบวนการทัศน์

สมิท (Smith) กล่าวว่า เมื่อเราอยู่ท่ามกลางกระบวนการทัศน์ใด เราจะนึกไม่ออกถึง กระบวนทัศน์ อื่นๆ¹⁸

สังคมมนุษย์ไม่ได้เปลี่ยนไปตามโลกแต่โลกเปลี่ยนไปตามการมองเห็นของสังคม หากสังคมไม่ มองโลกที่ต่างออกไปมองเพียงสิ่งที่คุ้นเคยจะไม่คิดและเห็นในมุมที่เปลี่ยนไปได้เลย

ออร์ศรี งามวิทยาพงศ์ ให้ทัศนะว่า กระบวนทัศน์ มิใช่ ความใหม่หรือระดับการเปลี่ยนแปลง แบบสิ้นเชิงเท่านั้น แต่หัวใจของกระบวนการทัศน์คือ ระดับความสำคัญ กล่าวคือ กระบวนทัศน์มีฐานะ

¹⁶วิชัย วงษ์ใหญ่, กระบวนทัศน์ใหม่: การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล (กรุงเทพฯ: SR Printing Limited Partnership, 2542), 1.

¹⁷ติน ปรัชญพฤทธิ, รัฐศาสตร์ 60 ปี (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์, 2551), 1-8.

¹⁸Adam Smith, “Power of the Mind” อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์, (เอกสารประกอบคำบรรยาย หลักสูตร ปชส. 1 ณ ห้องประชุาธิปก สถาบันพระปกเกล้า, 14 มีนาคม 2564).

เป็นทัศนคติแม่บท หรือเป็นความเชื่อระดับรากหรือฐานคิด ที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่ออื่นๆ ตามมาอีกมาก¹⁹

4. กระบวนทัศน์ใหม่

กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) อาจเกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์เดิม หรืออาจเป็นกระบวนทัศน์ที่ปรากฏขึ้นมาใหม่ก็ได้ ดังนี้

1) **Paradigm Change** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นภายในกระบวนทัศน์ที่มีอยู่ เกี่ยวข้องกับการดัดแปลงหรือปรับใช้กรอบงานหรือแบบจำลองปัจจุบัน โดยยังคงรักษาหลักการหรือความเชื่อหลักไว้ การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไม่ได้แทนที่กระบวนทัศน์ที่มีอยู่ทั้งหมด แต่แนะนำการปรับเปลี่ยนที่มีความหมายเพื่อให้เหมาะสม

2) **Paradigm Shift** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในสมมติฐาน แนวปฏิบัติ หรือแบบจำลองที่อยู่เบื้องหลังสาขาวิชาเฉพาะหรือสาขาความคิด แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญจากบรรทัดฐานที่มีอยู่ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการคิดใหม่อย่างรุนแรงเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์จะถูกกระตุ้นโดยเหตุการณ์ก่อการ การค้นพบใหม่ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้กระบวนทัศน์เก่าไม่เพียงพอหรือล้าสมัย

3) **Emerging Paradigm** หมายถึง กระบวนทัศน์ที่เกิดขึ้นใหม่ คือรูปแบบ ปรัชญา หรือแนวทางที่แปลกใหม่และกำลังพัฒนา ซึ่งค่อยๆ ได้รับความโดดเด่น และการยอมรับในสาขาหรือสาขาวิชาเฉพาะ แสดงถึงการแตกต่างจากกระบวนทัศน์ก่อนหน้านี้ มักจะโดดเด่นด้วยแนวคิด แนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม กระบวนทัศน์ที่เกิดขึ้นใหม่ยังไม่ได้รับการจัดตั้งขึ้นอย่างสมบูรณ์ แต่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบ

5. การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ มาจากคำในภาษาอังกฤษ คือ *Paradigm shift* ซึ่งความหมายตามพจนานุกรมฉบับแม็คมิลแลน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในด้านความคิดและวิธีการ

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ หรือการนำเสนอวิธีคิดแบบใหม่ที่มีเหตุผลที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้เดิมไม่สามารถแก้ไขได้ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสังคม และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์

¹⁹ อรศรี งามวิทยาพงศ์, *กระบวนทัศน์การพัฒนาของรัฐ: จากผู้ใหญ่ลี้ถึงหลุยส์ วิตตอง*, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://midnightuniv.tumrai.com/miduni/v888/newpage21.html>.

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นการเปลี่ยนแบบวิถีการคิด (way of thinking) จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นการปฏิวัติ (revolution) การเปลี่ยนถ่าย (transformation) การเปลี่ยนรูป (metamorphosis) ซึ่งถูกขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นโดย ตัวกระทำการเปลี่ยนแปลง (agent of change)

ประเวศ วะสี ได้กล่าวถึงกระบวนทัศน์ว่าเป็นพรรณณะพื้นฐานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างอันกำหนดแบบแผนการคิดและการปฏิบัติในประชาคมหนึ่งๆ เมื่อพรรณณะพื้นฐานดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป จะทำให้แบบแผนการคิดและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยทั้งกระบวนซึ่งเรียกว่าเป็นการ "ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์" (paradigm shift)²⁰

แบบแผนของการเปลี่ยนย้ายหรือปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แบ่งได้เป็น 2 มิติ ดังนี้

1. มิติของกระบวนทัศน์ที่เป็นพลวัตในบริบทที่แวดล้อม

เป็นกระบวนทัศน์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติเช่นเดียวกับระบบในธรรมชาติอื่นๆ ที่เป็นระบบเปิด โดยมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา ซึ่งทำให้กระบวนทัศน์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง กระบวนทัศน์ใหม่หนึ่งๆ จะเกิดขึ้น เมื่อกระบวนทัศน์เดิมไม่สามารถใช้แก้ปัญหาหรือตอบโจทย์ให้แก่มนุษย์ในชุมชนหนึ่งเพื่อดำรงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่งได้อีกต่อไป

2. มิติของกระบวนทัศน์ที่เกิดขึ้นในตน

กอสวามิ (Goswami) ได้อธิบายกระบวนทัศน์การเรียนรู้ของมนุษย์ว่ามีแบบแผนของกระบวนทัศน์ประกอบด้วย 4 ลำดับขั้น ดังนี้

- 1) ขั้นการรับรู้ (Perception)
- 2) ขั้นการสร้างมโนทัศน์ (Conception)
- 3) ขั้นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ในขั้นตอนนี้หลังจากการใช้ความคิดอย่างวิพากษ์วิจารณ์มาระยะหนึ่ง จะเกิดญาณทัศนะ/intuition ขึ้น เป็นการโผล่ปรากฏ/emergence ของความรู้ความเข้าใจ
- 4) ขั้นการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking)²¹

ตัวอย่างการเปลี่ยนกระบวนทัศน์

²⁰ประเวศ วะสี, กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา: แนวทางใหม่แห่งความร่วมมือในการพัฒนา (New Development Paradigm) (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2537).

²¹Amit Goswami, *The Visionary Window: A Quantum Physicist's Guide to Enlightenment* (Wheaton, Illinois: Theosophical Publishing House, 2000).

ในปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทำให้เกิดองค์กรในรูปแบบใหม่ เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น แนวโน้มของรูปแบบองค์กรแนวใหม่ ดังเช่น²²

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกระบวนการทัศน์เดิมกับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงาน

กระบวนการทัศน์เดิม	กระบวนการทัศน์ใหม่
<ul style="list-style-type: none"> • ของเดิมดีอยู่แล้ว ทำต่อไปดีกว่า • การทำงานถูกต้องตามมาตรฐานก็ใช้ได้ • หากจุดบกพร่องแล้วแก้ไข • โต้แย้งความคิดแปลกๆ ไว้ก่อนเสมอ • คำตอบมีเพียงสองทาง คือ ใช่ หรือ ไม่ใช่ • ชั่งตัวเองไว้กับความเชื่อเดิม • ชื่นชมความสำเร็จในอดีต • ทำงานเชิงรับ 	<ul style="list-style-type: none"> • ของใหม่คือการพัฒนา เปลี่ยนแล้วอาจดีขึ้น • พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ยกกระตักการทำงาน • ดูทั้งระบบให้เกื้อกูลกัน • รับฟังความคิดแปลกๆ แล้วตัดสินใจ • คำตอบคือ ลองหาทางที่อาจเป็นไปได้ • เปิดใจกว้างพร้อมรับความเชื่อใหม่ • มองไปข้างหน้าหาความสำเร็จในอนาคต • ทำงานเชิงรุก

6. กระบวนทัศน์กับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก

กระบวนทัศน์ซึ่งเป็นการเชื่อพื้นฐานที่มีอยู่ในจิตใจของมนุษย์ทุกคนนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 5 กลุ่ม คือ 1) กระบวนทัศน์ดึกดำบรรพ์/primitive paradigm 2) กระบวนทัศน์โบราณ/ancient paradigm 3) กระบวนทัศน์ยุคกลาง/medieval paradigm 4) กระบวนทัศน์สมัยใหม่/modern paradigm และ 5) กระบวนทัศน์หลังสมัยใหม่/post-modern paradigm²³

โดยที่นักประวัติศาสตร์ปรัชญาได้จัดแบ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์หลักของสังคมของโลกตะวันตกออกเป็น 3 ยุค คือ 1) ปรัชญาตะวันตกยุคโบราณ 2) ปรัชญาตะวันตกยุคกลาง และ 3) ปรัชญาตะวันตกยุคใหม่²⁴

การเปลี่ยนยุคดังกล่าวนี้ เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์หลักของสังคม ซึ่งในช่วงเปลี่ยนผ่านในแต่ละครั้งได้มีแบบแผนการศึกษาเพื่อสื่อสารกระบวนทัศน์แบบใหม่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากสังคมจารีตพิธีกรรมไปเป็นสังคมที่เน้นเหตุผลเชิงปรัชญา 2) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากสังคมที่เน้นเหตุผลเชิงปรัชญาไปเป็นสังคมในวิทยาศาสตร์ และ 3) การเปลี่ยนกระบวน

²²ชนิษฐา กาญจนรังษิณนท์, "SMLกับการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาของรัฐ," **วารสารพัฒนาชุมชน**, 43,12 (2542): 23.

²³กรีติ บุญเจือ, **ชุดปรัชญาและศาสนาเซนต์จอห์น เล่มต้น เริ่มรู้จักปรัชญา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2545), 13-14.

²⁴กรีติ บุญเจือ, **ปรัชญาสำหรับผู้เริ่มเรียน**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2523).

ทัศน์จากสังคมในวิทยาศาสตร์ไปเป็นสังคมในวิถีวิทยาศาสตร์และการพัฒนา เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการเข้าถึงความรู้ความจริง²⁵

หากกล่าวถึงกระบวนทัศน์หลักของสังคมนั้น มีลักษณะดังนี้ คือ

1) วางอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาแบบ “ปฏิฐานนิยม” (Positivism) อันเป็นแนวคิดทางปรัชญาวิทยาศาสตร์แบบเก่าที่เชื่อว่าความจริงในธรรมชาติดำรงอยู่อย่างอิสระและเป็น “วัตถุวิสัย” ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับตัวผู้สังเกตที่รับรู้ความจริงในธรรมชาตินั้นๆ ฉะนั้นถ้าหากสามารถเข้าใจกฎเกณฑ์ที่ควบคุมอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคของมนุษย์ที่ดำรงอยู่อย่างเป็น “วัตถุวิสัย” ได้ เราก็จะสามารถเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ในมิติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการผลิตและการบริโภคจนสามารถพัฒนาให้เกิดเป็นระบบความรู้ที่มีลักษณะเป็น “ศาสตร์” (science) แขนงหนึ่งเช่นเดียวกับองค์ความรู้ของวิทยาศาสตร์แขนงอื่นๆ

2) วางอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาแบบ “เสรีนิยม” (Liberalism) ที่ให้ความสำคัญกับ “สิทธิ” ของมนุษย์โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อประการหนึ่งว่า มนุษย์มี “สิทธิตามธรรมชาติ” (natural right) อันเป็นสิ่งที่ติดตัวทุกคนมาตั้งแต่เกิด ขณะที่ “อำนาจรัฐ” เป็นสิ่งซึ่งเกิดขึ้นในภายหลังจากการที่มนุษย์ได้มาทำข้อตกลงร่วมกันเพื่อมอบ “สิทธิส่วนบุคคล” บางส่วนให้ผู้ปกครองรัฐสามารถใช้อำนาจแทรกแซงเหนือขอบเขตของสิทธิเท่าที่ประชาชนตกลงยินยอมมอบให้กันนั้นๆ เพื่อแลกกับบริการสาธารณะต่างๆ รวมทั้งการปกป้องคุ้มครองที่ประชาชนจักพึงได้รับเป็นการตอบแทนจากรัฐ

กระบวนทัศน์ที่อยู่เบื้องหลังกระแสหลักของโลกอารยธรรมตะวันตก นับแต่อดีตถึงปัจจุบัน สร้างขึ้นมาจากความคิดกระแสหลัก 3 กระแส คือ 1) ความคิดแบบกรีก-โรมัน 2) แบบศาสนายิว-คริสต์ และ 3) แบบวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี²⁶

ส่วนกระบวนทัศน์ที่อยู่เบื้องหลังสังคมไทย ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์กระแสหลักที่มีอิทธิพลต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยและส่งผลต่อวิถีชีวิตของสังคมไทย ได้แก่ 1) รากฐานความคิด

²⁵วราพร ศรีสุพรรณ, "การเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาเพื่อการพัฒนาสำหรับอนาคต," **วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 6, 11 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 267-271.

²⁶ศศิวรรณ กำลังสินเสริม, "พุทธกระบวนทัศน์ในการดำเนินชีวิตยุคบริโภคนิยม," (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550), 57.

จากไตรภูมิพระร่วง^{27 28} และ 2) รากฐานความคิดจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ตั้งแต่สมัย รัตนโกสินทร์ตอนต้นถึงการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี 2475

การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์นั้นเกิดขึ้นเพียงไม่กี่ครั้งเท่านั้นในสังคมมนุษย์ ฉะนั้นเมื่อโลก กำลังเปลี่ยนแปลงมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีวิธีคิดแบบใหม่ที่ชี้ให้เห็นว่าอาจจะถึงจุดแตกหัก หาก มนุษย์ยังคงดำเนินวิถีเช่นเดิมต่อไป แม้ว่าโลกยังคงอยู่ได้ แต่อาจมีมนุษย์หลายเผ่าพันธุ์ไม่น้อยที่ จะต้องได้รับผลของความวิบัติที่เกิดขึ้น

7. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ของคูห์น

คูห์น (Kuhn) กล่าวว่า พัฒนาการความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ไม่เป็นการก้าวหน้าแบบ เส้นตรงหรือก้าวกระโดดอย่างที่สังคมทั่วไปหรือแม้แต่นักวิทยาศาสตร์เองเข้าใจ หากแต่พัฒนาการ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในแต่ละชุดถูกกำกับด้วย “กระบวนทัศน์” ในเรื่องนั้นๆ และเมื่อกระบวน ทัศน์ดังกล่าวถึงระดับหนึ่งจนชุมชนวิชาการเห็นพ้องต้องกัน (แต่ไม่ได้หมายถึงว่าความรู้ดังกล่าวถูก/ ผิด หากแต่ได้รับการยอมรับหรือไม่) เราสามารถเรียกได้ว่า “วิทยาศาสตร์แบบฉบับ” (Normal Science)

วิทยาศาสตร์แบบฉบับมักกักขังความคิดใหม่ๆ ซึ่งเป็นความคิดในระดับรากฐาน (fundamental) เสมอ เพราะความคิดใหม่ๆ เหล่านี้ทำลายความเชื่อในระดับรากฐานของตนอย่างไม่ อาจหลีกเลี่ยงได้” วิทยาศาสตร์แบบฉบับจึงเป็นสิ่งที่เข้มงวด/ไม่ยืดหยุ่น

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิทยาศาสตร์แบบฉบับไม่สามารถตอบคำถามในระดับ “รากฐาน” สำคัญ ได้ ไม่ว่าจะเพราะเผชิญปัญหาผิดปกติ (anomaly) หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ (rules) แบบเดิมไม่สามารถ สร้างความกระจ่างได้หรือเผชิญวิกฤตการณ์ (crisis) โดยไม่มีทางออก หากแม้ชุมชนวิชาการหนึ่งยังคง ตดิยึดอยู่กับองค์ความรู้ของตนเองและศึกษาในแบบสะสมพอกพูนขยายวงกว้างเพื่อแก้ไขปัญหา รากฐานดังกล่าว แต่ชุมชนวิชาการคู่แข่งอื่นละทิ้งองค์ความรู้ข้างต้นได้ทำการศึกษาวิจัยจนสำเร็จ นำไปสู่ “การมอง” องค์ความรู้อีกแบบหนึ่งที่แตกต่างออกไป (มีใช้องค์ความรู้เดิมล้นเหลือและมีใช้ แตกต่างในระดับเพียงองค์ความรู้เท่านั้น แต่ยังต่างในระดับญาณวิทยาและวิธีวิทยา ดังที่คูห์น (Kuhn) เรียกความแตกต่างนี้ว่า “ความเป็นไปไม่ได้ที่จะประเมินด้วยหลักเกณฑ์เดียวกัน” (incommensurable) ทั้งต่อวิธีการมองโลกรอบตัวและปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์) เมื่อองค์ความรู้ และโลกทัศน์ดังกล่าวสามารถเป็นข้อผูกมัด (commitment) ในการวางรากฐานใหม่ในวงวิชาการได้ ระดับหนึ่งการเปลี่ยนแปลงยิ่งใหญ่ที่คูห์นนิยามว่าเป็น “การปฏิวัติทางวิทยาศาสตร์”

²⁷ เสฐียรโกเศศ, เล่าเรื่องไตรภูมิ (พระนคร: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2515), 17.

²⁸ พญาลีไท, ไตรภูมิภค หรือไตรภูมิพระร่วง (กรุงเทพฯ: กรมศิลปากร, 2526), 139.

1) ลักษณะของวิทยาศาสตร์แบบฉบับ

เมื่อวิทยาศาสตร์แบบฉบับเผชิญกับปัญหาเรื่องกฎเกณฑ์ (rules) หรือปัญหาการผิดปกติ (anomaly) นั่นคือ การตระหนักว่าเหตุใดเหตุหนึ่งธรรมชาติไม่ได้เป็นไปตามการคาดหมายที่ได้จากกระบวนการที่ควบคุมวิทยาศาสตร์แบบฉบับและเกิดความไม่ลงรอยกันระหว่างทฤษฎีกับข้อเท็จจริงผลที่ตามมา คือ ทั้งปริศนากฎเกณฑ์และความผิดปกติดังกล่าวถือว่าเป็นวิกฤตการณ์ (crisis) แม้อาจจะถูกมองแตกต่างกัน หากมีผู้ปฏิบัติการในวิทยาศาสตร์มองโครงสร้างปัญหาดังกล่าวเทียบเท่ากับรากฐานที่กระบวนการที่นั่นยึดอยู่ นี่คือการ *รอยปริแตกถอนรากถอนโคน (radical rupture)* ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนกระบวนการที่นั่น กล่าวคือการเปลี่ยนกระบวนการที่นั่นมิใช่เปลี่ยนความล้มเหลวในตัวองค์ความรู้ไปสู่อีกองค์ความรู้หนึ่ง หรือการปรับตัวในทางทฤษฎีที่สมาทานอยู่ไปทฤษฎีใหม่ แต่คือการเปลี่ยนมุมมองการมองโลก/การเรียนรู้/การมองเห็นธรรมชาติในแบบที่ต่างออกไป

2) สิ่งที่เรียกว่ากระบวนการที่ค้น

ดังที่กล่าวว่าปัญหาการผิดปกติ (anomaly) ที่ดำรงอยู่และแพร่กระจายอย่างลึกซึ้งในวิทยาศาสตร์แบบฉบับตลอดจนความล้มเหลวในการแก้ไขปริศนาที่สะสมอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดวิกฤตการณ์ที่ขยายตัวไปเรื่อยๆ สภาพเช่นนี้คือสภาพที่ต้องการเปลี่ยนการมองปัญหาและเทคนิคที่ใช้ของวิทยาศาสตร์แบบฉบับเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการมองปัญหาและเทคนิคแบบใหม่ ความล้มเหลวดังกล่าวมีสาเหตุมาจาก 3 ประการด้วยกัน *ประการแรก* คือความล้มเหลวที่เป็น *แกนกลางของวิกฤตการณ์ (core of the crisis)* คือความไม่ลงรอย/ความไม่ต่อเนื่องกันระหว่างทฤษฎีที่มีอยู่กับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น *ประการที่สอง* คือสภาพแวดล้อมบริบทวัฒนธรรมตลอดจนการไม่ปรับตัวต่อความรู้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลง คุณนึกตัวอย่างว่าหากสังคมกรีกถูกควบคุมด้วยคำสอนที่เคร่งครัดโดยเฉพาะเรื่องพระเจ้าน้อยกว่านี้ ความรู้ว่าด้วยพระอาทิตย์เป็นศูนย์กลางของจักรวาลจะถูกค้นพบไปนานแล้ว และ *ประการที่สาม* คือการวิพากษ์กันเองของผู้ปฏิบัติงานต่อทฤษฎีที่ยังใช้กันทั่วไป

วิกฤตการณ์จึงส่งผลให้กระบวนการที่ดำรงอยู่เข้ากันไม่ได้ต่อการตอบโจทย์ปัญหานั้นๆ คุณน (Kuhn) อุปมาอุปมัยว่า “วิทยาศาสตร์ก็เหมือนกับโรงงาน นั่นคือ การหาเครื่องมือใหม่เพื่อเก็บไว้จะทำในกรณีจำเป็น ความสำคัญของวิกฤตการณ์ ก็คือ วิกฤตการณ์เป็นการชี้ให้เห็นว่าเวลาที่จะหาเครื่องมือใหม่ได้มาถึงแล้ว” คุณน (Kuhn) กล่าวว่า “กระบวนการที่ค้นไม่เปลี่ยนแปลงหากปราศจากวิกฤตการณ์” (“No paradigm changes without crisis”) วิกฤตการณ์ที่มาจากวิทยาศาสตร์แบบฉบับส่งผลให้ผู้ปฏิบัติการในวิทยาศาสตร์พรรณนาและตีความต่อปัญหาแตกต่างกันไป

คุณน (Kuhn) กล่าวว่า “วิกฤตการณ์ทั้งหมดเริ่มต้นด้วยความพรั่มวของกระบวนการที่ค้นและตามมาด้วยการคลายตัวของกฎเกณฑ์ในวิทยาศาสตร์แบบฉบับ” และวิกฤตการณ์ทั้งหมดมีความใกล้เคียงกับหนึ่งในสามลักษณะคือ *หนึ่ง* วิทยาศาสตร์แบบฉบับพิสูจน์ว่าสามารถจัดการกับปัญหา

วิกฤตการณ์ได้ (แม้ไม่ได้แต่ปัญหาปรากฏก็ตาม) หรือ สอง คือปัญหาดูเหมือนไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะความล้มเหลวกับการจัดการกับวิกฤตการณ์ของสาขาตนเองปัญหานี้จึงถูกประทับตราและปล่อยทิ้งให้คนรุ่นต่อไปพร้อมกับเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนามากขึ้นมาเป็นผู้แก้ไขปัญหาเอง และทางที่สาม ซึ่งถือว่าเป็นทางที่เข้ากับบทอื่น (thesis) ของหนังสือเล่มนี้มากที่สุดคือ “วิกฤตการณ์อาจสิ้นสุดลงพร้อมกับการเกิดสิ่งใหม่ที่เข้าข่ายจะเป็นกระบวนทัศน์อันใหม่และติดตามมาด้วยชัยชนะในการยอมรับกระบวนทัศน์ใหม่”²⁹

กระบวนทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจึงใจให้ผู้ร่วมสนับสนุน จึงเป็นกระบวนทัศน์ที่สามารถแก้ปัญหาที่ทำให้กระบวนทัศน์เดิมเข้าสู่ภาวะวิกฤตการณ์ และยิ่งกระบวนทัศน์ใหม่แสดงความแม่นยำในเชิงปริมาณที่ดีกว่าคู่แข่งที่เป็นกระบวนทัศน์เดิมจะยังมีประสิทธิผลเข้าไปอีก

3) กระบวนทัศน์กับความเป็นสังคมศาสตร์

มัสเตอร์แมน (Masterman) กล่าวว่า เราต้องละทิ้งมโนภาพที่แสดงออกอย่างชัดเจนหรือโดยนัยก็ตามที่ว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์นำพาให้นักวิทยาศาสตร์เข้าใจความจริงมากขึ้นเรื่อยๆ กล่าวคือ นักวิทยาศาสตร์สามารถรู้ในสิ่งใดเรื่องหนึ่งเพราะเขาสนใจหรือมีความเห็นร่วมกันหาใช้ความจริงของเรื่องนั้นไม่ ขณะเดียวกันอำนาจในการเลือกระหว่างกระบวนทัศน์ที่ต่างกันของชุมชนวิชาการไม่ได้หมายถึงว่า กระบวนทัศน์หนึ่งเด่นไปกว่าหรือมีความรู้มากกว่ากระบวนทัศน์หนึ่ง แต่แต่ละกระบวนทัศน์มีความเข้าใจต่อโลกไม่เหมือนกัน ไม่ใช่เด่นกว่ากันดังที่ คูห์นสรุปว่า “ไม่มีกระบวนทัศน์ใดที่ดีไปกว่ากัน กระบวนทัศน์เป็นเรื่องของความแตกต่างเพียงเท่านั้น” (no paradigm is better than any other; paradigms are just different.)³⁰

8. กระบวนการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์

กัลโลเวย์ และมาเฮย์นี (Galloway and Mahayni) กล่าวว่า กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (process of paradigm change) มี 5 ระยะ คือ

1) ระยะเวลาการเป็นกระบวนทัศน์ (The Preparadigm Period) เป็นช่วงที่ปรากฏการณ์หนึ่งๆ ยังไม่มีข้อสรุปเป็นที่ยอมรับทางวิทยาศาสตร์ ยังคงมีการแข่งขันกันในการนำเสนอความคิดของนักคิดในแต่ละกลุ่ม

²⁹Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago, 1962).

³⁰Margaret Masterman., *The Nature of a Paradigm in Criticism and the growth of knowledge* (London: Cambridge University Press, 1970), 61-65.

2) **ระยะเวลาของการพัฒนากระบวนทัศน์** (The Period of Paradigm Development) เป็นช่วงระยะเวลาที่เกิดความพอใจในความพยายามศึกษาและอธิบายปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะนักคิดได้มีความเห็นตรงกันในการอธิบายและนิยามปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งแล้วสิ่งนั้นกลายเป็นกระบวนทัศน์ ณ ขณะนั้น มีการนำกระบวนทัศน์ไปศึกษาและทดลองเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนากระบวนทัศน์ต่อไป

3) **ระยะเวลาของความชัดเจนของกระบวนทัศน์** (The Period of Paradigm Articulation) เป็นช่วงระยะเวลาที่กระบวนทัศน์มีความชัดเจนในการใช้อธิบายและแก้ไขปัญหาต่างๆ นักวิจัยใช้ในงานวิจัยอย่างแพร่หลายเพื่อเป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์และแก้ปัญหา

4) **ระยะการขยายตัวของระยะเสื่อมของกระบวนทัศน์** (The Extension of the Post Paradigm Period) ระยะนี้เริ่มมีความผิดปกติเกิดขึ้น และสะท้อนออกมาตามธรรมชาติของกระบวนทัศน์ กล่าวคือ มีการตระหนักถึงปรากฏการณ์บางอย่างเกิดขึ้นโดยที่กระบวนทัศน์ในขณะนั้นไม่สามารถอธิบายหรือแก้ปัญหาได้ ทำให้ในกลุ่มของนักคิดเริ่มมีความพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์เพื่ออธิบายความผิดปกติ หรือสถานการณ์ที่กระบวนทัศน์ ความเชื่อร่วมกันในขณะนั้นไม่สามารถอธิบายได้

5) **ช่วงระยะเวลาวิกฤต** (The Period of Paradigm Crises) เป็นช่วงระยะเวลาที่กระบวนทัศน์ที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับความผิดปกติที่เกิดขึ้นได้ของปรากฏการณ์ต่างๆ มีงานวิจัยมากมายที่ไม่เป็นไปตามที่กระบวนทัศน์เดิมได้เคยอธิบายไว้ สุดท้ายเริ่มมีการพัฒนาแนวความคิดใหม่พยายามนำกระบวนทัศน์ที่เป็นทางเลือกใหม่เข้ามาอธิบายปรากฏการณ์ ให้ความสนใจอธิบายปรากฏการณ์ที่ไม่ปกติด้วยกระบวนทัศน์ใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อน นักคิดกลุ่มต่างๆ เริ่มมีการตื่นตัวในการแข่งขันทางความคิดอีกครั้ง เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ด้วยกระบวนทัศน์ใหม่³¹

9. ทฤษฎีกระบวนการณ์เคลื่อนไหวของทั้งหมด

โบห์ม (Bohm) เจ้าของ ทฤษฎีกระบวนการณ์เคลื่อนไหวของทั้งหมด (Holomovement) ได้กล่าวว่า ทุกสรรพสิ่งในจักรวาลนั้นมีการเคลื่อนไหววิวัฒนาการไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันตลอดเวลา สู่มิติที่ซับซ้อนและสูงขึ้นไปเสมอ ในลักษณะของ *การคลี่ขยายเผยออกมา (unfoldment) และการม้วนซ้อนเข้าไป (enfoldment)* ในรูปของน้ำวนหรือเกลียวกันหอยที่เป็นพลวัต (*spiral dynamics*) โดย

³¹Thomas D. Galloway and Riad G. Mahayni, "Planning Theory in Retrospect: The Process of Paradigm Change," *Journal of the American Institute of Planners* 43 (1997, Issue 1): 64-65.

กระบวนการดังกล่าวนี้ จะทำให้กระบวนการทัศน์เดิมม้วนซ้อนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเคลื่อนไหวของทั้งหมด แล้วคลี่ขยายออกมาให้เห็นเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่จะรวมเอาคุณสมบัติของกระบวนการทัศน์เดิมเข้าไว้ด้วย ในขณะที่วิวัฒนาการต่อไป เป็นวัฏจักรไปไม่สิ้นสุด ในลักษณะของ*การก้าวพ้นและครอบคลุม (transcend and include)* นอกจากนี้ กระบวนการทัศน์นั้นยังมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับระบบอื่นๆซึ่งเป็นบริบทแวดล้อมในกระบวนการเคลื่อนไหวดังกล่าวด้วยอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของความเป็นทั้งหมด (wholeness) และส่วนหนึ่งของมันและกัน

ในช่วงปลายขอบแห่งสภาวะไร้ระเบียบ (the edge of chaos) ของระบบแห่งกระบวนการทัศน์เดิมดังกล่าว เป็นจุดทางแพร่ง (bifurcation) ที่จะมีทางเลือกให้เลือกหลายสาย กระบวนการของระบบแห่งกระบวนการทัศน์จะพัฒนาไปตามทางสายใด จะขึ้นอยู่กับความบังเอิญ (chance) ในขณะนั้นที่จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเกิดการหักเหไปทางใดทางหนึ่ง จนก่อให้เกิดการโผล่ปรากฏ (emergence) ของระบบแห่งกระบวนการทัศน์ใหม่ขึ้น ความมีระเบียบและเสถียรภาพของระบบก็จะกลับมาอีกครั้ง วนเวียนตามวัฏจักรเช่นนี้ตลอดไป³² กระบวนการทัศน์ใหม่ จะก่อกำเนิดและคลี่ขยายเผยออกมาให้เห็น โดยรวมเอาคุณสมบัติของกระบวนการทัศน์เดิมที่ม้วนซ้อนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทั้งหมดก่อนหน้านี้ ในกระบวนการเคลื่อนไหวที่เป็นเอกภาพ ในรูปของน้ำวนหรือเกลียวกันหอย จึงดูเผินๆ เหมือนกับจะย้อนรอยเดิม แต่แท้จริงแล้ว ไม่ใช่เช่นนั้น

10. ทฤษฎีไร้ระเบียบ

เรย์ และแอนเดอร์สัน (Ray and Anderson) ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนย้ายกระบวนการทัศน์ด้วยแนวคิดทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ซึ่งมี เอ็ดเวิร์ด ลอเรนซ์ (Edward Lorenz) เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกทฤษฎี ว่า กระบวนการทัศน์นั้นเป็นระบบเปิดในธรรมชาติอันมีความไร้ระเบียบ (chaos) เป็นพื้นฐาน ในขณะเดียวกันก็มีแนวโน้มที่จะจัดตั้งระบบของตนเองขึ้นตลอดเวลา ในลักษณะของการจัดองค์กรตนเอง (self-organizing system) โดยกระบวนการทัศน์จะมีการขยายตัวออกไปตลอดเวลา ในขณะที่สถาปนาตนเองขึ้นเป็นระบบที่มีระเบียบและเสถียรภาพอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยในกระบวนการเปลี่ยนย้ายกระบวนการทัศน์ จะมีกระบวนการโต้ตอบที่ส่งผลสะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ วงจรการโต้ตอบเชิงบวก (เชิงเสริมตนเอง/เชิงขยาย) (positive (self-reinforcing / amplified) feedback loop) ซึ่งจะเร่งเสริมทวีความซับซ้อนของความไร้ระเบียบให้แก่ระบบแห่งกระบวนการทัศน์เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในลักษณะยกกำลัง (exponential) ส่วนการโต้ตอบอีกรูปแบบหนึ่งได้แก่ วงจรการโต้ตอบเชิงลบ (เชิงรักษาระบบตนเอง / เชิงสมดุล)(negative (self-

³²David Bohm, **Paradigm**, อ้างถึงใน ชลลดา ทองทวี, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Paradigm.htm>

regulating/balance) feedback loop) ซึ่งจะต้านการเปลี่ยนแปลงของระบบแห่งกระบวนทัศน์เดิม โดยการพยายามรักษาสมดุลไว้

วงจรการโต้ตอบเชิงบวกนั้น มีลักษณะอ่อนไหวต่อเงื่อนไขเบื้องต้น (sensitivity to initial conditions) และดังนั้นปัจจัยเงื่อนไขเล็กๆ ล้วนมีผลสะท้อนแรงให้กระบวนทัศน์หนึ่งๆ ก้าวเข้าสู่สถานะที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นเรื่อยๆ จนไม่สามารถรักษาสมดุลตนเองไว้ได้ และก้าวเข้าสู่สภาวะไร้ระเบียบทั้งระบบ เป็นสภาวะที่ระบบห่างไกลจากความสมดุล (far-from-equilibrium) โดยในช่วงของสภาวะวิกฤติที่เต็มไปด้วยสภาวะไร้ระเบียบนี้ กระบวนทัศน์เดิมจะเริ่มเสื่อมสลายลงไปไม่สามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อีกต่อไป³³

11. ตัวดึงวิถีในกระบวนการเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์

คูห์น (Kuhn) อธิบายว่า กระบวนการในช่วงที่กระบวนทัศน์เดิมเริ่มจะไร้เสถียรภาพเสื่อมและลดบทบาทลงซึ่งเป็นช่วงเวลาที่กระบวนทัศน์ใหม่ ยังไม่ก่อตัวจัดระเบียบตนเองขึ้นอย่างชัดเจน ช่วงเวลานี้จะเป็นช่วงวิกฤติที่เต็มไปด้วยความสับสนตามทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos theory) ณ ช่วงปลายขอบแห่งสภาวะไร้ระเบียบของระบบแห่งกระบวนทัศน์เดิมดังกล่าว เป็นจุดทางแพร่งที่จะมีทางเลือกหลายสายกระบวนการของระบบแห่งกระบวนทัศน์ จะพัฒนาไปตามทางสายใดขึ้นอยู่กับความบังเอิญ (chance) ในขณะนั้น ที่จะส่งผลกระทบต่อได้จังหวะพอดี จนเกิดการหักเหไปทางใดทางหนึ่ง โดยจะมี ตัวดึงวิถี (attractors) หลายตัว ซึ่งเป็นตัวที่ดึงดูดให้วิถีเส้นทางหรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง เข้ามาหาตนได้เหมือนการดูดของแม่เหล็ก

ตัวดึงวิถี มีลักษณะเป็นตัวดึงวิถีเชิงไร้ระเบียบ (chaotic attractor) หรือ ตัวดึงวิถีที่แปลก (strange attractor) กล่าวคือ แม้จะมีขอบเขตหนึ่งๆ ที่จำกัดแต่ก็มีแบบแผน (pattern) ที่เปลี่ยนแปลงได้หลากหลายเป็นพลวัต (dynamic) ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับแบบแผนเดิม (self-similar) เกิดขึ้นในลักษณะซ้ำๆ (iteration) แต่ก็จะไม่ซ้ำรอยเดิมอย่างคาดเดากำหนดไม่ได้ (unpredictable) อยู่ตลอดเวลา ภายในขอบเขตดังกล่าวนี้

ณ จุดทางแพร่งนี้ จึงมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นจุดที่เราสามารถเข้าไปชี้ขาดควบคุมทางเลือกของการเปลี่ยนแปลงของระบบได้ด้วยการแสวงหาตัวดึงวิถี (attractors) ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงทิศทางของระบบแห่งกระบวนทัศน์เดิมให้เป็นไปในทิศทางแห่งกระบวนทัศน์ใหม่ที่

³³Paul H. Ray and Sherry Ruth Anderson, **The Cultural Creatives: How 50 Million People are Changing the World** (New York: Harmony Books, 2000).

ต้องการได้เร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเสียหายหายณะจากการล่มสลายของกระบวนทัศน์เดิมน้อยลง เมื่อกระบวนทัศน์ใหม่ สามารถจัดระบบตนเองขึ้นมาได้³⁴

ชลลดา ทองทวี ได้กล่าวถึง *ตัวดึงวิถีในกระบวนกาเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์* แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) ตัวดึงวิถีแบบจุด/point attractor 2) ตัวดึงวิถีแบบวงจร/periodic/limit cyclic attractor 3) ตัวดึงวิถีแบบวงห้วง/torus attractor และ 4) ตัวดึงวิถีแบบไร้ระเบียบหรือแบบแปลก/chaotic or strange attractor

ระบบแห่งกระบวนทัศน์ในฐานะที่เป็นระบบเปิดในธรรมชาตินั้น จะมีความไร้ระเบียบ (chaos) เป็นพื้นฐาน ในขณะที่เดียวกันก็มีแนวโน้มที่จะจัดตั้งระบบของตนเองขึ้นตลอดเวลา ในลักษณะของการจัดองค์กรตนเอง (self-organizing system) โดยมีตัวดึงวิถีเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนกาเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์³⁵

12. พลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลง

ในคำสอนของพระพุทธศาสนา การเปลี่ยนแปลงหรือความเป็นอนิจจังไม่เที่ยงแท้ถาวรเป็นหนึ่งในสามแห่งสัจธรรมของความเป็น “ไตรลักษณ์” ซึ่งได้แก่ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา กล่าวคือ การไม่อยู่คงที่เหมือนเดิม เป็นเรื่องปกติวิสัยที่เกี่ยวข้องกับบรรดาสรรพสิ่ง ทั้งหลายในจักรวาล การเปลี่ยนแปลงปรากฏอยู่ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นโลกธรรมชาติ คือ ดิน น้ำ ไฟ ลม สิ่งของ สิ่งมีชีวิต คือ พืช สัตว์ มนุษย์ หรือ โลกทางสังคม³⁶

สอดคล้องกับนักปราชญ์จีนโบราณที่เชื่อว่า ปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งหมดเกิดจากการกระทำต่อกันอย่างเป็นพลวัตระหว่างพลังสองขั้วที่เรียกว่า *หยินกับหยาง* เฮราคลิตัส เอ็มพีโดคลีส และปราชญ์สมัยใหม่อย่าง แชนด์ ซีมอนด์ เฮอเบิร์ต สเปนเซอร์ รวมทั้งเฮเกล ที่เห็นว่าประวัติศาสตร์ของมนุษย์นั้นมีลักษณะของการพัฒนาการเหมือนขดลวดสปริงที่ก้าวจากรูปแบบที่เป็นเอกภาพไปสู่ความแตกแยกแล้วจะมีการรวมตัวกันใหม่อีกครั้งหนึ่งในระดับที่สูงขึ้นไปกว่าเดิม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะ

³⁴Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago, 1962).

³⁵ชลลดา ทองทวี, "ตัวดึง-แรงวิถี ในกระบวนกาเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์: กระบวนกาเรียนรู้สู่สังคมแห่งสุขภาวะ," *วารสารอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร* 29, ฉบับพิเศษ ภาษาและวัฒนธรรม (2550): 135-155.

³⁶จิโรโชค วีระสย, "ปรัชญาเชิงศาสตร์ V การเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์," (เอกสารประกอบการบรรยายวิชาขอบเขตและวิธีการศึกษา (9902) โครงการปรัชญาคุณวิสัยบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555), 1.

ดังกล่าวนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิวัฒนาการทางวัฒนธรรม เมื่อใดที่โครงสร้างทางสังคมและลักษณะทางพฤติกรรมเป็นแบบตายตัวจนไม่สามารถปรับตัวเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว สังคมนั้นก็จะเสื่อมสลายลงในขณะที่เดียวกันก็จะเปิดทางให้คนกลุ่มใหม่ได้มีโอกาสแสดงพลังสร้างสรรค์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงบางอย่างในสังคม โดยนำเสนอวัฒนธรรมหรือแนวคิดรูปแบบใหม่ออกมา³⁷

ตอนที่ 2 การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่างๆ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนานโยบาย การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ เป็นต้น ส่วนผู้บริหารการศึกษานั้น ถือเป็นกำลังสำคัญในการช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนชุมชนการศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดประสบสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในขณะเดียวกันทางด้านกระบวนการบริหารการศึกษาก็ต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันและสอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ทางการศึกษาด้วย

1. หลักการและแนวคิดด้านการบริหาร

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหาร (Administration) หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม อย่างมีระบบ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้³⁸

อามาดี (Amadi) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้บุคคลและทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการสอนที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติได้ในโรงเรียน จุดเน้นของการบริหารการศึกษาคือการยกระดับการเรียนการสอน³⁹ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ ทัม

³⁷ดิเรก ดิประเสริฐ, "การปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่ในกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงาน ด้านการรักษาความมั่นคงภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรภาครัฐ : กรณีศึกษา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน" (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2549), 7.

³⁸สังฆรักษ์ไชยรัตน์ ขยรัตน์, "การบริหารการศึกษา," วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 4, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 322.

³⁹Eric C Amadi, *Introduction to Educational Administration - A Module* (Nigeria: Harey, 2008).

บาท (Tumbaach) ที่ว่าเกี่ยวข้องกับการทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่เหมาะสมจากครูที่มีความสามารถ ครูมีบทบาทเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและรักษาอำนาจภายในสถาบันการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะ⁴⁰ มุมมองนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ซากีร์ (Zakir) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเกี่ยวข้องกับการออกแบบสถานการณ์การศึกษาเพื่อส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้⁴¹ บัมเต้ (Bamte) ยังสนับสนุนแนวคิดนี้ด้วยการระบุว่า การบริหารการศึกษาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบาย ออกแบบโปรแกรมที่เหมาะสม จัดการบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ และรับประกันการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา⁴² โคซาร์ (Kochhar) มองว่าการบริหารการศึกษาเป็นความพยายามที่จะชี้แนะและบูรณาการการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่เฉพาะเจาะจง ครอบคลุมการบูรณาการทรัพยากรบุคคลและวัสดุภายในสถาบันการศึกษา ตั้งแต่โรงเรียนและวิทยาลัยไปจนถึงกระทรวงต่างๆ⁴³ นาซิบ (Nasib) ให้นิยามการบริหารโดยทั่วไปว่าเป็นองค์กรและการดำเนินกิจกรรมและความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุ โดยเน้นศิลปะของการบรรลุ

เป้าหมายผ่านผู้อื่น⁴⁴

⁴⁰Dhammei Tumbaach, **Educational administration: Concepts of educational administration and principles of educational administration**, accessed July 1, 2023, available from <https://onlinenotebank.wordpress.com/2022/01/15/concepts-and-principles-of-educational-administration/>.

⁴¹Imran Zakir, **Educational Administration**, accessed July 1, 2023, available from <https://www.slideshare.net/Imran764/educational-adminis>.

⁴²Bawmte. (n.d.), **Educational Administration - Meaning, Authoritarian and Democratic Educational Management**, accessed July 1, 2023, available from <https://bawmte.blogspot.com/2018/05/educational-administration-meaning.html>.

⁴³S.K Kochhar, **School Administration and Management** (New Delhi: Sterling, 2011).

⁴⁴Tim Nasib, **Educational administration: Can you define the term administration in the context of educational administration?**, accessed July 1, 2023, available from <https://mysominotes.wordpress.com/2018/12/14/1-1-educational-administration-define-the-term-administration-in-the-context-of-educational-administration/>.

1.2 หลักและแนวคิดในการบริหาร

ฟาโยล (Fayol) ได้เสนอ ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร ซึ่งได้อธิบายลักษณะของการบริหารว่าเป็นเรื่องของทักษะในการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม มีการแบ่งงานกันทำ และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามศักยภาพของพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่เหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีไหวพริบ ประสพการณ์ มีคุณธรรม และความรับผิดชอบ ในองค์การต้องมีระเบียบวินัย มีสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิด การติดต่อสื่อสารภายในองค์การได้อย่างคล่องตัว ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์การมีและแผนการและเป้าหมายเดียวกัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ ส่วนตัว ที่สำคัญการจ่ายค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องมีความยุติธรรมและ สนองความพึงพอใจทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง⁴⁵

ฟาโยล (Fayol) ได้กล่าวถึงหลักและแนวคิดด้านการบริหาร โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) **หน้าที่การบริหาร** (Management functions) อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานว่าหน้าที่ (functions) ทางการบริหารมี 5 ประการคือ

- การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานเพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต
- การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ (Materials) และตัวคน (man) อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้
- การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตนตลอดถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำเสมอด้วย

⁴⁵Henri Fayol, อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการวิจัย มาตรการและรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระของสถานศึกษาโดยใช้จังหวัดเป็นฐาน (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2565), 19.

- การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

- การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

2) **ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงานและประสบการณ์ต่างๆ** โดย ฟาโยล (Fayol) แยกแยะให้เห็นว่า คุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการทำงานสำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปนั้น ความสามารถทางด้านการบริหารจะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุด ใน ระดับผู้บริหารสูงสุด (top executive)

3) **หลักการบริหาร (Management principles)** เป็นการวางหลักทั่วไปในการบริหารไว้ 14 ข้อสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

- หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & responsibility) เป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ อำนาจหน้าที่ควรจะมีเท่ากับความรับผิดชอบ

- หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) ในการกระทำการใดๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อเป็นการป้องกันความสับสนและขัดแย้งกัน

- หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of direction) หลักข้อนี้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การเป็นสำคัญ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางอันเดียวกัน

- หลักของการมีสายงาน (สายงาน Scalar chain) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยการมีสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของ Unity of Command และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

- หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ไม่ว่าจะเป็งานทางด้านบริหารหรืองานด้านเทคนิค

- หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความ ตั้งใจ

- หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual)

- หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) มีการให้และวิธีการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมและให้ความพอใจทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง
- หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) ในการบริหารควรมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ จะกระจายอำนาจ มากน้อยเพียงใดก็ย่อมแล้วแต่กรณี
- หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) Fayol ถือว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของ หรือคนต่างต้องมีการมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม เป็นหลักมูลฐานในการจัดระเบียบสิ่งของ และตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง
- หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความ ยุติธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- หลักของความมีเสถียรภาพในการว่าจ้างงาน (Stability of tenure) ไม่ควรให้มีการเข้า-ออกของคนมากนัก เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มี ประสิทธิภาพ
- หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึงการที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง อันจะเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้น
- หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนงานต้องทำงาน เป็นกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork)⁴⁶

1.3 หลักและแนวคิดในการบริหารการศึกษา

ตามแนวคิดของ ทัมบาค (Tumbaach)⁴⁷ การบริหารศึกษามีหลัก 13 ข้อ ได้แก่

- 1) **หลักการกระจายความรับผิดชอบ** (Sharing responsibility) นั้นย้าถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรับผิดชอบระหว่างบุคคลภายในระบบการศึกษา
- 2) **หลักการแห่งความเท่าเทียมกัน** (Equality) ซึ่งเน้นย้าถึงความสำคัญของการปฏิบัติต่อบุคคลทุกคนในชุมชนการศึกษาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค

⁴⁶Henri Fayol, **General and Industrial Management** (London: Sir Issac Pitman & Sons, 1949). 78-89.

⁴⁷Dhammei Tumbaach., **Educational administration: Concepts of educational administration and principles of educational administration**, accessed July 1, 2023, available from <https://onlinenotebank.wordpress.com/2022/01/15/concepts-and-principles-of-educational-administration/>.

3) **หลักการแห่งอิสรภาพ (Freedom)** ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการให้เสรีภาพแก่บุคคลในการแสดงความคิดเห็นและความคิดของตนภายในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

4) **หลักการของความร่วมมือ (Co-Operation)** เน้นถึงความสำคัญของความพยายามในการทำงานร่วมกันและการทำงานเป็นทีมในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้

5) **หลักความยุติธรรม (Justice)**

6) **หลักการรับรู้คุณค่าของปัจเจก (Recognition of individual worth)**

7) **หลักภาวะผู้นำ (Leadership)** เน้นถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา ด้วยการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งและมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูและนักเรียนบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนได้

8) **หลักการของปรัชญาประชาธิปไตย (Democratic philosophy)** เน้นย้ำถึงความสำคัญของค่านิยมและหลักการประชาธิปไตยในการบริหารการศึกษา ด้วยการส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจตามระบอบประชาธิปไตยและส่งเสริมให้มีการสนทนาและการมีส่วนร่วมอย่างเปิดกว้าง ผู้บริหารด้านการศึกษาศาสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นประชาธิปไตยและครอบคลุมซึ่งให้อำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

9) **ความยืดหยุ่น (Flexibility)** เน้นถึงความสำคัญของกระบวนการตัดสินใจในระบอบประชาธิปไตยและการปรับตัวในการตอบสนองต่อความต้องการและบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

10) **หลักการของประสิทธิภาพ (Efficiency)** เน้นย้ำถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตสูงสุดภายในระบบการศึกษา

11) **หลักการมองโลกในแง่ดี (Optimism)** เน้นถึงความสำคัญของการรักษาทัศนคติเชิงบวกและแง่ดีในการบริหารการศึกษา ด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมการมองโลกในแง่ดี ผู้บริหารด้านการศึกษาศาสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ครูและนักเรียนเอาชนะความท้าทายและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

12) **หลักการของการเติบโตทางวิชาชีพ (Professional growth)** ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับนักการศึกษาและผู้บริหาร ด้วยการมอบโอกาสในการเติบโตและการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สถาบันการศึกษาศาสามารถมั่นใจได้ว่าพนักงานของตนจะได้รับความรู้ล่าสุดเกี่ยวกับการวิจัยล่าสุด แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

13) หลักการของคุณค่าเชิงสัมพัทธ์ (Relative value) ยอมรับมุมมองและค่านิยมที่หลากหลายภายในชุมชนการศึกษา โดยเน้นความจำเป็นในการพิจารณาและเคารพมุมมองและลำดับความสำคัญที่แตกต่างกัน⁴⁸

คาสชัพ (Kashyap) ได้สรุปหลักการสำคัญ 6 ประการในการบริหารการศึกษา ได้แก่

1) ประชาธิปไตยเชิงโครงสร้าง (Structural democracy) หมายถึง การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เป็นประชาธิปไตยภายในโครงสร้างการบริหารของสถาบันการศึกษา สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความโปร่งใส การไม่แบ่งแยก และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2) ประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน (Operational democracy) เน้นถึงความสำคัญของแนวทางปฏิบัติที่เป็นประชาธิปไตยในการดำเนินงานในแต่ละวันของสถาบันการศึกษา สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ได้พูดในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา

3) ความยุติธรรม (Justice) เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากรับประกันความเป็นธรรมและความเสมอภาคในแนวปฏิบัติและนโยบายด้านการศึกษา ซึ่งรวมถึงการมอบโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่นักเรียนทุกคน โดยไม่คำนึงถึงภูมิหลังหรือสถานการณ์ของพวกเขา

4) ความเท่าเทียมกันของโอกาส (Equality of opportunity) ยังสร้างขึ้นบนหลักการแห่งความยุติธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อขจัดการเลือกปฏิบัติหรืออุปสรรคใดๆ ที่ขัดขวางการเข้าถึงการศึกษาของนักเรียน

5) ความรอบคอบ (Prudence) เป็นหลักการสำคัญที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นของผู้บริหารในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและมีข้อมูล โดยคำนึงถึงผลที่ตามมาและผลกระทบในระยะยาวต่อนักเรียนและชุมชนการศึกษา

6) ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความมั่นคง (Adaptability, Flexibility and Stability) เป็นหลักการสำคัญที่เน้นถึงความสำคัญความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่เดียวกันก็รักษารากฐานที่มั่นคงสำหรับการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล หลักการเหล่านี้รวมกันเป็นกรอบการทำงานที่ครอบคลุมสำหรับผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย และครอบคลุม⁴⁹

⁴⁸Ibid.

⁴⁹Diksha Kashyap, **Top 6 principles of educational administration**, accessed July 1, 2023, available from <https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-administration/top-6-principles-of-educational-administration/63731>.

1.4 หลักและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

1) ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม⁵⁰

กูด (Good) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการควบคุม การจัดการภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอน⁵¹

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell et al.) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย⁵²

จากความหมายที่นักวิชาการทางการบริหารสถานศึกษานั้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษานั้นเกี่ยวข้องกับการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การกำกับดูแล และการประสานงานด้านต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษา ครอบคลุมการดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและปลูกฝังความรับผิดชอบต่อระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด จุดมุ่งหมายหลักคือการทำให้สถาบันการศึกษาสามารถบรรลุภารกิจที่ครอบคลุมและบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เฉพาะ

2) งานบริหารจัดการสถานศึกษา

แคมป์เบลล์, คอร์บอลลี และไนสเตรนด์ (Campbell, Corbally and Nystrand) ได้นำเสนองานบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกฎของโรงเรียน เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน 2) กำหนดกลยุทธ์และมาตรการที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน 3) จัดตั้งและประสานงานในองค์กรเพื่อการนำนโยบาย แผนงาน โครงการไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้บุคลากรเข้าใจระบบงาน 4) จัดหาแหล่งสนับสนุนทรัพยากร รวมถึงการบริหารทรัพยากรและ

⁵⁰วิโรจน์ สารรัตนะ, *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21* (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 108-110.

⁵¹Carter Victor Good, *Dictionary of Education*, 3rd ed., rev. (McGraw-Hill, 1973).

⁵²Roald F. Campbell, John E. Corbally and Raphael O. Nystrand, *Introduction to educational administration*, 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1983).

งบประมาณให้เพียงพอและประสบผลสำเร็จ 5) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และสร้างการยอมรับในการบริหารจัดการ และ 6) บริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างประหยัดและคุ้มค่า⁵³

คิมโบรห์ และนูนเนอร์รี่ (Kimbrough and Nunnery) ได้กล่าวถึงงานการบริหารการศึกษาว่า ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างและองค์การ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การบริหารกิจการนักเรียน 4) การเป็นผู้นำในชุมชนของโรงเรียน 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งปลูกสร้าง 7) การบริหารจัดการให้เป็นไปตามมาตรฐานของโรงเรียน และ 8) การจัดหาธุรการและการเงิน⁵⁴

สมิธ และคณะ (Smith et al.) ได้จำแนกงานการบริหารสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย 1) งานวิชาการ 2) งานบริหารงานบุคคล 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 5) งานการเงิน และ 6) งานธุรการทั่วไป⁵⁵

เซอร์จิอวานนี และคณะ (Sergiovanni et al.) ได้อ้างอิงถึงโครงการความร่วมมือทางการบริหารการศึกษาของกลุ่มรัฐตอนใต้ของสหรัฐอเมริกาว่า ได้กล่าวถึงภารกิจทางการบริหารการศึกษาไว้ว่าประกอบด้วย 1) งานด้านการสอนและปรับปรุงหลักสูตร 2) งานด้านกิจการนักเรียน 3) งานด้านการเป็นผู้นำของชุมชน 4) การบริหารงานบุคคล 5) งานบริหารอาคารสถานที่ 6) งานด้าน การคมนาคมและขนส่งนักเรียน 7) งานด้านโครงสร้างและองค์การ และ 8) งานด้านธุรการและการเงิน⁵⁶

ในขณะที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 ได้บัญญัติถึงงานการบริหารจัดการศึกษาว่าประกอบด้วย 1) งานวิชาการ 2) งบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป⁵⁷

⁵³Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nunnery, **Educational administration: an introduction**, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1988).

⁵⁴Roald F. Campbell, et al., **Introduction to educational administration**, 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1983).

⁵⁵Richard H Smith, et al., **Management: Making organization perform** (New York: Mcmillan, 1980).

⁵⁶Thomas J. Sergiovanni, et al., **Educational Governance and Administration**, 3rd ed. (Massachusetts: A Division of Simon & Schutter, 1992).

⁵⁷สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545).

2. ทฤษฎีการบริหารตามระบบราชการ

ทฤษฎีการบริหารตามระบบราชการหรือ Bureaucracy Theory เป็นทฤษฎีทางการบริหารที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันในปี ค.ศ. 1910 ถือเป็นหนึ่งในทฤษฎีการบริหารที่สำคัญและมีอิทธิพลมากในสาขาทฤษฎีองค์กรและการบริหารรัฐกิจ โดยได้อธิบายถึงการดำเนินงานของระบบราชการและองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ Bureaucracy หรือระบบบริหารราชการ

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีการบริหารตามระบบราชการ มีดังนี้

- 1) **โครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchical Structure)** ระบบราชการมีลักษณะโครงสร้างแบบลำดับชั้นพร้อมสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แต่ละระดับขององค์กรมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 2) **กฎและขั้นตอนที่เป็นทางการ (Formal Rules and Procedures)** ระบบราชการดำเนินการตามกฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนที่เป็นทางการ กฎเหล่านี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่ามีความสอดคล้องและสม่ำเสมอในการตัดสินใจและการดำเนินงาน
- 3) **การไม่มีตัวตน (Impersonality)** ระบบราชการได้รับการคาดหวังให้ปฏิบัติต่อบุคคลโดยไม่มีตัวตน การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับกฎและเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มากกว่าความชอบส่วนตัวหรืออคติ
- 4) **ความเชี่ยวชาญ (Specialization)** องค์กรราชการเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของงาน พนักงานแต่ละคนมีบทบาทและความรับผิดชอบเฉพาะตามความเชี่ยวชาญและคุณสมบัติของตน
- 5) **การสรรหาบุคลากรตามคุณธรรม (Merit-Based Recruitment)** การจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งพนักงานจะขึ้นอยู่กับคุณธรรมและคุณสมบัติมากกว่าการเลือกที่รักมักที่ชังหรือการเล่นพรรคเล่นพวก
- 6) **ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Advancement)** ระบบราชการเสนอเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน โดยทั่วไปความก้าวหน้าจะขึ้นอยู่กับระบบการเลื่อนตำแหน่งและความอาวุโสที่เป็นทางการ
- 7) **ประสิทธิภาพและความมีเหตุผล (Efficiency and Rationality)** ระบบราชการมุ่งเป้าไปที่ประสิทธิภาพและความมีเหตุผลในการดำเนินงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับวิธีการคำนวณอย่างมีเหตุผลและแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 8) **กองแรงงาน (Division of Labor)** แบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างพนักงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ สิ่งนี้ทำให้บุคคลสามารถมุ่งเน้นไปที่บทบาทเฉพาะของตนได้

9) การเก็บบันทึกและเอกสารประกอบ (Record-Keeping and Documentation)

หน่วยงานราชการเก็บรักษาบันทึกโดยละเอียดและเอกสารประกอบกิจกรรมของตน ซึ่งช่วยในด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการติดตามประสิทธิภาพ

10) ความมั่นคงและความสามารถในการคาดการณ์ (Stability and Predictability)

ระบบราชการมุ่งมั่นเพื่อความมั่นคงและความสามารถในการคาดการณ์ได้ในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและกฎเกณฑ์จะดำเนินการด้วยความระมัดระวังและหลังจากการพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว

11) ความเป็นกลาง (Impartiality) เจ้าหน้าที่ทางการได้รับการคาดหวังให้มีความเป็นกลาง

และเป็นกลางในการตัดสินใจ โดยปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

12) อำนาจทางกฎหมาย (Legal Authority) อำนาจราชการได้มาจากกฎหมาย ข้อบังคับ

และตำแหน่งที่เป็นทางการภายในองค์กร อำนาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลส่วนบุคคล

ทฤษฎีนี้ได้อธิบายลักษณะของการบริการตามระบบราชการว่าองค์กรควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุและผลที่เป็นแบบไม่เป็นส่วนตัว กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้น การตัดสินใจต้องเป็นไปตามกฎและระเบียบข้อบังคับของ องค์กร ผู้บริหารจะกระทำตามอำเภอใจไม่ได้จะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้นด้วย ในการปฏิบัติงานต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน มีการกำหนดระเบียบ บัญชีบัญชีตามโครงสร้างขององค์กรอย่างชัดเจน การคัดเลือกบุคคลให้เลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของคุณสมบัติทางเทคนิคตามความสามารถ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กัน มีระบบการจูงใจและการกำหนดอัตราเงินเดือนตามอำนาจหน้าที่และระยะเวลาในการทำงาน⁵⁸

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

การบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นการใช้เทคนิคผสมผสานความคิดของทฤษฎีบริหารต่างๆ เข้าด้วยกัน สำคัญสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และมีความยืดหยุ่น มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน องค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน การบริหารงบประมาณมีการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับงบประมาณ บุคลากร ในองค์กรมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหาขององค์กร บุคลากรร่วมวางแผนดำเนินงาน ร่วมมือ ประสานงานทุกกิจกรรม ผู้ปฏิบัติมีการประเมินผลความสำเร็จของงาน

⁵⁸สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการวิจัย มาตรการและรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระของสถานศึกษาโดยใช้จังหวัดเป็นฐาน (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2565), 14.

ด้วยตนเอง ผู้บริหารมีส่วนร่วม ประเมินความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาการสรรหาบุคคล และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานตรงตาม ความต้องการขององค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์⁵⁹

แนวคิดสำคัญของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ คือ ไม่มีรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการรูปแบบใดรูปแบบใดขนาดหนึ่งที่เหมาะสมกับทุกคน ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะที่นำไปใช้ ทฤษฎีนี้ยืนยันว่าปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม งานที่ทำอยู่ ผู้คนที่เกี่ยวข้อง และบุคลิกภาพและทักษะของผู้ผู้นำ ล้วนมีบทบาทในการกำหนดแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มีดังนี้

1) ปัจจัยสถานการณ์ (Situational Factors) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เน้นถึงความสำคัญของการพิจารณาลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ความซับซ้อนของงาน ทักษะและความสามารถของสมาชิกในทีม ทรัพยากรที่มีอยู่ และสภาพแวดล้อมภายนอก

2) รูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Styles) ไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดแบบใดแบบหนึ่ง ผู้นำควรปรับรูปแบบความเป็นผู้นำของตนให้ตรงกับความต้องการของสถานการณ์แทน ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์วิกฤติ รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบสั่งการอาจมีประสิทธิภาพมากกว่า ในขณะที่ในบริบทของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รูปแบบการมีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตยอาจมีความเหมาะสม

3) แบบจำลองเหตุฉุกเฉินของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model) หนึ่งในทฤษฎีเหตุฉุกเฉินที่เก่าแก่ที่สุดและเป็นที่รู้จักมากที่สุดได้รับการพัฒนาโดย Fred Fiedler แบบจำลองของเขาเสนอว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและความเอื้ออาทรของสถานการณ์ Fiedler ระบุปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญสามประการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของผู้นำ-สมาชิก โครงสร้างงาน และอำนาจของตำแหน่ง

4) โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard Paul Hersey และ Ken Blanchard ได้เสนอรูปแบบ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Model) แบบจำลองนี้ชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ของความสามารถของผู้นำในการปรับสไตล์ของตนให้เข้ากับระดับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โมเดลนี้กำหนดรูปแบบความ

⁵⁹เรื่องเดียวกัน, 16.

เป็นผู้นำที่รูปแบบ ได้แก่ การกำกับ การฝึกสอน การสนับสนุน และการมอบหมาย ซึ่งแต่ละสไตล์เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ติดตามที่แตกต่างกัน

5) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) พัฒนาโดย Robert House ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นไปที่วิธีที่ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายโดยการชี้แจงเส้นทางสู่ความสำเร็จและขจัดอุปสรรค ผู้นำควรเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำตามความต้องการและคุณลักษณะของผู้ติดตามและความต้องการของงาน

6) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) มีการนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติในองค์กร ผู้นำและผู้จัดการสามารถประเมินปัจจัยตามสถานการณ์และปรับรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมได้ ตัวอย่างเช่น ในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลง ผู้นำอาจใช้แนวทางที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้มากขึ้นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

7) ข้อจำกัด (Limitations) แม้ว่าทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการจัดการ แต่ก็มีนักวิจารณ์ได้แย้งว่าการกำหนดลักษณะที่แน่นอนของปัจจัยสถานการณ์และวิธีการโต้ตอบกับรูปแบบความเป็นผู้นำอาจเป็นเรื่องยาก นอกจากนี้ยังอาจไม่ได้ให้แนวทางที่ชัดเจนสำหรับผู้นำในการปรับเปลี่ยนสไตล์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

โดยสรุป ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ยืนยันว่า แนวทางความเป็นผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผลสูงที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทเฉพาะที่นำมาประยุกต์ใช้ ผู้นำและผู้จัดการจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในแนวทางของตนเพื่อตอบสนองความต้องการของทีมและองค์กรของตนในสถานการณ์ที่กำหนดได้ดีที่สุด

4. การบริหารจัดการภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) หมายถึง กระบวนการจัดการและบรรเทาสถานการณ์ใดๆ ที่เป็นภัยคุกคามร้ายแรงต่อองค์กร ชื่อเสียง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์เหล่านี้ซึ่งมักเรียกว่าวิกฤตอาจมีได้หลายรูปแบบ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เรื่องอื้อฉาวทางการเงิน การเรียกคืนผลิตภัณฑ์ ภัยพิบัติด้านความปลอดภัย การโจมตีทางไซเบอร์ หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ

ขั้นตอนการบริหารจัดการภาวะวิกฤต มีดังนี้

1) การเตรียมพร้อม (Preparedness) เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงรุกสำหรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง รวมถึงการระบุความเสี่ยงและช่องโหว่ที่อาจเกิดขึ้น การสร้างทีม

จัดการภาวะวิกฤต และการพัฒนาแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุม การฝึกอบรมและการฝึกซ้อมยังเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าทีมรู้จักตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดวิกฤต

2) การระบุและการประเมิน (Identification and Assessment) เมื่อเกิดวิกฤต การระบุและประเมินสถานการณ์อย่างรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล การประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และการพิจารณาความรุนแรงของวิกฤต

3) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการจัดการภาวะวิกฤต การสื่อสารที่ชัดเจนและทันทั่วถึงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งรวมถึงพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ สื่อ หน่วยงานภาครัฐ และสาธารณะ การพัฒนาแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยสรุปข้อความสำคัญ โฆษก และช่องทางการสื่อสารถือเป็นสิ่งสำคัญ

4) การตอบสนอง (Response) เมื่อวิกฤตได้รับการประเมินแล้ว ทีมจัดการวิกฤตจะต้องพัฒนาและดำเนินการตามแผนเผชิญเหตุ แผนนี้ควรรวมการดำเนินการเฉพาะเพื่อแก้ไขวิกฤต จัดสรรทรัพยากร และจัดการสถานการณ์ สิ่งนี้อาจเกี่ยวข้องกับการดำเนินการต่างๆ เช่น การอพยพ ความพยายามในการกักกัน การแก้ไขทางการเงิน หรือการตอบสนองทางกฎหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของวิกฤต

5) การปรับตัว (Adaptation) สถานการณ์วิกฤตสามารถพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับแผนเผชิญเหตุเมื่อมีข้อมูลใหม่ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วถือเป็นสิ่งสำคัญในช่วงนี้

6) การฟื้นฟู (Recovery) หลังจากที่เกิดวิกฤตได้รับการจัดการและควบคุมแล้ว จุดสนใจจะเปลี่ยนไปที่การฟื้นฟู สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูการดำเนินงานตามปกติ การสร้างความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกับผลที่ตามมาในระยะยาวของวิกฤต องค์กรอาจดำเนินการวิเคราะห์หลังวิกฤตเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับปรุงความพยายามในการจัดการวิกฤตในอนาคต

7) การเรียนรู้และการปรับปรุง (Learning and Improvement) สิ่งสำคัญคือต้องดำเนินการทบทวนหลังวิกฤตอย่างละเอียดเพื่อทำความเข้าใจว่าอะไรผ่านไปด้วยดีและอะไรสามารถปรับปรุงได้ การวิเคราะห์นี้สามารถช่วยให้องค์กรเสริมสร้างกระบวนการจัดการวิกฤตและเตรียมพร้อมสำหรับวิกฤตการณ์ในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

8) เอกสารประกอบ (Documentation) ตลอดกระบวนการจัดการวิกฤต การบันทึกการดำเนินการ การตัดสินใจ และการสื่อสารทั้งหมดถือเป็นสิ่งสำคัญ เอกสารนี้อาจมีประโยชน์สำหรับวัตถุประสงค์ทางกฎหมาย ข้อบังคับ และความรับผิดชอบ

9) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ (Legal and Regulatory Compliance): องค์กรต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าความพยายามในการจัดการภาวะวิกฤตเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การไม่ปฏิบัติตามอาจนำไปสู่ผลทางกฎหมายและทางการเงิน

10) การจัดการชื่อเสียง (Reputation Management) การปกป้องและการจัดการชื่อเสียงขององค์กรเป็นส่วนสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤต สิ่งนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับวิกฤตที่เกิดขึ้นในทันทีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการทำงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถืออีกครั้งเมื่อเวลาผ่านไป

การจัดการภาวะวิกฤตเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการพัฒนา ซึ่งต้องมีการวางแผน การประสานงาน และการสื่อสารอย่างรอบคอบ องค์กรที่มีการเตรียมพร้อมอย่างดีและมีกลยุทธ์การจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพจะมีความพร้อมที่ดีกว่าในการนำทางและลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

แนวทางการวางแผนและบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต

แมคคินซี (McKinsey) ได้พัฒนากรอบการทำงานเพื่อรับมือกับวิกฤตที่เกิดขึ้น ได้แก่

- 1) **Resolve** การแก้ปัญหา คุณแลบุคคลากร ลูกค้า คู่ค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ
- 2) **Resilience** องค์กรที่รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ในอดีตได้โดยใช้วิธีการปรับตัวต่อวิกฤต ซึ่งมี 6 ชั้น ได้แก่ ระบุและจัดลำดับความเสี่ยง, สร้างแบบจำลองสถานการณ์ (Scenarios) จากความเสี่ยงขั้นสูงสุด, ทำการทดสอบความสามารถในการรับผลกระทบที่หน่วยงานทนรับได้ (Stress Test), ระบุแนวทางการดำเนินงาน, เพิ่มความโปร่งใสและการบริหารงานที่รัดกุม, สร้างศูนย์รวมข้อมูล (Dashboard) เพื่อติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ
- 3) **Return** การกลับมาขององค์กรจะเป็นอย่างไร ในรูปแบบไหน เปิดเมื่อไหร่ เปิดแบบไหน
- 4) **Reimagination** การเตรียมตัวเพื่ออนาคต โดยคำนึงว่า operating model, technology, supply chain ต้องเปลี่ยนไปอย่างไร
- 5) **Reform** สภาพแวดล้อมในแต่ละองค์กรจะเปลี่ยนไปอย่างไร ทั้งด้านกฎระเบียบและการแบ่งปัน⁶⁰

การบริหารจัดการภาวะวิกฤตมีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน นั่นคือจำเป็น

⁶⁰McKinsey & Company, **Director Briefing COVID-19: Business implications and the "New Normal" Summary**, accessed January 1, 2021, available from <http://www.thai-iod.com/imgUpload/Article-Summary-Mckenzie-TH-PDF.pdf>.

อย่างฉับพลันในการสอนผู้เรียนทางไกลโดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า การระบาดใหญ่ทำให้เกิดความรู้สึกรีดทึงทึงในหมู่นักการศึกษา อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือต้องรับรู้ว่าการดำเนินการนี้จะคลี่คลายลงในที่สุด แทนที่จะยอมจำนนต่อความกลัว ผู้นำควรหันเหความสนใจไปยังด้านบวกและค้นหาความพึงพอใจในชีวิต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงข้อมูลและสื่อที่เราบริโภค แม้จะรู้สึกไม่มีอำนาจ แต่ผู้นำก็มีความสามารถในการเลือกการตอบสนองต่อวิกฤตมากกว่าแค่ตอบสนอง ดังนั้นจึงใช้มาตรการเพื่อบรรเทาความวิตกกังวล ให้การสนับสนุนผู้อื่น และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรคว้าโอกาสนี้เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และบันทึกการกระทำและการเผชิญหน้าอย่างพิถีพิถันสำหรับสถานการณ์วิกฤตในอนาคต⁶¹

5. หลักการและแนวคิดด้านภาวะผู้นำ

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นรูปแบบความเป็นผู้นำและแนวทางที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตามให้บรรลุศักยภาพสูงสุดและเกินความคาดหวังของตนเอง รูปแบบความเป็นผู้นำนี้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดย James MacGregor Burns ในปี 1978 และนับตั้งแต่นั้นมาก็มีการศึกษาและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในบริบทขององค์กรและความ เป็นผู้นำต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้จักในด้านความสามารถในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและเชิงบวกในทีมหรือองค์กรของตน

หลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) **ความสามารถพิเศษและแรงบันดาลใจ (Charisma and Inspiration)** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะมีบุคลิกที่มีเสน่ห์และสร้างแรงบันดาลใจ พวกเขามีความสามารถในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ที่น่าสนใจสำหรับอนาคตและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นั้น พวกเขาใช้ ความหลงใหลและความกระตือรือร้นเพื่อกระตุ้นและเติมพลังให้ผู้ติดตามของพวกเขา

2) **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในหมู่ผู้ติดตาม พวกเขาทำทนายให้ทีมคิดอย่างมีวิจารณญาณ ตั้ง คำถามกับสมมติฐาน และคิดหาวิธีใหม่ๆ ที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ สิ่งนี้ส่งเสริมวัฒนธรรมของการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

⁶¹Jane Beese and Melissa Mlakar, “An Administrator’s Perspective on the Novel Coronavirus,” *Journal of Educational Leadership in Action* 7, 1, Article 6 (September 2020): 10.

3) การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลต่อผู้ตามของพวกเขา พวกเขาจะได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และแรงบันดาลใจของตนเอง และปรับแต่งแนวทางความเป็นผู้นำให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของแต่ละคน วิธีการเฉพาะบุคคลนี้สร้างความไว้วางใจและความภักดี

4) อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่างที่ดีผ่านพฤติกรรมและจริยธรรมของตนเอง พวกเขาสร้างแบบจำลองค่านิยมและพฤติกรรมที่พวกเขาคาดหวังจากผู้ติดตาม โดยได้รับความเคารพและชื่นชม

5) การคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking) ผู้นำเหล่านี้มีชื่อเสียงในด้านวิสัยทัศน์ระยะยาวและความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นในลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่น ช่วยให้ผู้ติดตามมองเห็นภาพรวมและเข้าใจว่าความพยายามของแต่ละคนมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรได้อย่างไร

6) การเสริมอำนาจ (Empowerment) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อำนาจแก่ผู้ติดตามโดยให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจแก่พวกเขา ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบนี้ส่งเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของในงานที่กำลังทำอยู่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์เชิงบวกหลายประการในสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงแรงจูงใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในงาน และความมุ่งมั่นขององค์กร มักถือเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งเสริมนวัตกรรม และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำใดที่มีประสิทธิภาพในระดับสากลในทุกสถานการณ์ ความเหมาะสมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร ลักษณะงาน และคุณลักษณะของผู้ตาม ในบางกรณี อาจจำเป็นต้องมีแนวทางความเป็นผู้นำแบบมีคำสั่งหรือแบบแลกเปลี่ยนมากขึ้นเพื่อเสริมรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะปรับรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของทีมหรือองค์กรของตน^{62 63}

5.2 ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributive Leadership) เป็นแนวทางความเป็นผู้นำขององค์กรที่เน้นการกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจไปยังบุคคลหรือทีมต่างๆ

⁶²James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1978), 55-80.

⁶³Bernard M. Bass., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-5.

ภายในองค์กร แทนที่จะมุ่งอำนาจไปที่ผู้นำคนเดียวหรือผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากแนวคิดที่ว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถเกิดขึ้นได้จากระดับและด้านต่างๆ ภายในองค์กร และความเป็นผู้นำควรเป็นกระบวนการที่ใช้ร่วมกันและทำงานร่วมกัน

หลักการของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ มีดังนี้

1) **ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Responsibility)** ความรับผิดชอบความจะถูกแบ่งปันระหว่างบุคคลหรือทีมที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบร่วมกันนี้ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบทั่วทั้งองค์กร

2) **การตัดสินใจร่วมกัน (Collaborative Decision-Making)** การตัดสินใจจะเกิดขึ้นร่วมกัน โดยมีข้อมูลและข้อเท็จจริงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ วิธีการทำงานร่วมกันนี้ช่วยให้แน่ใจว่าการตัดสินใจได้รับการรอบรู้และพิจารณามุมมองที่หลากหลาย

3) **ลำดับชั้นที่ราบเรียบ (Flattened Hierarchy)** โครงสร้างลำดับชั้นแบบดั้งเดิมมักจะถูกทำให้ราบเรียบในรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ แม้ว่าอาจมีผู้นำในบทบาทเฉพาะ แต่พวกเขาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและผู้ประสานงานมากกว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจเพียงผู้เดียว

4) **การเสริมพลัง (Empowerment)** ช่วยให้บุคคลและทีมมีความคิดริเริ่มและตัดสินใจภายในขอบเขตที่เชี่ยวชาญ การเพิ่มขีดความสามารถนี้สามารถนำไปสู่การเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความพึงพอใจในงาน

5) **ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)** สามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสถานการณ์และความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำหรือทีมต่างๆ สามารถก้าวขึ้นมาตามความจำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาหรือโอกาสที่เฉพาะเจาะจง

6) **การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)** ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการเติบโตและการพัฒนาทักษะของสมาชิกในทีม

7) **ความเชี่ยวชาญแบบกระจาย (Distributed Expertise)** องค์กรรับรู้และใช้ประโยชน์จากทักษะและความรู้ที่หลากหลายที่มีอยู่ในหมู่พนักงานของตน ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในความเชี่ยวชาญของตน

8) **เป้าหมายโดยรวม (Collective Goals)** ความพยายามในการเป็นผู้นำสอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจโดยรวมขององค์กร ผู้นำทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจนี้ สามารถนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงธุรกิจ สถาบันการศึกษา องค์กรไม่แสวงหากำไร และหน่วยงานภาครัฐ สิ่งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีพลวัต ซึ่งไม่มีผู้นำเพียงคนเดียวที่สามารถมีความรู้และทักษะที่จำเป็น

ทั้งหมดในการตัดสินใจอย่างรอบรู้ โดยการกระจายความเป็นผู้นำทั่วทั้งองค์กร จะส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความรู้สึกเป็นเจ้าของในหมู่พนักงานหรือสมาชิกในทีม

รูปแบบของการกระจายอำนาจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) เป็นการแบ่งอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่อง บางส่วนจากส่วนกลางไปให้กับหน่วยงานหรือตัวแทนของรัฐในระดับพื้นที่ที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่อง หรือประเด็นที่ได้รับการแบ่งอำนาจลงมาตามแนวทางหรือนโยบายที่ส่วนกลางกำหนด

2) การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) เป็นการกระจายอำนาจทางการเมือง จากส่วนกลางไปให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีอำนาจอิสระในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ตามภารกิจหรือตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการถ่ายโอนมาจากส่วนกลาง ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถจัดทำบริการสาธารณะบางประเภทที่ได้รับการถ่ายโอนอำนาจมาได้อย่างสอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชนท้องถิ่นนั้นๆ

3) การมอบหมายให้ดำเนินการแทน (Delegation) เป็นการมอบหมายภารกิจ บางเรื่องเพิ่มเติมอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐไปให้ภาคเอกชน รวมทั้งภาคประชาสังคมเป็นผู้จัดทำบริการสาธารณะแทนรัฐหรือร่วมกับรัฐ เช่น มูลนิธิ องค์กรสาธารณกุศลต่างๆ เป็นต้น⁶⁴

5.3 ภาวะผู้นำในโลกที่ผันผวน

จากสภาวะ “VUCA world” ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนเหมือนเป็นเรื่องธรรมดา จึงทำให้บางครั้ง เราเรียก “VUCA world” ว่า “The New Normal หรือความเป็นปกติใหม่” จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพ ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ภายใต้

คำว่า VUCA มาจากคำย่อของ 4 คำต่อไปนี้ คือ

1) ความผันผวน (Volatility) สภาวะต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ ในโลกของ VUCA ผู้นำต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่ไม่คาดคิด

2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความไม่แน่นอนในบริบทของ VUCA บ่งบอกว่าอนาคตไม่ชัดเจน และขาดความสามารถในการคาดเดาได้ ผู้นำจำเป็นต้องผ่านสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ไม่แน่นอนและไม่สามารถกำหนดได้ง่าย

⁶⁴สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการวิจัย มาตรการและรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระของสถานศึกษาโดยใช้จังหวัดเป็นฐาน (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2565), 19.

3) **ซับซ้อน (Complexity)** ความซับซ้อนบ่งชี้ว่าโลก VUCA นั้นซับซ้อนและเชื่อมโยงถึงกัน ผู้นำต้องจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนและตัดสินใจในสถานการณ์ที่หลากหลาย

4) **คลุมเครือ (Ambiguity)** ความคลุมเครือหมายความว่าข้อมูลมักไม่ชัดเจนหรือเปิดกว้าง สำหรับการตีความหลายอย่าง ผู้นำต้องตัดสินใจแม้ว่าพวกเขาจะไม่มีข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการก็ตาม และพวกเขาต้องสบายใจกับความคลุมเครือได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำในโลกที่ผันผวน (The Leadership in VUCA world)

1) **วิสัยทัศน์ (Visionary)** ความเป็นผู้นำของ VUCA เน้นการมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาแห่งความผันผวนและความไม่แน่นอน

2) **ความเข้าใจ (Understanding)** การทำความเข้าใจบริบทและความซับซ้อนของโลก VUCA เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำต้องวิเคราะห์สถานการณ์และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความท้าทายที่พวกเขาเผชิญ

3) **ความชัดเจน (Clarity)** การให้ความชัดเจนในการสื่อสารและการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ ในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน ผู้นำจำเป็นต้องสื่อสารอย่างชัดเจนเพื่อลดความสับสนและปรับความพยายามของทีม

4) **ความคล่องตัว (Agility)** การเป็นผู้นำในโลก VUCA จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและความคล่องตัว ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทักษะของภาวะผู้นำในโลกที่ผันผวน

ภาวะผู้นำในโลก VUCA จำเป็นต้องมีชุดทักษะ กลยุทธ์ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและคาดเดาไม่ได้ ดังนี้

1) **ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจสำหรับอนาคต วิสัยทัศน์นี้ทำหน้าที่เป็นดาวนำทาง โดยช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้กับทีมแม้ในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน

2) **ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership)** ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ ขณะตอบสนองต่อความผันผวนและความไม่แน่นอน

3) ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) ในโลกของ VUCA ความพ่ายแพ้และความท้าทายเป็นเรื่องปกติ ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลวและรักษาทัศนคติเชิงบวกซึ่งสามารถติดต่อกันได้ในทีมของพวกเขา

4) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) สภาพแวดล้อม VUCA มักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อนและหลากหลายแง่มุม ผู้นำควรเป็นเลิศในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน แบ่งปัญหาออกเป็นส่วนๆ ที่สามารถจัดการได้ และค้นหาแนวทางแก้ไขที่เป็นนวัตกรรม

5) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การทำความเข้าใจและการจัดการอารมณ์ทั้งของตนเองและสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง จัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุนทางอารมณ์เมื่อจำเป็น

6) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญในการลดความคลุมเครือและทำให้ทีมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำควรมีทักษะในการถ่ายทอดแนวคิดที่ซับซ้อนด้วยวิธีที่เรียบง่ายและเข้าใจได้

7) การเสริมอำนาจ (Empowerment) การเสริมพลังให้สมาชิกในทีมในการตัดสินใจและเป็นเจ้าของงานของพวกเขาส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและความคล่องตัว อีกทั้งยังช่วยลดภาระของผู้นำในการตัดสินใจทุกครั้งด้วยตนเอง

8) การทำงานร่วมกันและการสร้างทีม (Collaboration and Team Building) การสร้างทีมที่หลากหลายและทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของสมาชิกในทีมแต่ละคน และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

9) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ผู้นำในโลก VUCA จะต้องมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การตามทันแนวโน้มของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีเกิดใหม่ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดถือเป็นสิ่งสำคัญ

10) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ผู้นำควรมีมุมมองระยะยาวและมีความสามารถในการกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ พวกเขาจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

11) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพประเมินความเสี่ยงและโอกาสอย่างรอบคอบ พวกเขาตัดสินใจอย่างมีข้อมูลพร้อมทั้งเข้าใจว่าความเสี่ยงในระดับหนึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกของ VUCA

12) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) การส่งเสริม นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์สามารถนำไปสู่วิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ และความได้เปรียบทางการ แข่งขันในช่วงเวลาที่วุ่นวาย

13) การจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) ผู้นำควรเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะ วิกฤติด้วยความสงบและแผนการที่คิดมาอย่างดี ทักษะการจัดการภาวะวิกฤติเป็นสิ่งล้ำค่าในโลกของ VUCA

14) ความเป็นผู้นำอย่างมีจริยธรรม (Ethical Leadership) การสนับสนุนมาตรฐานทาง จริยธรรมในระดับสูงถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความไว้วางใจและชื่อเสียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อ ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน

ผู้นำที่รวบรวมคุณสมบัติและกลยุทธ์เหล่านี้สามารถนำองค์กรของตนผ่านความท้าทายที่ นำเสนอโดยโลก VUCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาไม่เพียงแต่จัดการกับความไม่แน่นอนและ ความซับซ้อนเท่านั้น แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจและเพิ่มขีดความสามารถให้กับทีมในการปรับตัว สร้างสรรค์ และประสบความสำเร็จเมื่อเผชิญกับความยากลำบาก

ผู้นำสามารถก้าวผ่านสภาวะที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) ได้โดยใช้ กลยุทธ์บางอย่าง กลยุทธ์เหล่านี้ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด การเพิ่มความเข้าใจและความรู้ภายในองค์กรผ่านการสื่อสารและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ การ ส่งเสริมการเชื่อมโยงโดยตรงและแบ่งปันข้อมูลทั่วทั้งองค์กร และการประเมินความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลงและความคล่องตัวอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะพยายามขจัดเงื่อนไข VUCA ผู้นำควรระบุ โอกาสในการพัฒนาและนวัตกรรมเพื่อเติมเต็มช่องว่างที่ตนสร้างขึ้น สิ่งนี้ต้องการรูปแบบความเป็น ผู้นำที่สร้างสรรค์มากขึ้นซึ่งท้าทายกระบวนการที่คุ้นเคย⁶⁵

5.4 ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่

ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (The New Normal Leadership) หมายถึง รูปแบบหนึ่งของภาวะ ผู้นำซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการและการบริหารจัดการที่ผู้นำต้องทำเพื่อปรับตัวกับสภาวะที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 หรือ สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรในระหว่งยุคปกติใหม่⁶⁶

⁶⁵Endro Nurbantoro, “Strategic Leadership in the VUCA Era: Challenges Facing COVID-19,” *Academia Letters* (August 2021): 4-5.

⁶⁶Seher Y. Şal and Ahmet Göçen., “Teachers' Views on Leadership in the New Normal,” *Asian Journal of Distance Education* 17, 1 (2022): 2-7.

ซาล และโกเชน (Şal and Goçen) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมที่คาดหวังของภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ นั้น ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นที่การจัดการที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ดังที่ได้แสดงในภาพด้านล่าง⁶⁷



ภาพที่ 3 คุณลักษณะและพฤติกรรมที่คาดหวังของภาวะผู้นำแบบปกติใหม่

คุณลักษณะและสมรรถนะของภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ มีดังนี้

1) **ความสามารถในการปรับตัวและความคล่องตัว (Adaptability and Agility)** ผู้นำจะต้องปรับตัวได้และรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พวกเขาควรเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และปรับกลยุทธ์เมื่อมีความท้าทายและโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้น

2) **การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication)** การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำควรให้ข้อมูลที่ชัดเจนและโปร่งใสเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันและแผนขององค์กรสำหรับอนาคต พวกเขาควรรับฟังทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแข็งขันเพื่อทำความเข้าใจข้อกังวลและความต้องการของพวกเขา

3) **นวัตกรรม (Innovation)** การส่งเสริมและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำควรส่งเสริมให้ทีมของตนสร้างโซลูชันที่สร้างสรรค์และสำรวจวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

4) **นำโดยตัวอย่าง (Leaders should set a positive example by)** ผู้นำควรเป็นตัวอย่างเชิงบวกโดยแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และจรรยาบรรณในการทำงานที่แข็งแกร่ง การกระทำและพฤติกรรมของพวกเขาควรสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจและ जुใจของทีมของพวกเขา

⁶⁷เรื่องเดียวกัน, 2-7.

5) การดูแลทีม (Team Care) การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้นำควรให้ความสำคัญกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน ให้การสนับสนุน ทรัพยากร และความยืดหยุ่นตามความจำเป็น

6) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ผู้นำควรมีทักษะในการระบุและจัดการความเสี่ยง พวกเขาควรมีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่แข็งแกร่งเพื่อลดผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่อองค์กร

7) การบูรณาการเทคโนโลยี (Technology Integration) การเปิดรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมักเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำแบบปกติใหม่ ผู้นำควรเปิดกว้างในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงานจากระยะไกล และการมีส่วนร่วมของลูกค้ำ

8) ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) ผู้นำจำเป็นต้องปลูกฝังความสามารถในการฟื้นตัวในตนเองและทีมของตน ซึ่งจะช่วยให้คุณและองค์กรสามารถฟื้นตัวจากความยากลำบากและก้าวไปข้างหน้าต่อไป

9) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) การทำความเข้าใจและการเอาใจใส่กับความท้าทายที่พนักงาน ลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เฝ้ายิ่งเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำควรแสดงความเห็นอกเห็นใจและความเห็นอกเห็นใจในการโต้ตอบและการตัดสินใจ

10) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ผู้นำควรมีกรอบความคิดแบบเติบโตและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การติดตามแนวโน้มของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงความเกี่ยวข้องในยุคปกติใหม่

ผู้นำแบบปกติใหม่ต้องมีการเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่คาดคิด การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้นำด้วยความเห็นอกเห็นใจและวิสัยทัศน์ในโลกที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ผู้นำแบบปกติใหม่ที่มีประสิทธิผลคือผู้ที่สามารถนำพาองค์กรของตนผ่านพ้นความไม่แน่นอน และแข็งแกร่งขึ้นและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในอีกด้านหนึ่ง

ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่นั้นมีคุณลักษณะเฉพาะคือ การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ผู้นำต้องมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร คำจำกัดความของภาวะผู้นำได้รับอิทธิพลจากปัจจัยส่วนบุคคล สังคม และองค์กร รูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกัน แต่ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติ เช่น การแพร่ระบาดใหญ่ของโควิด-19 รูปแบบความเป็นผู้นำควรได้รับการกำหนดรูปแบบตามสถานการณ์เฉพาะ คุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้จัดการจะชัดเจนมากขึ้นในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนและวิกฤติ

ภาวะเป็นผู้นำที่ได้แสดงออกมาในช่วงวิกฤตมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (emotional resilience) ในสังคม การเรียกร้องความสมบูรณ์แบบในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ในภาวะปกติใหม่ผู้นำควรมีความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ไม่แสดงความกลัว พุดตามความเป็นจริง ตัดสินใจได้รวดเร็ว และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจ ความต้องการผู้นำที่สามารถตอบสนองความต้องการของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปและไม่ได้จำกัดอยู่เพียงโครงสร้างลำดับชั้นได้ชัดเจนขึ้น ความไว้วางใจ ความเคารพ การเฝ้าระวัง การแข่งขันความรู้ การแก้ปัญหา และความสามารถในการฟื้นตัวเป็นคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่สำคัญในภาวะปกติใหม่ ผู้นำต้องมีวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ กล้าแสดงออก มีความคล่องตัว มองการณ์ไกล ทักษะการประเมินความเสี่ยง และมีความรับผิดชอบ ผู้นำที่มีอำนาจแข่งขันตอบสนอง และเชื่อมโยงกันจะประสบความสำเร็จมากขึ้นในการปรับตัวให้เข้ากับภาวะปกติใหม่โดยใช้แนวคิดความเป็นผู้นำแบบกระจาย ความสำเร็จขององค์กรในยุคปกติใหม่ขึ้นอยู่กับผู้นำที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีคุณสมบัติที่จำเป็น การศึกษานี้มีความสำคัญในการระบุคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในภาวะปกติใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน⁶⁸

ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ทางการศึกษา

ในบริบทของสาขาการศึกษา ความเป็นผู้นำแบบปกติใหม่ (The New Normal Leadership in the Education Field) หมายถึงความเป็นผู้นำประเภทเฉพาะที่จำเป็นต่อการนำทางความท้าทายและโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในวิธีการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การระบาดใหญ่ของโควิด-19

ข้อควรพิจารณาสำหรับภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ทางการศึกษา มีดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ผู้นำแบบปกติใหม่ทางการศึกษาต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการปรับใช้และบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนจะสามารถเข้าถึงเครื่องมือและทรัพยากรดิจิทัลที่จำเป็น

2) การเรียนรู้แบบผสมผสานและออนไลน์ (Hybrid and Online Learning) ผู้นำควรจัดเตรียมและดูแลในเรื่องสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้แบบไฮบริดและออนไลน์ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาวิธีการสอนแบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์ และการจัดการกับความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (digital divide) ในหมู่ผู้เรียน

⁶⁸เรื่องเดียวกัน.

3) การเรียนรู้แบบยืดหยุ่น (Flexible Learning Models) ผู้นำแบบปกติใหม่ควรสนับสนุนการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นซึ่งตอบสนองรูปแบบการเรียนรู้และความต้องการที่หลากหลาย อาจรวมถึงการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล และการศึกษาที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน

4) ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี (Safety and Well-being) การดูแลความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เรียนและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้นำต้องจัดให้มีภาวะเป็ยบด้านสุขภาพและความปลอดภัย ให้การสนับสนุนด้านสุขภาพทางจิต และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับมาตรการด้านความปลอดภัย

5) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision-Making) ผู้นำควรใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อแจ้งการตัดสินใจ ซึ่งสามารถช่วยในการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทรัพยากรทางการศึกษา

6) การพัฒนาวิชาชีพครู (Teacher Professional Development) การสนับสนุนครูในการปรับตัวให้เข้ากับวิธีการสอนและเทคโนโลยีใหม่ๆ ถือเป็นสิ่งสำคัญ การให้โอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดเตรียมทักษะที่พวกเขาต้องการให้กับนักเรียน

7) ความเสมอภาคและการไม่แบ่งแยก (Equity and Inclusion) ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและการไม่แบ่งแยกในการศึกษา ซึ่งหมายถึงการจัดการกับความแตกต่างในการเข้าถึงเทคโนโลยีและทรัพยากร และสร้างความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการประสบความสำเร็จ

8) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน (Parent and Community Engagement) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับผู้ปกครองและชุมชนในการตัดสินใจด้านการศึกษา การสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ

9) ความยืดหยุ่นและการจัดการภาวะวิกฤต (Resilience and Crisis Management) ผู้นำแบบปกติใหม่ จะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสุขภาพ ภัยธรรมชาติ หรือการหยุดชะงักอื่นๆ การพัฒนาแผนการจัดการภาวะวิกฤต

10) วิสัยทัศน์แห่งอนาคต (Futuristic Vision) ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าในด้านการศึกษาที่ก้าวข้ามความท้าทายที่เกิดขึ้นในทันที พวกเขาควรคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและปรับกลยุทธ์การศึกษาให้เหมาะสม

11) ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership Style) ผู้นำพร้อมรับการปรับตัว โดยเน้นการทำงานร่วมกัน ความยืดหยุ่น และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

12) การสนับสนุนนโยบาย (Policy Advocacy) ผู้นำสนับสนุนนโยบายที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา รวมถึงการสนับสนุนให้มีการเพิ่มเงินทุนสำหรับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน

โดยสรุป ความเป็นผู้นำแบบปกติใหม่ที่อยู่นวงการศึกษาเกี่ยวข้องกับปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปิดรับเทคโนโลยี และการจัดลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดีและการเข้าถึงการศึกษาที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้เรียนทุกคน นอกจากนี้ยังต้องมีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งสามารถกำหนดอนาคตของการศึกษาในโลกดิจิทัลและพลวัตมากขึ้น

แม้จะมีความท้าทายจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่ครูและผู้บริหารในสถานศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (The New Normal Leadership) ผ่านการลงมือปฏิบัติและการอุทิศตนเพื่อส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพ คุณลักษณะสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ ได้แก่ 1) การปรับตัวในขณะที่ยังคงซึ่งความมุ่งมั่น 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ การวางแผนที่ดี และการเฝ้าระวังตลอดจนเรื่องความคิดริเริ่ม⁶⁹

6. โลกที่ผันผวนแบบ VUCA

ในยุคปัจจุบัน สถาบันการศึกษาต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่วุ่นวายอย่างมาก โดยมีความท้าทายสำคัญอันเกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม ความท้าทายเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ซึ่งเรียกรวมกันว่า VUCA ปรากฏครั้งแรกในทฤษฎีผู้นำที่คิดขึ้นโดย วอร์เรน เบนนิส และเบิร์ต นานัส (Warren Bennis and Burt Nanus)

VUCA เป็นคำที่ใช้อธิบายความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ มีการใช้ครั้งแรกในกองทัพ โดยอาจารย์ที่วิทยาลัยการสงครามกองทัพสหรัฐอเมริกา เพื่ออธิบายภูมิทัศน์ทางการทหารที่เปลี่ยนแปลงไปในทศวรรษ 1990 ย่อมาจากความไม่แน่นอน ไม่แน่นอน คลุมเครือ และซับซ้อน หลังเหตุโจมตี 9/11 กองทัพสหรัฐฯ กลายเป็นที่รู้จักในนาม "มหาวิทยาลัย VUCA" และเริ่มใช้คำนี้ในโลกธุรกิจ รวมทั้งภาคการศึกษาทั่วโลกด้วย

ความผันผวน (Volatility)

⁶⁹Christopher DC. Francisco and Alvin V. Nuqui, "Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership," *International Journal of Academic Multidisciplinary Research* 4, 10 (October 2020): 18.

การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานทั่วโลกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายของการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่การเตรียมบุคคลให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงงานและการรักษาความสามารถในการจ้างงาน การเปลี่ยนแปลงนี้รุนแรงขึ้นอีกจากการเกิดขึ้นของสถานศึกษาที่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเพิ่มความไม่มั่นคงให้กับตลาดที่มีเสถียรภาพก่อนหน้านี้ ขณะนี้ประชาคมระหว่างประเทศกำลังเผชิญกับความไม่มั่นคงและความไม่เป็นระเบียบในระดับสูง ก่อให้เกิดความยากลำบากต่อบุคคลและองค์กร รวมถึงสถาบันอุดมศึกษา ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจยังส่งผลกระทบต่ออัตราเงินเฟ้อและต้นทุนสวัสดิการพนักงานอีกด้วย ภูมิทัศน์การศึกษาาระดับอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความวุ่นวายเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น เศรษฐกิจดิจิทัล การเชื่อมต่อที่เพิ่มขึ้น นโยบายการเปิดเสรีทางการค้า และการแข่งขันและนวัตกรรมระดับโลก

ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจและจำนวนนักศึกษาในสถาบันการศึกษาทำให้ผู้นำใช้ประสบการณ์ในอดีตทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้ยาก ตัวอย่างเช่น การตัดงบประมาณส่งผลให้สูญเสียคณาจารย์และเพิ่มความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน อย่างไรก็ตาม ความผันผวยังหมายความว่าแม้ข้อมูลอาจขาดหายไป แต่ยังทราบสาเหตุและผลกระทบของเหตุการณ์ สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้แต่ไม่รับประกัน ตัวอย่างอาจเป็นมหาวิทยาลัยที่ลดค่าเล่าเรียนเพื่อดึงดูดนักศึกษามากขึ้น

ความซับซ้อน (Complexity)

ความซับซ้อนหมายถึงการมีอยู่ของปัจจัยมากมายและยากต่อการเข้าใจทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตาม เมื่อความซับซ้อนรวมกับความปั่นป่วนที่เพิ่มขึ้น และการขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบในอดีต การตัดสินใจจึงมีความท้าทายมากขึ้น ในบริบทขององค์กรอุดมศึกษาทั่วโลก มีระดับความเป็นอิสระที่ลดลง สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ซับซ้อนมากขึ้น และการพึ่งพาเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะมีศักยภาพในการประสบความสำเร็จ แต่ความซับซ้อนยังทำให้เกิดความไม่แน่นอนอันเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์และผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มากมาย นอกจากนี้ ปัจจัยต่างๆ เช่น กฎระเบียบต่างประเทศ คุณค่าทางวัฒนธรรม และข้อกำหนดด้านการศึกษา ยังทำให้การบริหารและการดำเนินงานของสถานศึกษามีความซับซ้อนยิ่งขึ้น

ความคลุมเครือ (Ambiguity)

ความคลุมเครือหมายถึงการขาดความชัดเจนและความไม่แน่นอนเกี่ยวกับเหตุการณ์และความหมายของเหตุการณ์ ในบริบทของ VUCA ความคลุมเครือ หมายถึงความท้าทายในการระบุภัยคุกคามและโอกาสอย่างถูกต้องก่อนที่จะกลายเป็นอันตราย ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยทั่วโลกในโลก VUCA เผชิญกับงานที่ยากลำบากในการจัดการต้นทุนด้านไอทีที่เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยง

ความล้ำสมัยทางเทคโนโลยี สิ่งนี้ได้สร้างความจำเป็นที่ผู้นำการศึกษาระดับอุดมศึกษาสมัยใหม่จะต้องให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและใช้แนวทางเชิงรุกในการเป็นผู้นำ พวกเขาต้องวางตำแหน่ง

ตัวเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการสะท้อนกลับมากกว่าเพียงตอบสนองต่อวาระและคำสั่งภายนอก⁷⁰

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความท้าทายแต่ละอย่างเหล่านี้ต้องการการตอบสนองที่แตกต่างกัน ความผันผวนหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดและแนวคิดใหม่ๆ ความไม่แน่นอนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการขาดการควบคุมและความยากลำบากในการตัดสินใจ ความซับซ้อนเกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัยและสาเหตุหลายประการที่ไม่ชัดเจน ความคลุมเครือเกี่ยวข้องกับการมีหลายทางเลือกและสถานการณ์ที่ต้องพิจารณา ธุรกิจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและปรับตัวได้จึงจะประสบความสำเร็จในโลก VUCA นี้⁷¹

สิ่งนี้นำไปสู่ความเชื่อที่ว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นที่ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ผู้นำ VUCA เผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางสังคม การเงิน การจัดการ และความเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรโดยใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำและการจัดการใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ต้องการความเข้าใจในมุมมองทางสังคมที่ขัดแย้งกันในด้านความเสมอภาค ความเสมอภาค ผลผลิตและความหลากหลาย ซึ่งนำไปสู่ความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ

6.1 ปัจจัยโน้ตศน์ของอักขระ VUCA

รูปภาพด้านล่าง แสดงความหมายของแต่ละองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแต่ละอักขระย่อของคำว่า VUCA (ซึ่งไม่มีส่วนใดซ้อนทับกันเลย) แผนภาพแสดงให้เห็นว่า 1) ความผันผวน (Volatility) ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง พลวัต และความไม่เสถียร 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือการไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ไม่มีข้อมูล และมีอาจคาดการณ์ได้ 3) ความซับซ้อน (Complexity) การมีปัจจัย

⁷⁰ThankGod A. Mahel, “Leadership Competencies for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA) Environment: Challenges to Higher Education,” *European Journal of Humanities and Educational Advancements* 2,5 (May 2021): 121.

⁷¹Anna Nowacka and Magdalena Rzemieniak, “The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry,” *Energies* 15, 185 (2022): 3.

มากมายและความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน และความคลุมเครือ (Ambiguity) คือการไม่สามารถเข้าใจเหตุการณ์ได้อย่างชัดเจนหรือมีการตีความที่แตกต่างกัน⁷²



ภาพที่ 4 ผังมโนทัศน์ของอักษรย่อ VUCA

6.2 VUCA PRIME: ภาวะผู้นำแบบ VUCA

ในปี พ.ศ.2550 โรเบิร์ต โจฮันเซิน (Robert Johansen) ได้พัฒนาโมเดล VUCA Prime ขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางเชิงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่จัดการกับความท้าทายที่เกิดจากความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA) Johansen ให้เหตุผลว่าผู้นำ VUCA ที่มีประสิทธิภาพมีคุณสมบัติต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องตัว ซึ่งทำหน้าที่เป็นมาตรการตอบโต้ด้านลบของ VUCA โมเดล VUCA Prime ช่วยให้ผู้นำมีทักษะและความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถนำทางและเป็นเลิศในโลกของ VUCA สำหรับการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ แผนเหล่านี้ควรมุ่งเน้นไปที่

1) วิสัยทัศน์อยู่เหนือความผันผวน (Vision rises above Volatility)

ในบริบทของ VUCA Prime การจัดการกับความผันผวนต้องอาศัยการปลูกฝังวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและความตั้งใจโดยเจตนาที่จะมุ่งมั่นเพื่อรัฐในอนาคตที่เฉพาะเจาะจง ในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน ผู้นำต้องรักษาการมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ไปที่เป้าหมายที่ต้องการและวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุม

2) ความเข้าใจช่วยลดความไม่แน่นอน (Understanding reduces Uncertainty)

⁷²Burcu Taskan, Ana Junça-Silva and Antonio Caetano, “Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review,” *International Journal of Organizational Analysis* 30, 7 (2022): 212.

เพื่อลดความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม VUCA ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญของตนเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน สิ่งนี้ต้องการให้ผู้นำวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอย่างรอบคอบ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และ สิ่งแวดล้อม (การวิเคราะห์ PESTLE)

3) ความชัดเจน ใช้จัดการความซับซ้อน (Clarity counters Complexity)

ความซับซ้อนสามารถต่อสู้ได้ด้วยความชัดเจน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เจตนาในการทำความเข้าใจความสับสนวุ่นวาย ในโลกของ VUCA ผู้นำต้องมองย้อนกลับไปและเรียนรู้ที่จะลดความซับซ้อน และเข้าใจรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับความสับสนวุ่นวาย เพื่อให้สามารถเอาชนะความยากลำบากและ ทำการตัดสินใจทางธุรกิจได้ดีขึ้นและมีข้อมูลมากขึ้น

4) ความคล่องตัวเอาชนะความคลุมเครือ (Agility overcomes Ambiguity)

เมื่อมีตัวเลือกมากมายสำหรับอนาคต ให้เตรียมพร้อมที่จะปรับแนวทางของคุณให้ตรงกับ ผลลัพธ์ที่ต้องการ ความคล่องตัวขององค์กรสามารถทำได้โดยการนำแนวทางการทำงานร่วมกันมาใช้ ซึ่งเป็นวิธีใหม่ ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความคล่องตัว เหล่านี้เชื่อมโยงกัน ใน VUCA Prime แทนที่จะแยกจากกัน องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญสำหรับผู้จัดการในการเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำในบริบท VUCA ผู้นำแบบ VUCA ควรมีความสามารถในการ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ในขณะที่ยังคงปรับตัวและยืดหยุ่นได้ พวกเขาควรมีความตระหนักรู้ในตนเองเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตนในฐานะผู้นำ และเตรียมพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมองค์กรสำหรับอนาคต ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ ภายในแผนกใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติแบบไดนามิกของสภาพแวดล้อม VUCA ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทรัพยากรบุคคลและการจัดการผู้มีความสามารถควรปรับปรุงแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำของ ตนเพื่อให้มีกลยุทธ์และมีไหวพริบมากขึ้นในการจัดการกับความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับกรอบการทำงาน VUCA⁷³

⁷³Ritu Atheya, “Changing business paradigm in COVID-19: Redefining human resource roles in VUCA world,” *International Journal of Multidisciplinary Education Research* 10, 6(5) (January 2021): 38.

6.3 สมรรถนะในการบริหารงานตามกรอบแนวคิด VUCA

ตารางถัดไปนำเสนอสมรรถนะที่สอดคล้องกับโลกยุค VUCA (ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความคลุมเครือ) สมรรถนะเหล่านี้ครอบคลุมแต่ละแง่มุมของตัวย่อ VUCA ผู้บริหารที่มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตนจะแสดงวิสัยทัศน์ (vision) ที่กว้างไกล เข้าใจ (understand) สถานการณ์โดยรอบ และตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้นทันที นอกจากนี้ พวกเขาจะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่ตรงไปตรงมา ชัดเจน (clarity) และโปร่งใส รวมถึงสามารถใช้ในการจัดการทรัพยากรได้อย่างคล่องตัว (agility) ปรัชญาการ VUCA นำเสนอความท้าทายสองประการสำหรับผู้บริหาร ประการแรก การสร้างโมเดลสมรรถนะแบบพลวัต (dynamic competency model) ที่ปฏิบัติตามกรอบแนวคิด VUCA อย่างถูกต้องนั้นเป็นเรื่องยาก ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องละทิ้งโมเดลและเฟรมเวิร์กที่ล้าสมัย และมุ่งเน้นไปที่การจัดองค์กรใหม่และกำจัดข้อผิดพลาดที่เกิดซ้ำแทน แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยที่จัดทำโดย R. Elkington⁷⁴

ตารางที่ 2 การจัดสรรสมรรถนะในการบริหารงานตามกรอบแนวคิด VUCA

VUCA	รายละเอียด
วิสัยทัศน์ (VISION) การแก้ปัญหาความผันผวน (Volatility)	วิสัยทัศน์ของโครงการถูกกำหนดขึ้น โดยรวบรวมจากการพรรณนาของกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สามารถระบุรูปแบบเฉพาะของความผันผวนได้
ความเข้าใจ (UNDERSTANDING) การแก้ปัญหาความไม่แน่นอน (Uncertainty)	ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือคำตอบสำหรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน นี่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการสื่อสารแบบเปิดภายในทั้งองค์กร โดยไม่คำนึงถึงลำดับชั้นขององค์กรที่จัดตั้งขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างราบรื่นเพื่อเร่งกระบวนการตัดสินใจ
ความชัดเจน (CLARITY) การแก้ปัญหาเรื่องความซับซ้อน (Complexity)	วัตถุประสงค์หลักคือมุ่งเน้นที่การสร้างระบบการบริหารองค์กรที่พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขั้นตอนและคำอธิบายกระบวนการที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ซึ่งบุคคลทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจได้ทันที ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มั่นใจได้ว่าทุกคนจะได้รับข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม แม้

⁷⁴Anna Nowacka and Magdalena Rzemieniak, “The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry,” *Energies* 15, 185 (2022): 5.

ตารางที่ 2 การจัดสรรสมรรถนะในการบริหารงานตามกรอบแนวคิด VUCA

VUCA	รายละเอียด
	ท่ามกลางความขัดข้องหรือความวุ่นวายจากภายนอกก็ตาม
ความคล่องตัว (AGILITY) การแก้ปัญหาเรื่องความคลุมเครือ (Ambiguity)	สมรรถนะด้านนี้ช่วยผู้จัดการได้เป็นอย่างมากในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และช่วยให้พวกเขาสามารถระบุปรากฏการณ์ได้อย่างแม่นยำโดยการทดลอง แทนที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายเชิงทฤษฎี ดังนั้นจะช่วยให้การพัฒนาตัวแบบและทดสอบจะมีประสิทธิภาพมากกว่า

6.4 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ VUCA

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐศาสตร์ ประเด็นทางสังคม และเทคโนโลยี กำลังก่อให้เกิดความท้าทายที่สำคัญสำหรับองค์กร ความท้าทายเหล่านี้รวมถึงเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การระบาดใหญ่ของโควิด-19 และภัยพิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งกำลังสร้างโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) ด้วยเหตุนี้ ผู้นำสถานศึกษาที่กำลังเผชิญกับความยากลำบากในการปฏิบัติตามแนวทางการกักกัน การปิดโรงเรียน การเรียนรู้ทางไกล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หลายคนเชื่อว่า การเพิ่มภาวะผู้นำแบบ VUCA ให้กับครูจะสามารถช่วยสร้างเสริมสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้ดีขึ้นได้⁷⁵

7. Resilience: พลิกฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ

Resilience มาจากภาษาละติน หมายถึง ความสามารถในการกลับคืนสู่สภาวะปกติ ในบริบทของมนุษย์และสังคม มีมากกว่าการต่อต้านทางวัตถุและเกี่ยวข้องกับการเอาชนะความยากลำบาก บุคคลและองค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการเผชิญหน้าและเอาชนะประสบการณ์ที่เลวร้ายและฟื้นตัวจากความล้มเหลว ความยืดหยุ่นขององค์กรสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับนวัตกรรมและการปรับตัวในช่วงเปลี่ยนผ่าน การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการ

⁷⁵Zainab b. Ali and Suzana A. Latif, "Teacher Leader Competency Development: A Panacea for a VUCA World?," *Journal of Pharmaceutical Negative Results* 13, 9 (2022): 5541.

ปรับตัวและการฟื้นฟูเพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องเข้าใจข้อจำกัดของตนและมีความยืดหยุ่นในการดำเนินการตามความยืดหยุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ⁷⁶

แนวคิดนี้เริ่มต้นโดย คลาร์ก และนิโคลสัน (Clarke and Nicholson) และต่อมาเข้ามามีบทบาทสำคัญในการฟื้นตัวของวงการศึกษาในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 ดังนี้

1) การเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive Teaching and Learning) แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นในด้านการศึกษาท่ามกลางการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้นักการศึกษา นักศึกษา และสถาบันการศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและบ่อยครั้งที่ยากลำบากได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาทั่วโลกถูกบังคับให้เปลี่ยนไปใช้รูปแบบการเรียนรู้ทางไกลและแบบผสมผสานอย่างรวดเร็ว การแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการฟื้นตัวเป็นตัวอย่างของนักการศึกษาที่ได้รับความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อวัตถุประสงค์ในการสอน นักเรียนที่ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง และสถาบันที่กำหนดค่าหลักสูตรการศึกษาใหม่

2) ความสามารถในการฟื้นตัวทางอารมณ์ (Emotional Resilience) การระบาดของโควิด-19 ทำให้เกิดปัญหาทางด้านอารมณ์เป็นอย่างมาก รวมถึงระดับความเครียด ความวิตกกังวล และการแยกตัวออกจากสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อทั้งผู้เรียน ความท้าทายเหล่านี้บุคคลต้องมีความยืดหยุ่นในการจัดการอารมณ์ของตนเอง มีการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อประสบการณ์การเรียนรู้เชิงบวก สถาบันการศึกษาอาจดำเนินโครงการริเริ่มการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ (SEL) และเสนอบริการให้คำปรึกษา

3) ความรอบรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เมื่อการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ ความรอบรู้ทางดิจิทัลก็กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพลิกฟื้น (Resilience) ผู้เรียนต้องพัฒนาหรือเพิ่มทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง แหล่งข้อมูลออนไลน์ และแพลตฟอร์มการสื่อสารต่างๆ ชุดทักษะนี้ยังคงมีความสำคัญต่อ "ความปกติใหม่" (New Normal) หลังการแพร่ระบาดใหญ่

4) ความเสมอภาคและการเข้าถึง (Equity and Access) แนวคิดเรื่องความพลิกฟื้น (Resilience) ในการศึกษาครอบคลุมถึงการพิจารณาในเรื่องความเสมอภาคและการเข้าถึง สถาบันการศึกษาได้ใช้ความพยายามอย่างตั้งใจเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันใน

⁷⁶Ricardo L. Fernandes Bella and Douglas V. Barboza, "Resilience Meets Sustainable and Spiritual Background into an Initial Review for the New Normal After the COVID-19 Pandemic," *Frontiers in Sustainability* May, 2 (2021): 3.

การเข้าถึงทรัพยากรเทคโนโลยีที่จำเป็น และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตสำหรับการเรียนรู้ออนไลน์ มีการดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อลดช่องว่างในการเข้าถึงระบบดิจิทัล (gap in digital access) และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนชายขอบ

5) การทำงานร่วมกันและการสื่อสาร (Collaboration and Communication)

ความสามารถในการพลิกฟื้นของชุมชนการศึกษา แสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันและสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักเรียน นักการศึกษา ผู้ปกครอง และสถาบันการศึกษา การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และระบบสนับสนุนที่มีอยู่มีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถในการฟื้นตัวกลับสู่สภาวะปกติของชุมชนแห่งนี้

6) นวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Innovation and Creative Problem-Solving)

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้นักการศึกษาและผู้บริหารต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ๆ การระบาดของโรคระบาดส่งผลให้นักการศึกษาและผู้บริหารต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ๆ พวกเขาคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการเผยแพร่เนื้อหา ดึงดูดให้นักเรียนมีส่วนร่วม และประเมินความก้าวหน้าของพวกเขา ในบริบทนี้ความสามารถในการพลิกฟื้น หมายถึงการยอมรับนวัตกรรม และการค้นหาวิธีแก้ปัญหาสำหรับความท้าทายที่ไม่คาดไม่ถึง

7) ระบบสนับสนุน (Support Systems)

ชุมชนศึกษามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการพลิกฟื้น เนื่องจากมีระบบสนับสนุนที่แข็งแกร่ง ระบบเหล่านี้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และองค์กรชุมชน นอกจากนี้ สถานศึกษาหลายแห่งยังให้บริการสายด่วน ฟอรัมออนไลน์ และกลุ่มสนับสนุนเสมือน (virtual support group) เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนและครอบครัว

8) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

ความสามารถในการพลิกฟื้นยังเกี่ยวข้องกับการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของนักการศึกษา เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับวิธีการสอนใหม่ๆ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี และกลยุทธ์การสอน การรักษารอบความคิดในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญในภูมิทัศน์ทางการศึกษาซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

9) การเตรียมความพร้อมสำหรับการหยุดชะงักในอนาคต (Preparedness for Future Disruptions)

การแพร่ระบาดโควิด-19 เน้นย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นที่สถาบันการศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมอย่างเพียงพอสำหรับการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การสร้างความสามารถในการพลิกฟื้นในขณะนี้เน้น ครอบคลุมถึงการสร้างมาตรการฉุกเฉิน ความสามารถในการปรับตัวในการรับมือกับอุปสรรคที่คาดไม่ถึง และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านระหว่างรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างราบรื่นเพื่อให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

10) การฟื้นฟูและการเยียวยา (Recovery and Healing)

ภายหลังการระบาดใหญ่ ความสามารถในการพลิกฟื้นการศึกษาให้กลับคืนมาสู่สภาวะปกติจะครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูและเยียวยาผลกระทบด้านลบต่อการศึกษาที่เกิดจากการหยุดชะงัก รวมถึงด้านอารมณ์และสภาวะทางจิตวิทยา และอาจเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความไม่เที่ยงกันในด้านการเรียนรู้ (learning gap) ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติมแก่นักเรียนที่เผชิญกับความยากลำบาก และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี (well-being)

โดยสรุป ความสามารถในการพลิกฟื้นในด้านการศึกษาในช่วงโควิด-19 ครอบคลุมความสามารถในการปรับตัว สร้างสรรค์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรักษาการมุ่งเน้นไปที่ความเป็นอยู่ที่ดีทั้งทางวิชาการและทางอารมณ์ โดยได้เปลี่ยนรูปแบบวิธีการจัดการศึกษาและเน้นย้ำถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นและการเตรียมพร้อมสำหรับความไม่แน่นอนในอนาคต

Resilience เป็นแนวคิดที่ซับซ้อนซึ่งเป็นหัวข้อการวิจัยมานานกว่าทศวรรษ แต่ก็ยังท้าทายที่จะให้คำจำกัดความที่ชัดเจน Neenan แนะนำว่า ความสามารถในการฟื้นตัวนั้นทั้งน่าสนใจและยากจะเข้าใจ เนื่องจากให้ข้อมูลเชิงลึกว่า *เหตุใดบางคนจึงพึงทลายลงภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบาก ในขณะที่บางคนแข็งแกร่งขึ้น* อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ขัดต่อคำจำกัดความของเบลท์แมนและคณะ ซึ่งได้ทำการศึกษาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับคำจำกัดความต่างๆ ของความยืดหยุ่น และพบว่าผู้เขียนและนักวิจัยได้ให้การตีความที่แตกต่างกัน ความยากลำบากในการกำหนดความยืดหยุ่นนี้อาจเกิดจากการนำไปใช้ในหลายสาขา ในเบื้องต้น *ความยืดหยุ่น (Resilience) หมายถึง เวลาที่ธรรมชาติใช้ในการฟื้นตัวจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ* อย่างไรก็ตาม การใช้งานได้ขยายออกไปครอบคลุมด้านสุขภาพและสังคมศาสตร์ โดยมีการประยุกต์อย่างกว้างขวางในบริบทต่างๆ แม้จะมีความซับซ้อน แต่เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการฟื้นตัว ก็มีประเด็นหลักที่พึงพิจารณา สองประการ คือ 1) วิธีรับมือกับความทุกข์ยาก และ 2) วิธีปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ชีวิตใหม่⁷⁷

ความสามารถในการฟื้นตัวเป็นเครื่องมือสำคัญในการเผชิญกับความไม่แน่นอนของชีวิต ด้วยการนำแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นมาใช้ เราสามารถคาดหวังความไม่แน่นอนให้กลายเป็นบรรทัดฐานได้ หากไม่มีความสามารถในการฟื้นตัวจากความไม่แน่นอน ความเครียดอาจส่งผลเสียต่อสุขภาพและประสิทธิภาพการทำงานของเรา ซึ่งนำไปสู่ความเครียดทางร่างกายและจิตใจ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งรวมถึงแนวปฏิบัติด้านการรับรู้พฤติกรรม และชีวภาพที่หลากหลาย การเกิดขึ้นของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ในปี 2563 ทำ

⁷⁷Muhammad Amin et al., “Teacher Resilience in Facing Changes in Education Policy due to Covid-19 Pandemic,” *Indonesian TESOL Journal* 4, 1 (2022): 73.

ให้เกิดระเบียบโลกใหม่ ทำให้เกิดกลไกใหม่ในระดับโลก การดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ประสบความสำเร็จและการใช้ประโยชน์จากโอกาสจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของชุมชน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในภาคส่วนต่างๆ และการแนะนำผู้เล่นใหม่ยังทำให้เกิดความไม่แน่นอนอีกด้วย ในยุคใหม่นี้ จุดแข็งและจุดอ่อนของความไม่แน่นอนได้รับการขยาย ผลักดันให้เราว่า "ช่วงเวลาที่กำหนดรุ่น" เหล่านี้ และเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ของเรา ด้วยการสะสมการเรียนรู้เหล่านี้ เราจะสามารถพัฒนากรอบความคิดใหม่ที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ได้⁷⁸

ความแตกต่างระหว่าง Resilience กับ Flexibility

คำว่า Resilience (ความยืดหยุ่น) และ Flexibility (ความยืดหยุ่น) มักถูกนำมาใช้ในสาขาวิชาต่างๆ เช่น จิตวิทยา วัสดุศาสตร์ และพฤติกรรมองค์กร แม้ว่าคำศัพท์เหล่านี้จะมีความคล้ายคลึงกัน แต่ก็มีคำจำกัดความที่แตกต่างกัน

Resilience (ความยืดหยุ่น/ความสามารถในการฟื้นตัวกลับคืนสู่สภาวะปกติ) สามารถกำหนดได้ว่าเป็นความสามารถของบุคคล นิติบุคคล หรือสารที่จะฟื้นตัวหรือฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ความเครียด หรือสภาวะที่เรียกขานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกระบวนการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายเพื่อรักษาสมดุลหรือเสถียรภาพ ความสามารถในการฟื้นตัวไม่เพียงแต่หมายถึงความถึงการหลีกเลี่ยงหรือยึดถือความยากลำบากเท่านั้น แต่ยังเน้นถึงขอบเขตที่บางสิ่งสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลวได้

Flexibility (ความยืดหยุ่น) หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความต้องการ หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ มันเกี่ยวข้องกับการเปิดรับแนวคิด วิธีการ หรือการดัดแปลงใหม่ๆ ในขณะที่หลีกเลี่ยงความไม่ยืดหยุ่นหรือการต่อต้าน ความยืดหยุ่นมักเชื่อมโยงกับความพร้อมในการแก้ไขแผนหรือยุทธวิธีในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Resilience มุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการฟื้นตัวจากความยากลำบากเป็นหลัก ในขณะที่ Flexibility เน้นย้ำความสามารถในการปรับเปลี่ยนและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่หลากหลาย โครงสร้างทั้งสองนี้ถือเป็นคุณลักษณะที่ได้เปรียบในการเติบโตส่วนบุคคล แนวทางปฏิบัติในการ

⁷⁸Mohamed Buheji, Dunya Ahmed and Haitham Jahrami, "Living Uncertainty in the New Normal," *International Journal of Applied Psychology* 10, 2 (2020): 22.

บริหารจัดการ และแม้แต่ในขอบเขตของวิศวกรรมวัสดุ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวโดยรวมและชัยชนะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา⁷⁹

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย

การบริหารการศึกษาร่วมสมัย เป็นประเด็นที่น่าสนใจ เนื่องจากครอบคลุมแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำในสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และนโยบายที่นำไปใช้เพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานราบรื่นของสถาบันการศึกษา ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านการบริหาร การศึกษาอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ และธรรมชาติของการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งนี้นำไปสู่การมุ่งเน้นที่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการสอนและการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และการบูรณาการเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เป็นผลให้ผู้บริหารการศึกษาร่วมสมัยต้องเผชิญกับความท้าทายและความรับผิดชอบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ครู/อาจารย์ ตลอดจนชุมชนการศึกษาในวงกว้าง ในหัวข้อนี้ จะเจาะลึกแง่มุมต่างๆ ของที่เกี่ยวกับศึกษาร่วมสมัย โดยได้มีการเปรียบเทียบกับแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติแบบดั้งเดิมเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการสรุปแนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัยต่อไป

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษายุคใหม่นั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้⁸⁰

1) ภาวะเศรษฐกิจโลก (The Global Economic) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจการลงทุนในด้านวิทยาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งส่งผลให้เกิดตลาดการค้าและการลงทุนทั้งภายในและต่างประเทศ

2) ข้อมูลสารสนเทศทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (The Scientific Information Explosion)

⁷⁹Lance Gunderson, “Resilience Flexibility and Adaptive Management - Antidotes for Spurious Certitude?,” *Ecology and Society* 3,1 (1999).

⁸⁰สุรศักดิ์ ปาเฮ, *ครูกับการศึกษายุคโลกาภิวัตน์*, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/nilobonnoeyps/h>.

3) พัฒนาการด้านศาสตร์ทางภูมิปัญญา (The Emergence of Cognitive Science) มีการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดศาสตร์องค์ความรู้และภูมิปัญญาในหลากหลายแขนงเพื่อนำมาสู่การพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาในยุคใหม่

4) การเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Changing Human Resources Needs) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลต่อรูปแบบและกระบวนการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

5) การปรับระบบโครงสร้างทางการศึกษา (Restructuring Engineering Education)

6) ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (The Growing Importance of Information and Communication Technology) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาการด้านสื่อสารการศึกษาและเทคโนโลยีการศึกษาทางไกลที่นำมาใช้ในการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ⁸¹

2. สภาพแวดล้อมทางการศึกษา

ไพฑูริย์ เริงกมล ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา โดยเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม ดังตารางต่อไปนี้⁸²

ตารางที่ 3 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างช้าๆ มีความไม่แน่นอนและชัดเจนอยู่บ้าง • มีขอบเขตหรือพรมแดนของโรงเรียนชัดเจนแน่นอน และไม่เปลี่ยนแปลง นักเรียนเข้าสู่ความเป็นจริงของชุมชน สังคม และโลกหลังจากสำเร็จการศึกษา • การปฏิรูปการศึกษามีข้อจำกัด สืบเนื่องมาจากความต้องการของชุมชนและสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนเต็มไปด้วยความคลุมเครือ ไม่มีความแน่นอน • ขอบเขตหรือพรมแดนของโรงเรียนไม่มีความชัดเจนหรือไม่ปรากฏ การเรียนการสอนของครูอาจารย์ มีความสัมพันธ์กับความเป็นจริงของชุมชนสังคมและโลกภายนอก • การปฏิรูปและการพัฒนาการศึกษามีความต่อเนื่อง ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความเป็นโลกาภิวัตน์ของสังคมและชุมชน

⁸¹Andrew Molnar, *Computers in Education: A Brief History*, accessed July 1, 2023, available from <https://thejournal.com/Articles/1997/06/01/Computers-in-Education-A-Brief-History.aspx?m=1&p=1>.

⁸²เรื่องเดียวกัน, 31.

3. กระบวนการเรียนรู้

โธแมน และโจลส์ (Thoman and Jolls) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกระบวนการเรียนรู้แบบดั้งเดิมในอดีต กับรูปแบบและวิธีการในการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป ดังตารางต่อไป⁸³

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการเรียนรู้

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
<ul style="list-style-type: none"> มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลและความรู้ สื่อความรู้หลักคือสิ่งพิมพ์ เน้นการเรียนรู้เนื้อหาที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องหรือนำไปใช้ในชีวิตจริงได้ เนื้อหาความรู้หลัก คือ วรรณคดี ประวัติศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> ไร้ข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล และความรู้ (เนื้อหา) ผ่านอินเทอร์เน็ต เน้นทักษะกระบวนการเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป้าหมายการเรียนรู้ คือ ทักษะ (เข้าถึง-วิเคราะห์-ประเมินผล-สร้างสรรค์) เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา
<ul style="list-style-type: none"> ครูเป็นผู้ป้อนข้อมูลและความรู้ให้กับนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สิ่งพิมพ์เป็นหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการเผยแพร่ผลงาน คือ ดินสอ ปากกา กระดาษ และซอฟต์แวร์ประมวลผลคำ ข้อความ (Word Processing) 	<ul style="list-style-type: none"> ครูใช้วิธีการสอนแบบค้นพบ (Discovery Approach) และการสอนแบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry-based Approach) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สื่อข้อมูลที่หลากหลาย แสดงผลงานผ่านสื่อเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในหลากหลายช่องทาง
<ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้และการเผยแพร่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียน มีแหล่งการเรียนรู้หลักแหล่งเดียว คือ สิ่งพิมพ์ การเรียนรู้แนวคิด (Conceptual Learning) ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> เปิดโลกกว้างในการเรียนรู้และเผยแพร่ เรียนรู้บนพื้นฐานของโลกที่เป็นจริง (Real World) แบบทันทีทันใด (Real Time) ผ่านสื่อที่หลากหลาย การเรียนรู้แบบโครงการงาน (Project-based Learning) ร่วมกันกับทีม
<ul style="list-style-type: none"> เนื้อหาความรู้ถูกจำกัดตามอายุและชั้นเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> มีความยืดหยุ่นในการปรับเนื้อหาความรู้ให้เหมาะสมแต่ละบุคคล

⁸³Elizabeth Thoman and Tessa Jolls, *Literacy for the 21st Century an Overview & Orientation Guide to Media Literacy Education*, accessed July 1, 2023, available from https://www.medialit.org/sites/default/files/01_MLKOrientation.pdf.

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
<ul style="list-style-type: none"> • แสดงผลการเรียนรู้ผ่านรายงานและการทดสอบ • ครูเป็นผู้เลือกและบรรยายเนื้อหา 	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงผลการเรียนรู้ผ่านสื่อที่หลากหลาย • ครูเป็นผู้วางกรอบและแนวทางในการเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> • ครูเป็นผู้วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยกำหนดเป็นระดับคะแนนเฉลี่ย • ครูรับผิดชอบและสอนเนื้อหาตามตำรา 	<ul style="list-style-type: none"> • นักเรียนกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการประมวลผลสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ • การสอนเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา โดยมีการทดสอบอย่างถูกต้อง ชัดเจน ตามหลักการ

4. ห้องเรียน

โอลิวา และกอร์ดอน (Oliva and Gordon) ได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างห้องเรียน ดังตารางต่อไปนี้⁸⁴

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบห้องเรียน

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
<ul style="list-style-type: none"> • ใช้เวลาเป็นฐาน (Time-based) • เน้นที่การท่องจำข้อเท็จจริงแบบแยกส่วน • เน้นไปที่ ทักษะ ระดับ ล่าง ของ Bloom's Taxonomy (ความรู้ ความเข้าใจ และการนำไปใช้) 	<ul style="list-style-type: none"> • ยึดผลลัพธ์เป็นฐาน (Outcome-based) • เน้นเรียนรู้สิ่งที่ผู้เรียนทำได้ และเป็นได้ (รายละเอียดปลีกย่อยจะถูกลืมได้ในภายหลัง) • เน้นทักษะขั้นสูงของ Bloom's Taxonomy คือ สังเคราะห์ วิเคราะห์ และประเมินผล (และยังคงสอนทักษะขั้นที่ต่ำกว่าในกรณีที่มีการออกแบบหลักสูตรจากบนสู่ล่าง)
<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความสำคัญกับตำรา • นักเรียนรอรับการสอน (Passive Learning) ผู้สอนเน้นบรรยาย ส่วนผู้เรียนเน้นอ่าน - ฟัง-เห็น • เรียนรู้แบบโดดเดี่ยวล้าพังในห้องสี่เหลี่ยม (Classroom within 4 walls) 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ความสำคัญกับการสืบค้นการวิจัย • เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Active Learning) ผู้เรียนเน้น พูด-ทำ • เปิดโลกกว้างกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนคนอื่น (Global Classroom)
<ul style="list-style-type: none"> • ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher-centered) ทั้งด้านความสนใจและสารสนเทศ • ผู้เรียนมีเสรีภาพในการเรียนน้อย • มีปัญหาเชิงวินัย (Discipline Problem) ไม่มีความ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered) ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือโค้ช • ผู้เรียนมีเสรีภาพทางการเรียนสูง • ไม่มีปัญหาเชิงวินัย (Discipline Problem) ผู้เรียน

⁸⁴Peter Oliva and William Gordon, *20th vs 21st Century Classroom - 21st Century Schools*, accessed July 1, 2023, available from <https://www.21stcenturyschools.com/20th-vs-21st-century-classroom.html>.

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบห้องเรียน (ต่อ)

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
<p>ไว้วางใจกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ไม่มีการจูงใจผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> หลักสูตรแบบแยกส่วน (Fragmented Curriculum) ให้ความสำคัญกับคะแนนเฉลี่ย มีความคาดหวังต่ำ ครูเป็นผู้ตัดสินผลการเรียนรู้ 	<p>และครูต่างแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีแรงจูงใจผู้เรียนสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> หลักสูตรแบบบูรณาการ และสหวิทยาการ (Integrated and Interdisciplinary Curriculum) ระดับคะแนนขึ้นอยู่กับสิ่งที่ได้เรียนรู้ มีความคาดหวังสูงให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ ตนเอง เพื่อน และคนอื่นเป็นผู้ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ รวมถึงผู้ชมจากสาธารณะ และการประเมินตามสภาพจริง (Authentic Assessments)
<ul style="list-style-type: none"> หลักสูตรและโรงเรียนไม่เกี่ยวข้องและไม่มี ความหมายต่อผู้เรียน สิ่งพิมพ์เป็นดังพาหนะหลักที่ใช้ในการเรียนรู้และการ ประเมินผล ไม่คำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียน 	<ul style="list-style-type: none"> หลักสูตรคำนึงถึงความสนใจ ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษของผู้เรียน และโลกที่เป็นจริง การเรียนรู้และการประเมินผล ใช้ผลการปฏิบัติงาน โครงการ รวมถึงการใช้สื่อในรูปแบบที่หลากหลาย หลักสูตรและการสอนคำนึงถึงความแตกต่าง หลากหลายของผู้เรียน
<ul style="list-style-type: none"> เน้นความรู้แบบ 3R's คือ อ่าน-เขียน-คิดเลข ใช้รูปแบบโรงงาน (Factory Model) คือ ขึ้นอยู่กับ ความต้องการของผู้จ้างงานเหมือนยุคอุตสาหกรรมใน ศตวรรษที่ 19 มีการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ขับเค้นด้วยแนวคิด NCLB (No child left behind) และการทดสอบมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง สอดคล้องกับการใช้ชีวิตและการทำงานในกระแส โลกาภิวัตน์ในสหัสวรรษใหม่ ใช้รูปแบบโลก (Global Model) ที่อยู่บนฐานความ ต้องการของโลกาภิวัตน์และสังคมที่มีเทคโนโลยีสูง การทดสอบมาตรฐานยังคงเป็นส่วนหนึ่ง (แต่ไม่ใช่ ทั้งหมด) การศึกษามีได้ถูกขับเค้นด้วยแนวคิด NCBL และการทดสอบมาตรฐานที่เข้มข้นอีกต่อไป

5. การจัดการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการศึกษาดังตารางต่อไปนี้⁸⁵

⁸⁵วิโรจน์ สารรัตนะ, กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่สะท้อนต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 108-110.

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการจัดการศึกษา (ต่อ)

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
<ul style="list-style-type: none"> • ใช้หนังสือเป็นเครื่องมือ • ขับเคลื่อนด้วยตัวตำรา • ห้องเรียนเป็นโลก • เน้นฟังคนอื่นพูด (ผู้เรียนรอรับการกระทำ) 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ • ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ขับเคลื่อนด้วยการวิจัย • โลกเป็นห้องเรียน • เน้นการตั้งคำถาม (ผู้เรียนเป็นผู้กระทำ)
<ul style="list-style-type: none"> • เรียนตามชั้น ตามวัย • มุ่งสำเร็จการศึกษา • เป็นผู้เรียนที่คงแก่เรียน • ยึดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> • เรียนเพื่อพัฒนาต่อเนื่อง • มุ่งเรียนรู้ตลอดชีวิต • เป็นผู้เรียนที่ชี้นำตนเอง • ยึดผลลัพธ์
<ul style="list-style-type: none"> • ทดสอบมาตรฐาน • ปทัสถานของห้องเรียนหรือชั้นเรียน • เน้นท่องจำข้อเท็จจริงที่เป็นนามธรรม • เป็นข้อเท็จจริงที่แปลกแยกจากชีวิตจริง 	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินผลการปฏิบัติ • ปทัสถานของโลก • เน้นกระบวนการแก้ปัญหา • ความเชื่อมโยงกับชีวิตจริงที่จับต้องได้
<ul style="list-style-type: none"> • เน้นทักษะการอ่าน • เรียนรู้อย่างเป็นปรปักษ์ • แข่งขันกับเพื่อนร่วมชั้น • ครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> • เน้นทักษะการสื่อสารด้วยสื่อที่หลากหลาย • เรียนรู้อย่างร่วมมือ • ร่วมมือกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ • ครูเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ พี่เลี้ยง และอำนวยความสะดวก
<ul style="list-style-type: none"> • มีปัญหาเชิงวินัย ไม่ไว้วางใจกัน ไม่มีการจูงใจผู้เรียน • ละเลยต่อความหลากหลายของผู้เรียน • หลักสูตรแยกส่วน • หลักสูตรหรือโรงเรียนไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มี ความหมายต่อผู้เรียน 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีปัญหาเชิงวินัย ครูและนักเรียนไว้วางใจกันใน ฐานะผู้เรียนรู้ร่วมกัน มีการจูงใจผู้เรียนสูง • ให้ความสำคัญต่อความหลากหลายของผู้เรียน • หลักสูตรบูรณาการ และสหวิทยาการ • หลักสูตรใส่ใจต่อความสนใจ ประสบการณ์ ความ เป็นเลิศ หรือโลกที่เป็นจริง
<ul style="list-style-type: none"> • สิ่งพิมพ์เป็นพาหนะในการเรียนและการประเมิน • คำนึงถึงความสะดวกของการบริหาร • ห้องเรียนสี่เหลี่ยม • เรียนรวมกันเป็นกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้การลงมือปฏิบัติ โครงการ และสื่อที่หลากหลาย เพื่อการเรียนรู้และการประเมิน • คำนึงถึงความสะดวกต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน • ห้องเรียนในโลกที่เป็นจริง ไม่มีกำแพง แยกตามกลุ่ม • คำนึงถึงเป้าหมายการเรียนรู้แต่ละบุคคล

6. บทบาทของครูและนักเรียน

แอนเดอร์สัน (Anderson) ได้อธิบายเปรียบเทียบบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของครูและนักเรียนในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งมีผลมาจากการนำ ICT มาใช้ในห้องเรียน ดังตารางต่อไปนี้⁸⁶

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูและนักเรียน

	แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดร่วมสมัย
ครู	<ul style="list-style-type: none"> ครูเป็นผู้ส่งต่อความรู้ ครูเป็นแหล่งที่มาหลักของข้อมูล ครูเป็นผู้กำกับและควบคุม และเป็นทุกสิ่งในกระบวนการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก มีส่วนรวมและเป็นโค้ช ครูเป็นผู้นำทางไปสู่ความรู้ และผู้ร่วมเรียนรู้ ครูให้โอกาสนักเรียนมีทางเลือกมากขึ้น และเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง
นักเรียน	<ul style="list-style-type: none"> นักเรียนเป็นเพียงผู้รับข้อมูล นักเรียนนำความรู้เดิมมาผลิตซ้ำ เรียนรู้เป็นกิจกรรมเฉพาะตัวผู้เรียน 	<ul style="list-style-type: none"> นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ นักเรียนเป็นผู้ผลิตความรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น

7. สมดุลของการเรียนรู้

ทริลลิง และฟาเดล (Trilling and Fadel) ได้กล่าวว่า ในห้วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านของยุคสมัย สิ่งที่โรงเรียนควรทำคือการปรับให้เกิดสมดุลของการเรียนรู้ (Learning Balance) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สมดุลของการเรียนรู้

ครูชี้้นำการสอน	Teacher-Directed	ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	Learner-Centered
การสอนโดยตรง	Direct Instruction	แลกเปลี่ยนแบบโต้ตอบ	Interactive Exchange
ความรู้	Knowledge	ทักษะ	Skills
เนื้อหา	Content	กระบวนการ	Process
ทักษะพื้นฐาน	Basic Skills	การใช้ทักษะ	Applies Skills
ข้อเท็จจริงและหลักการ	Facts & Principles	คำถามและปัญหา	Questions & Prob.
ทฤษฎี	Theory	การปฏิบัติ	Practice
หลักสูตร	Curriculum	โครงการ	Projects
ตารางเวลา	Time-Slotted	ตามความต้องการ	On-demand
รูปแบบเดียวสำหรับทุกคน	One-size-fits-all	รูปแบบเฉพาะบุคคล	Personalized
การแข่งขัน	Competitive	ความร่วมมือ	Collaborative

⁸⁶Jonathan Anderson, *ICT Transforming Education: A Regional Guide* (Thailand: UNESCO Bangkok, 2010), 6.

ห้องเรียน	Classroom	ชุมชนทั่วโลก	Global Community
ใช้ตำราเป็นหลัก	Text-based	ใช้เว็บเป็นหลัก	Web-based
แบบทดสอบเพื่อตัดสิน	Summative Tests	ประเมินผลระหว่างเรียน	Formative Evaluation
เรียนรู้เพื่อโรงเรียน	Learning for School	เรียนรู้เพื่อชีวิต	Learning for Life

จากภาพข้างต้นแสดงถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยที่สมดุลใหม่จะถูกปรับไปทางกิจกรรมทางด้านขวามากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ร่วมสมัย ประเด็นสำคัญคือ กระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสองฝั่งที่ปรากฏในแผนภูมิข้างต้น มิได้เลือกเฉพาะกิจกรรมฝั่งใดฝั่งหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่มีความต่อเนื่องกัน (a both-and spectrum-a continuous of learning practice) เช่น มุ่งเน้นไปที่การใช้ทักษะและกระบวนการเรียนรู้ ก็ได้หมายความว่าละทิ้งการเรียนการสอนทักษะพื้นฐานหรือการเรียนรู้เนื้อหาข้อเท็จจริง หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการความสมดุลในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นรายบุคคล⁸⁷

8. ด้านการจัดการเรียนรู้

8.1 การจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด

เป็นวิธีการที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ออนไลน์และการเรียนรู้ในห้องเรียนแบบดั้งเดิม (face-to-face) เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและจากระยะไกล การเรียนรู้ที่หลากหลายและยืดหยุ่น วิธีการนี้มักถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษาที่มีทั้งบทเรียนแบบเข้าห้องเรียนและการเรียนออนไลน์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น สถานการณ์ภาวะฉุกเฉินที่ทำให้การเรียนรู้แบบดั้งเดิมไม่สามารถดำเนินไปได้ตามปกติ

ความสำคัญของการเรียนการสอนแบบไฮบริด (hybrid learning) คือ 1) เกิดการปรับปรุงพัฒนาในเชิงวิชาการ 2) เพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่น 3) ประสิทธิภาพในเชิงงบประมาณหรือการลงทุน

การจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์ของการสอนแบบไฮบริดนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบัน/live events 2) การเรียนเนื้อหาแบบ

⁸⁷Bernie Trilling and Charles Fadel, *21st Century Skills: Learning for Life in our Times* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009), 37-38.

ออนไลน์/online content 3) การเรียนแบบร่วมมือ/collaboration 4) การวัดและประเมินผล/assessment 5) วัสดุประกอบการอ้างอิง/reference materials⁸⁸

ขั้นตอนและแนวทางของการเรียนรู้แบบไฮบริด มีดังนี้

1) วางแผนการเรียนรู้ (Learning Plan)

- กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาสำหรับการเรียนรู้ออนไลน์และการเรียนในห้องเรียน

- กำหนดตารางเวลาสำหรับการเรียนรู้แบบออนไลน์และการเรียนในห้องเรียน

2) การเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning)

- ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และเครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น เว็บไซต์การเรียนรู้, แอปพลิเคชัน, หรือเครื่องมือสื่อสารออนไลน์

- สร้างวัสดุการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น วิดีโอ, การสไลด์, การอ่าน, แบบทดสอบออนไลน์, หรือรายการการแสดงผล (webinars)

3) การเรียนในห้องเรียน (Study in the classroom)

- สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นสิ่งสำคัญและปลอดภัยในห้องเรียน

- ใช้เทคโนโลยีในห้องเรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงการใช้จอแสดงผล, แท็บเล็ต, หรืออุปกรณ์สื่อสารอื่นๆ

4) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

- ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนในการเรียนรู้ออนไลน์และการเรียนในห้องเรียน

- ใช้การประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้และประสิทธิภาพของการสอน

5) การสื่อสารและร่วมงาน (Communication and collaboration)

- สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างนักเรียนและครูผ่านการสนทนาออนไลน์, อีเมล, หรือแพลตฟอร์มสื่อสารอื่นๆ

- สร้างโอกาสให้นักเรียนร่วมงานกันและแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้

6) การแก้ปัญหา (Troubleshooting)

- ระบุปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการเรียนรู้แบบไฮบริดและพยายามแก้ไขให้เหมาะสม

⁸⁸ศิวาพัชญ์ บารุงเศรษฐพงษ์, ภูริสรณ์ ฐานปัญญา และเกรียงไกร สัจจะฤทธิ์, “การเรียนการสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย ในศตวรรษที่ 21,” วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 12, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 218.

- ให้ความสำคัญสนับสนุนแก่นักเรียนที่อาจมีความยากลำบากในการเรียนรู้ออนไลน์

การจัดการเรียนรู้แบบไฮบริดเป็นแนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น สถานการณ์/ภาวะวิกฤต

การเรียนการสอนแบบไฮบริด เป็นการบูรณาการการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย (online learning) และการเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม (traditional classroom) ที่มีการเรียนแบบเผชิญหน้า (face-to-face) เข้าด้วยกัน โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อ และเครื่องมือในสภาพแวดล้อมการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์จากการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ที่ท้าทายและตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีขึ้น⁸⁹

8.2 การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

เป็นแนวทางการสอนที่ผสมผสานการสอนในชั้นเรียนแบบตัวต่อตัว (face-to-face) แบบดั้งเดิม (traditional in-person classroom teaching) เข้ากับกิจกรรมและแหล่งข้อมูลการเรียนรู้ออนไลน์ โดยพยายามใช้ประโยชน์จากการศึกษาแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หลักการและแนวคิดของการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีดังนี้

1) องค์ประกอบแบบออนไลน์และแบบตัวต่อตัว (Online and In-Person Components)

การเรียนรู้แบบผสมผสานมักเกี่ยวข้องกับกิจกรรมออนไลน์และแบบตัวต่อตัว (face-to-face) ผสมกัน การสอนแบบตัวต่อตัวสามารถเกิดขึ้นได้ในห้องเรียนจริง ในขณะที่องค์ประกอบออนไลน์อาจรวมถึงบทเรียนเสมือนจริง (virtual lesson) กระดานสนทนา (discussion forums) คำถาม (quizzes) และแหล่งข้อมูลมีเดีย

2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) การเรียนรู้แบบผสมผสานช่วยให้ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้มากขึ้น พวกเขาสามารถเข้าถึงสื่อออนไลน์ได้ตามสะดวกและสะดวก ในขณะที่ยังคงได้รับประโยชน์จากการมีปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้ากับผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นเรียนระหว่างการประชุมแบบพบปะกันแบบตัวต่อตัว

3) การปรับเปลี่ยนในแบบของคุณ (Personalization) ผู้สอนสามารถปรับประสบการณ์การเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนได้ แพลตฟอร์มออนไลน์มักนำเสนอเทคโนโลยี

⁸⁹ เรื่องเดียวกัน, 217-218.

การเรียนรู้แบบปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งจะปรับเนื้อหาและจังหวะตามความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของผู้เรียน

4) แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (Variety of Resources) การเรียนรู้แบบผสมผสานให้การเข้าถึงแหล่งข้อมูลดิจิทัลที่หลากหลาย รวมถึงวิดีโอ การจำลอง (simulations) แบบทดสอบเชิงโต้ตอบ (interactive quizzes) และห้องปฏิบัติการเสมือน (virtual labs) ซึ่งสามารถปรับปรุงประสบการณ์การเรียนรู้และดึงดูดผู้เรียนในรูปแบบต่างๆ

5) การประเมินและคำติชม (Assessment and Feedback) เครื่องมือออนไลน์สามารถอำนวยความสะดวกในการประเมินและคำติชมได้ทันที ช่วยให้ผู้เรียนติดตามความคืบหน้าและรับคำแนะนำทันเวลาในด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุง

ประโยชน์ของการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีดังนี้

1) การมีส่วนร่วมที่ได้รับการปรับปรุง (Improved Engagement) การเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถทำให้การเรียนรู้มีการโต้ตอบและมีส่วนร่วมมากขึ้นโดยผสมผสานองค์ประกอบมัลติมีเดียและการโต้ตอบเข้ากับหลักสูตร

2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ตามจังหวะของตนเองและตามกำหนดเวลาของตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่และผู้ที่มีวิถีชีวิตที่ยุ่งวุ่นวาย

3) ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Learning Outcomes) การศึกษาพบว่าการเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีขึ้นและอัตราการคงอยู่ (retention rates) เมื่อเปรียบเทียบกับการสอนในห้องเรียนอย่างเดียวยุคดั้งเดิม

4) ความคุ้มค่า (Cost-Efficiency) สามารถคุ้มทุนสำหรับสถานศึกษาได้ โดยการลดความต้องการพื้นที่ห้องเรียนจริง (physical classroom space) และอนุญาตให้นำสื่อออนไลน์มาใช้ซ้ำ

5) การเข้าถึงทรัพยากร (Access to Resources) การเรียนรู้แบบผสมผสานสามารถให้การเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษาที่หลากหลาย รวมถึงผู้เชี่ยวชาญและสื่อการสอนจากทั่วโลก

6) การเตรียมพร้อมสำหรับทักษะด้านดิจิทัล (Preparation for Digital Skills) ในยุคดิจิทัลดังเช่นปัจจุบัน การเรียนรู้แบบผสมผสานช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัลและทักษะการสื่อสารออนไลน์ ซึ่งมีคุณค่าต่อพนักงานยุคใหม่

การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) มีหลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและความต้องการเฉพาะของผู้เรียนและสถานศึกษา ต้องมีการวางแผนและออกแบบอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์จะช่วยเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้โดยรวม ผู้เรียนสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้สอนและผู้เรียนคนอื่นผ่านระบบ

ออนไลน์ เช่น e-Mail, Chat, Blogs เพื่อตั้งคำถาม ตอบคำถาม และแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ได้⁹⁰

เปรียบเทียบการเรียนรู้แบบไฮบริด กับ การเรียนรู้แบบผสมผสาน

การเรียนรู้แบบไฮบริด (hybrid learning) และ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) นั้น เป็นคำศัพท์ที่มักใช้แทนกันได้ แต่อาจมีการตีความที่แตกต่างกันเล็กน้อยขึ้นอยู่กับบริบท โดยทั่วไป ทั้งสองโมเดลเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์ร่วมกัน แต่มีข้อแตกต่างบางประการ ดังนี้

ก. การเรียนรู้แบบไฮบริด

การเรียนรู้แบบไฮบริดในความหมายที่กว้างที่สุดเป็นแนวทางการศึกษาที่ยืดหยุ่น ซึ่งผสมผสาน (combine) การสอนในชั้นเรียนแบบตัวต่อตัวแบบดั้งเดิมเข้ากับการเรียนรู้ออนไลน์ครอบคลุมรูปแบบและวิธีการต่างๆ

คุณลักษณะบางประการของการเรียนรู้แบบไฮบริด มีดังนี้

1) การผสมผสานของรูปแบบ (Mix of Modalities) การเรียนรู้แบบไฮบริดอาจเกี่ยวข้องกับการผสมผสานระหว่างการเรียนในชั้นเรียนแบบตัวต่อตัวและกิจกรรมออนไลน์ กิจกรรมออนไลน์เหล่านี้อาจรวมถึงการมอบหมายงาน การอภิปราย แบบทดสอบ และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลดิจิทัล

2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ให้ความยืดหยุ่นในแง่ของเวลาและสถานที่ที่นักเรียนสามารถมีส่วนร่วมในองค์ประกอบการเรียนรู้ออนไลน์ ความยืดหยุ่นนี้มีประโยชน์สำหรับการรองรับตารางเวลาและรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย

3) ส่วนประกอบเสริม (Complementary) การเรียนรู้แบบพบปะด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบออนไลน์ได้รับการออกแบบมาเพื่อเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหนียวแน่น เช่น สื่อออนไลน์อาจเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับการสนทนาหรือโครงการต่อหน้า

4) โมเดลที่หลากหลาย (Varied Models) ไม่มีรูปแบบที่กำหนดไว้เพียงรูปแบบเดียวสำหรับการเรียนรู้แบบไฮบริด สถานศึกษาและผู้เรียนสามารถออกแบบหลักสูตรไฮบริดได้หลายวิธีเพื่อให้เหมาะกับเป้าหมายและทรัพยากรของตน

ข. การเรียนรู้แบบผสมผสาน

⁹⁰สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มโดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2565), 15.

การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นส่วนย่อยเฉพาะ (specific subset) ของการเรียนรู้แบบไฮบริด โดยทั่วไปหมายถึงแนวทางที่มีโครงสร้างซึ่งการเรียนรู้แบบออนไลน์และแบบตัวต่อตัวได้รับการบูรณาการอย่างตั้งใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่เฉพาะเจาะจง

คุณลักษณะบางประการของการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีดังนี้

1) การบูรณาการรูปแบบต่างๆ (Integration of Modalities) การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการเรียนรู้ออนไลน์และแบบตัวต่อตัวอย่างระมัดระวัง เพื่อสร้างประสบการณ์การศึกษาที่ราบรื่น มักจะมีแผนที่ชัดเจนว่าส่วนประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันอย่างไร

2) แนวทางการสอน (Pedagogical Approach) การเรียนรู้แบบผสมผสานมักได้รับคำแนะนำจากกรอบการสอน (pedagogical framework) ที่สรุปว่าเมื่อใดและเพราะเหตุใดจึงมีการใช้กิจกรรมออนไลน์หรือกิจกรรมแบบเจอหน้ากัน การเลือกรูปแบบจะถูกขับเคลื่อนโดยเป้าหมายการสอน

3) โมเดลการหมุนเวียน (Rotation Models) การเรียนรู้แบบผสมผสานมักจะเป็นไปตามโมเดลเฉพาะ เช่น โมเดลการหมุนเวียนสถานี (station rotation model) คือ ผู้เรียนหมุนเวียนระหว่างสถานีการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งบางแห่งออนไลน์อยู่ หรือ โมเดลห้องเรียนกลับด้าน (flipped classroom model) คือ การจัดส่งเนื้อหาเกิดขึ้นทางออนไลน์ ในขณะที่ใช้เวลาด้วยตนเอง มีไว้สำหรับการประยุกต์ใช้และการอภิปราย หรือแนวทางที่มีโครงสร้างอื่นๆ

4) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Use of Technology) มีการใช้เทคโนโลยีอย่างตั้งใจเพื่อเพิ่มผลการเรียนรู้ องค์ประกอบออนไลน์ไม่ได้เป็นเพียงส่วนเสริมเท่านั้น แต่ยังเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอีกด้วย

โดยสรุป แม้ว่า การเรียนรู้แบบไฮบริด และการเรียนรู้แบบผสมผสาน จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์ร่วมกัน ความแตกต่างที่สำคัญอยู่ที่ระดับของโครงสร้างและความตั้งใจ การเรียนรู้แบบไฮบริดเป็นคำที่กว้างกว่าซึ่งครอบคลุมถึงแนวทางต่างๆ รวมถึงการเรียนรู้แบบผสมผสาน ในขณะที่การเรียนรู้แบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการอย่างมีโครงสร้างและตั้งใจของรูปแบบออนไลน์และแบบตัวต่อตัว โดยได้รับชี้นำจากเป้าหมายทางการศึกษา (educational goals) และหลักการสอน (pedagogical principles) ทางเลือกระหว่างทั้งสองนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ทางการศึกษาเฉพาะของสถาบันหรือนักการศึกษา และความสมดุลที่ต้องการระหว่างการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ออนไลน์

8.3 การจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น

การจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น (Flexible Learning) เป็นแนวทางการศึกษาที่ให้ผู้เรียนมีทางเลือกและควบคุมประสบการณ์การเรียนรู้ในระดับสูง ได้รับการออกแบบมาเพื่อรองรับการจัดการ

เรียนรู้และตารางเวลาการเรียนรู้ส่วนบุคคลที่หลากหลาย โดยมีแนวคิดที่ไม่ใช่ผู้เรียนทุกคนจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมหรือโครงสร้างการเรียนรู้เดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะสร้างโอกาสในการเรียนรู้ส่วนบุคคล

หลักการและแนวคิดของการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น มีดังนี้

1) เส้นทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Diverse Learning Paths) การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นช่วยให้ผู้เรียนสามารถเลือกเส้นทางการเรียนรู้และแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ซึ่งอาจรวมถึงชั้นเรียนแบบตัวต่อตัวแบบดั้งเดิม หลักสูตรออนไลน์ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (การผสมผสานการสอนแบบออนไลน์และแบบตัวต่อตัว) การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้จากโครงการงาน

2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Paced Learning) ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ผู้เรียนมักจะมีอิสระในการเรียนรู้ตามจังหวะของตนเอง พวกเขาสามารถเร่งความก้าวหน้าหรือใช้เวลามากขึ้นในการทำความเข้าใจแนวคิดตามความต้องการส่วนบุคคล

3) การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) การเรียนรู้แบบยืดหยุ่นมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์การเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก โดยจะปรับเนื้อหา ระยะเวลา และการประเมินให้ตรงกับความต้องการและความสามารถเฉพาะของผู้เรียนแต่ละคน

4) ทางเลือกในแหล่งข้อมูล (Choice in Resources) ผู้เรียนอาจมีตัวเลือกในการเลือกจากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น หนังสือเรียน วิดีโอ การจำลองเชิงโต้ตอบ และประสบการณ์ในโลกแห่งความเป็นจริง ความหลากหลายนี้ทำให้พวกเขาสามารถเลือกสื่อที่เหมาะสมกับสไตล์การเรียนรู้ของพวกเขาได้ดีที่สุด

5) การเข้าถึง (Accessibility) การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การศึกษาเข้าถึงได้สำหรับผู้ชมในวงกว้าง รวมถึงผู้ที่มีความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลาย ข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ หรือภาระผูกพันในการทำงาน หลักสูตรออนไลน์และแหล่งข้อมูลดิจิทัลมักมีบทบาทสำคัญในการเข้าถึงนี้

6) เทคโนโลยีสนับสนุน (Supportive Technology) เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ระบบการจัดการการเรียนรู้ เครื่องมือการประชุมทางวิดีโอ และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัล อำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการโต้ตอบระหว่างผู้เรียนและผู้สอน

7) ความยืดหยุ่นในการประเมิน (Assessment Flexibility) การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นมักจะรวมเอาวิธีการประเมินที่หลากหลาย รวมถึงการสอบแบบดั้งเดิม การประเมินตามโครงการงาน การประเมินโดยเพื่อน และแฟ้มผลงาน การประเมินได้รับการออกแบบมาเพื่อวัดความเชี่ยวชาญในเนื้อหาและทักษะของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

8) **ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง** (Continuous Feedback) ลูปข้อเสนอแนะบ่อยครั้งเป็นสิ่งจำเป็นในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ผู้เรียนจะได้รับผลตอบรับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้าของตนเอง ทำให้พวกเขาสามารถปรับกลยุทธ์การเรียนรู้ได้ตามต้องการ

9) **การเรียนรู้ร่วมกัน** (Collaborative Learning) แม้ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นก็ยังสามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกัน โครงการกลุ่ม การสนทนาออนไลน์ และกิจกรรมทีมเสมือนจริงเป็นตัวอย่งของวิธีที่ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนเพื่อเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ของพวกเขา

10) **การพัฒนาทางวิชาชีพ** (Professional Development) การเรียนรู้แบบยืดหยุ่นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษา (K-12) หรือการศึกษาระดับอุดมศึกษาเท่านั้น มันขยายไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ ช่วยให้บุคคลได้รับทักษะและความรู้ใหม่ๆ ตลอดอาชีพการงานโดยไม่มีขีดจำกัดความรับผิดชอบในการทำงาน

11) **การเรียนรู้ตลอดชีวิต** (Lifelong Learning) การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งบุคคลต่างๆ ยังคงเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาดงาน

การเรียนรู้แบบยืดหยุ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและก้าวไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งความสามารถในการปรับตัวและรับทักษะใหม่ๆ ถือเป็นสิ่งสำคัญ โดยนำเสนอแนวทางการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนได้และครอบคลุม ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนในบริบทต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นช่วยให้ผู้เรียนจัดโครงสร้างกิจกรรมตามความต้องการเฉพาะ ความชอบ และแรงจูงใจของตนได้ ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก และปราศจากความกังวล ดังนั้น งานวิจัยนี้เสนอว่าผู้เรียนควรนำแนวทางการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นมาใช้อย่างจริงจังเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนจะต้องมีทักษะทางเทคโนโลยีที่เพียงพอด้วยเหตุนี้ ข้อเสนอของการตรวจสอบนี้จึงยืนยันว่าการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการอำนวยความสะดวกในการมอบการศึกษาที่ยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาฉุกเฉินด้านสาธารณสุข⁹¹

⁹¹Ezekiel O. Pelayo and Leizl O. Pelayo, “Flexible Learning: A New Learning Design in this Time of COVID-19 Pandemic,” *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 5, 9 (September 2020): 78.

9. ด้านการจัดการเทคโนโลยี

9.1 คุณลักษณะสื่อใหม่

สื่อใหม่ (New Normal) เกิดจากการหลอมรวมของเทคโนโลยีการสื่อสารภายใต้พัฒนาการของภาษาระบบตัวเลข (digital language) เทคโนโลยีการสื่อสาร 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์ 2) เทคโนโลยีแพรร่ภาพและกระจายเสียง และ 3) เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างสื่อใหม่ เช่น หนังสือพิมพ์ออนไลน์ โปรแกรมแชท เครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ แคมพรีอิก บล็อก เป็นต้น⁹² ตามแนวคิดของ R.K. Logan สื่อใหม่มีคุณลักษณะ 16 ประการ ดังนี้ 1) เป็นการสื่อสารสองทาง 2) ง่ายต่อการเข้าถึงและการแพร่กระจายสารสนเทศ 3) ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 4) มีการวางตัวในแนวเดียวกันและเอื้อต่อการบูรณาการ 5) เอื้อต่อการสร้างชุมชน 6) มีลักษณะที่ง่ายต่อการเคลื่อนย้าย พกพาได้สะดวก 7) มีลักษณะที่หลอมรวมกัน 8) มีลักษณะปฏิบัติงานร่วมกันได้ 9) มีความสามารถที่จะประมวลเนื้อหาจากหลายแหล่งมาไว้รวมกัน 10) เพิ่มความหลากหลาย เพื่อทางเลือกและ Longtail 11) การหวนคืนกลับมาประสานกันครั้งใหญ่ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร 12) สื่อใหม่มีลักษณะส่งเสริมการรวมกลุ่มกันทางสังคมและการร่วมมือทางไซเบอร์ 13) การเกิดวัฒนธรรมแบบบริมิคซ์ (remix culture) 14) การเปลี่ยนจาก “ผลิตภัณฑ์” (product) มาสู่ “บริการ” (service) 15) สื่อใหม่เป็นสื่อที่อนุญาตให้ผู้รับสารเป็นผู้เปลี่ยนแปลงเนื้อหา 16) ข้อสรุป “สื่อใหม่ คือ สื่อที่มีคุณลักษณะครบทุก 15 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น”⁹³

9.2 สื่อสังคมออนไลน์

สื่อสังคมออนไลน์ (Social media) หมายถึง แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยให้บุคคลสามารถสื่อสารระหว่างกันโดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อหลัก ผู้ใช้สามารถสร้างและแบ่งปันเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความสนใจของตนหรือตั้งใจที่จะแจ้งให้สาธารณชนทราบ เนื้อหานี้อาจอยู่ในรูปแบบข้อความ รูปภาพ เสียง วิดีโอ หรือชุดข้อมูล ผู้ใช้มีความยืดหยุ่นทั้งในการส่งและรับข้อมูลตลอดจนการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการจากผู้ใ้รายอื่น นอกจากนี้ สื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยให้สามารถสื่อสารได้ไม่เฉพาะในหมู่เพื่อนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคคลที่อยู่นอกวงสังคมของตนเองด้วย โดยรวมแล้วสื่อสังคมออนไลน์ครอบคลุมช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่หลากหลาย คุณลักษณะสำคัญของสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม/participation 2) การเปิดรับ/openness 3) การสนทนา/conversation 4) ชุมชน/communities 5) การเชื่อมต่อกัน/connectedness ตัวอย่างสื่อสังคมออนไลน์ที่ได้รับความนิยม

⁹²สุชุม เฉลยทรัพย์ และคณะ, เทคโนโลยีสารสนเทศ (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2555), 10.

⁹³กาญจนา แก้วเทพ, คู่มือสื่อใหม่ศึกษา (กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2555), 2-51.

มากได้แก่ เฟซบุ๊ก/Facebook ไลน์/LINE ทวิตเตอร์/Twitter วอทสแอฟ/WhatsApp หรืออินสตาแกรม/Instagram⁹⁴

ประเภทของสื่อสังคมออนไลน์ มีดังนี้

- 1) **Social networks** เว็บไซต์ส่วนบุคคลที่ผู้คนจะมีการสร้างเนื้อหาหรือเรื่องราวของตนเอง และทำการส่งต่อและสื่อสารไปยังเพื่อนในเครือข่ายของตน เช่น Facebook, Myspace
- 2) **Blogs** บันทึกประจำวันออนไลน์ที่คนสามารถโพสต์เรื่องราวของตนเองลงไปและให้คนอื่น ๆ เข้ามาแสดงความคิดเห็นได้
- 3) **Wikis** หน้าเว็บไซต์ที่คนมาร่วมกันสร้างเนื้อหาและเรื่องราวและอนุญาตให้คนอื่น ๆ สามารถช่วยกันแก้ไขเนื้อหาได้ เช่น Wikipedia
- 4) **Podcasts** ไฟล์ภาพหรือเสียงที่ถูกสร้างขึ้นและกระจายต่อไปยังคนที่ติดตามช่องทางที่เจ้าของไฟล์เหล่านี้เปิดอยู่
- 5) **Forums** บอร์ดสนทนาออนไลน์ที่เปิดเพื่อให้เกิดการถกเถียงกันเกี่ยวกับหัวข้อที่น่าสนใจต่าง ๆ
- 6) **Content communities** สถานที่ที่คนจัดตั้งขึ้นกันเองเพื่อสร้างเนื้อหาหรือเรื่องราวในสิ่งที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องและให้คนอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็นได้ เช่น YouTube, Flickr
- 7) **Microblogs** สถานที่ที่ผู้คนจะแบ่งปันข้อมูลในปริมาณน้อยให้กันผ่านโพสต์ของตนเช่น Twitter
- 8) **Aggregators** เครื่องมือที่ทำการรวบรวมเนื้อหาต่างๆ จากข่าวหรือบล็อกมารวมกันให้อยู่ในที่นี้ทีเดียว โดยที่เนื้อหาที่ทำการรวบรวมมานั้นจะถูกจัดอันดับโดยความนิยมของผู้ใช้งาน รวมไปถึงผู้ใช้งานทุกคนสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นถึงเนื้อหานั้นๆ ได้ เช่น Reddit, Popurls
- 9) **Social bookmarking** เครื่องมือที่ผู้คนใช้ในการแบ่งปันและให้คะแนนกับข้อมูลที่ตนเจอบนโลกออนไลน์และมีความน่าสนใจ เช่น Delicious⁹⁵

⁹⁴กวินทรา จูฑะพันธุ์, “การจัดการการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียของหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19” (การค้นคว้าอิสระวารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร) สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กรคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562). 22.

⁹⁵เรื่องเดียวกัน, 24.

9.3 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Educational Technology) หมายถึงการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนและการเรียน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือผู้เรียนทั่วไป ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และทรัพยากรดิจิทัลที่หลากหลาย ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อปรับปรุงผลการศึกษาและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีดังนี้

1) แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning Platforms) แพลตฟอร์มเหล่านี้ให้การเข้าถึงเนื้อหาและทรัพยากรทางการศึกษาผ่านทางอินเทอร์เน็ต ตัวอย่าง ได้แก่ แพลตฟอร์มเช่น Coursera, edX และ Khan Academy ซึ่งมีหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2) ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management Systems: LMS) ซอฟต์แวร์ LMS ช่วยให้นักการศึกษาสามารถจัดการเนื้อหาหลักสูตร การบ้าน การประเมิน และข้อมูลผู้เรียนในรูปแบบดิจิทัล แพลตฟอร์ม LMS ยอดนิยม ได้แก่ Moodle, Blackboard และ Canvas

3) แอปเพื่อการศึกษา (Educational Apps) แอปพลิเคชันมือถือที่ออกแบบมาเพื่อการศึกษาถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อดึงดูดผู้เรียนและเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ของพวกเขา แอปเหล่านี้ครอบคลุมวิชาและกลุ่มอายุที่หลากหลาย ตั้งแต่แอปการเรียนรู้ภาษาอย่าง Duolingo ไปจนถึงแอปคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์สำหรับผู้เรียนทุกวัย

4) ความเป็นจริงเสมือนและความเป็นจริงเสริม (Virtual Reality and Augmented Reality: VR and AR) เทคโนโลยี VR และ AR ช่วยให้ผู้เรียนดื่มด่ำในสภาพแวดล้อมแบบโต้ตอบและสามมิติ มีการใช้มากขึ้นในการจำลอง การฝึกอบรม และประสบการณ์การศึกษาที่yakต่อการทำซ้ำในโลกแห่งความเป็นจริง

5) Gamification เกี่ยวข้องกับการบูรณาการองค์ประกอบของเกม เช่น คะแนน รางวัล และการแข่งขัน เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เกมการศึกษาและแพลตฟอร์มเช่น Kahoot! ทำให้การเรียนรู้สนุกสนานและมีส่วนร่วมมากขึ้น

6) หนังสือเรียนดิจิทัล (Digital Textbooks) หนังสือเรียนดิจิทัลเป็นหนังสือเรียนที่พิมพ์แบบดั้งเดิมในรูปแบบดิจิทัล สิ่งเหล่านี้มักมาพร้อมกับคุณสมบัติเชิงโต้ตอบ องค์ประกอบมัลติมีเดียและความสามารถในการค้นหาข้อมูล ทำให้มีความคล่องตัวและเข้าถึงได้มากขึ้น

7) ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์การเรียนรู้ (Big Data and Learning Analytics) สถาบันการศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามและวิเคราะห์ประสิทธิภาพของผู้เรียน ซึ่งช่วยในการระบุด้านที่ผู้เรียนอาจประสบปัญหาและปรับการสอนให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของพวกเขา

8) **เครื่องมือการสื่อสาร** (Communication Tools) แพลตฟอร์มการสื่อสารเช่น Zoom, Microsoft Teams และ Google Meet กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ทางไกลและทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เรียนและนักการศึกษา

9) **ปัญญาประดิษฐ์** (Artificial Intelligence: AI) เครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถมอบประสบการณ์การเรียนรู้ส่วนบุคคลโดยการปรับเนื้อหาให้เข้ากับความสามารถและความชอบของผู้เรียนแต่ละคน นอกจากนี้ยังทำให้งานธุรการเป็นไปโดยอัตโนมัติ

10) **ทรัพยากรทางการศึกษาแบบเปิด** (Open Educational Resources: OER) OER หมายถึงสื่อการศึกษาที่เข้าถึงได้ฟรี ซึ่งนักการศึกษาและผู้เรียนสามารถนำมาใช้ แก้ไข และแบ่งปันได้ แหล่งข้อมูลเหล่านี้มักหาได้ทางออนไลน์และรวมถึงหนังสือเรียน วิดีโอ และการจำลองเชิงโต้ตอบ

EdTech ยังคงพัฒนาอย่างรวดเร็ว และการบูรณาการเข้ากับการศึกษามีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนและวิธีที่นักการศึกษาสอน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้การศึกษาเข้าถึง มีส่วนร่วม และปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนได้มากขึ้น⁹⁶

9.4 เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษา

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษา ช่วยให้สถาบันการศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

เทคโนโลยีเพื่อการบริหารการศึกษา (Technology for Educational Administration) มีดังนี้

1) **ระบบการจัดการการศึกษา** (Educational Management Systems) เป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดการด้านการเรียนการสอน การลงทะเบียน การเก็บรักษาข้อมูลผู้เรียน การวางตารางเรียน และการจัดการข้อมูลทางการเงินของสถาบันการศึกษา การใช้เทคโนโลยีนี้ช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น

2) **เทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์** (Online Learning Technologies) การเรียนรู้ออนไลน์หรืออีเลิร์นนิ่งได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา สถาบันการศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างห้องเรียนออนไลน์และช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาหลักสูตรผ่านทางอินเทอร์เน็ต ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (LMS) และเครื่องมือสื่อสาร เช่น การประชุมทางวิดีโอและอีเมล ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาออนไลน์

⁹⁶ปยุตติธรรมา มาเชค, “การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในยุค 4.0 (ศตวรรษที่ 21),” วารสาร “ศึกษาศาสตร์ มจร” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562): 42-51.

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการบริหารการศึกษา (Data Analytics for Educational Administration) เทคโนโลยีช่วยในการรวบรวม การจัดเก็บ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการเรียนของผู้เรียน แนวโน้มการลงทะเบียน และตัวชี้วัดทางการเงิน ผู้บริหารด้านการศึกษาสามารถทำการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน และวิเคราะห์ข้อมูลการมีส่วนร่วม

4) ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (Technology-Enhanced Learning Experiences) การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการสอนและการเรียนรู้สามารถปรับปรุงประสบการณ์การศึกษาได้ ซึ่งรวมถึงการใช้ทรัพยากรมัลติมีเดีย แอปพลิเคชันเชิงโต้ตอบ และเนื้อหาดิจิทัลคุณภาพสูงเพื่อดึงดูดผู้เรียนและปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้

5) การวิเคราะห์การเรียนรู้ (Learning Analytics) การวิเคราะห์การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และให้ข้อมูลเชิงลึกแก่นักการศึกษาและผู้บริหาร ช่วยในการติดตามความสำเร็จของผู้เรียน การระบุผู้เรียนที่มีความเสี่ยง และปรับแต่งการแทรกแซงเพื่อสนับสนุนเส้นทางการเรียนรู้

6) การปฏิบัติตามกฎระเบียบและความรับผิดชอบ (Compliance and Accountability) เทคโนโลยีช่วยให้สถาบันการศึกษาปฏิบัติตามมาตรฐานและข้อบังคับโดยอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูล การรายงาน และการติดตามการปฏิบัติตามข้อกำหนด นี่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับวัตถุประสงค์ในการรับรองและรับรองว่าสถาบันต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

7) เครื่องมือการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Communication and Collaboration Tools) เทคโนโลยีจัดเตรียมเครื่องมือสำหรับการสื่อสารและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ แอปพลิเคชัน แอปส่งข้อความ และซอฟต์แวร์การจัดการโครงการช่วยปรับปรุงการสื่อสารและประสานงานธุรการ

8) การจัดการทางการเงิน (Financial Management) สถาบันการศึกษาใช้ซอฟต์แวร์และระบบทางการเงินเพื่อจัดการงบประมาณ ค่าใช้จ่าย บัญชีเงินเดือน และการรายงานทางการเงิน เครื่องมือเหล่านี้รับประกันความโปร่งใสทางการเงินและความรับผิดชอบ

9) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Security and Data Privacy) ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น ความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้บริหารการศึกษาจะต้องลงทุนในมาตรการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่แข็งแกร่งเพื่อปกป้องข้อมูลผู้เรียนและสถาบันที่ละเอียดอ่อน

10) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) เทคโนโลยีสามารถรองรับการพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษาผ่านหลักสูตรออนไลน์ การสัมมนาทางเว็บ และการประชุมเสมือนจริง ช่วยให้ผู้ดูแลระบบสามารถติดตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดได้

โดยสรุป เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาโดยการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ ปรับปรุงประสบการณ์การศึกษา อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และรับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานและกฎระเบียบด้านการศึกษา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารการศึกษาสามารถนำไปสู่การบริหารจัดการสถาบันการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น⁹⁷

10. แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย

ในภูมิภาคศกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การบริหารการศึกษาร่วมสมัยมีบทบาทสำคัญในการรับประกันการดำเนินงานของสถานศึกษาและระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความซับซ้อนและความหลากหลายที่เพิ่มขึ้นของสถาบันการศึกษา ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ แนวทางการสอน และความต้องการของสังคม

การบริหารการศึกษาร่วมสมัย เป็นแนวทางและแนวปฏิบัติสมัยใหม่ที่ใช้ในการบริหารและการจัดองค์กรของสถาบันการศึกษา โดยครอบคลุมความรับผิดชอบและงานต่างๆ มากมาย รวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานโยบาย การจัดทำงบประมาณ การออกแบบหลักสูตร การกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ และการสนับสนุนนักศึกษา

สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการบริหารการศึกษาร่วมสมัย คือ การเน้นการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผู้ดูแลระบบใช้แหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น คะแนนสอบมาตรฐาน ข้อมูลประชากรของนักเรียน และการประเมินผลของครู เพื่อแจ้งกระบวนการตัดสินใจ แนวทางที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลนี้ช่วยให้ผู้ดูแลระบบสามารถระบุพื้นที่ที่ต้องปรับปรุง จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามความคืบหน้าและความสำเร็จของโปรแกรมการศึกษา

นอกจากนี้ การบริหารการศึกษาร่วมสมัยยังตระหนักถึงความสำคัญของความร่วมมือและความร่วมมือ ผู้บริหารทำงานอย่างใกล้ชิดกับครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อพัฒนาและใช้นโยบายและแนวปฏิบัติที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนทุกคนได้ดีที่สุด

⁹⁷พระมหากันดินันท์ เสงสกุล, “เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา,” **วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 1-9.

การทำงานร่วมกันส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ครอบคลุมและเท่าเทียมกันมากขึ้น

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารการศึกษาร่วมสมัย คือ การมุ่งเน้นที่การส่งเสริมความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการไม่แบ่งแยก ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมและตอบสนองต่อวัฒนธรรมโดยให้คุณค่าและเคารพในความหลากหลายของนักเรียนและเจ้าหน้าที่ พวกเขาใช้นโยบายและความคิดริเริ่มที่แก้ไขปัญหาความยุติธรรมทางสังคม ส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของและรับประกันโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้เรียนทุกคน นอกจากนี้

การบริหารการศึกษาร่วมสมัยยังให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดการ แต่ยังเป็นผู้นำด้านการสอนที่สนับสนุนและชี้แนะครูในการพัฒนาวิชาชีพอีกด้วย พวกเขาให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกให้กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และส่งเสริมแนวทางปฏิบัติด้านการสอนที่เน้นการวิจัยเพื่อเพิ่มผลการเรียนการสอน

โดยสรุป การบริหารการศึกษาร่วมสมัยครอบคลุมความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการและการจัดระเบียบของสถาบันการศึกษามีประสิทธิผล โดยเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การทำงานร่วมกันและความร่วมมือ ความเป็นผู้นำด้านการสอน การส่งเสริมความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก และส่งเสริมการปรับปรุงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำหลักการเหล่านี้มาใช้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคตของการศึกษาและเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนทุกคนให้สูงสุด นอกจากนี้ การบริหารการศึกษาร่วมสมัยยังตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ติดตามข่าวสารล่าสุดเกี่ยวกับการวิจัยในปัจจุบันและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และแสวงหาโซลูชันที่เป็นนวัตกรรมเพื่อรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นใหม่ในด้านการศึกษา พวกเขาส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและเปิดกว้างสำหรับการสำรวจเทคโนโลยีใหม่ๆ, ครุศาสตร์ และแนวทางในการยกระดับประสบการณ์การสอนและการเรียนรู้

ตอนที่ 4 กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

ในบริบทของสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ทางการศึกษาซึ่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ กระบวนทัศน์ซึ่งถือเป็นทัศนะแม่บทในการควบคุมและบริหารงานของสถาบันการศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินการ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในมิติทางการศึกษา คำว่า *การเปลี่ยนกระบวนทัศน์* เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ช่วงต้น ค.ศ.1980 เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านการศึกษาที่สำคัญ เช่น การให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เรียนแทนการให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าภายนอกที่ผู้เรียนได้รับจากสภาวะแวดล้อมของตน การให้ความสำคัญกระบวนการเรียนรู้แทนการให้ความสำคัญต่อผลผลิตที่ผู้เรียนผลิตขึ้น การให้ความสำคัญต่อความหลากหลายของผู้เรียนและไม่มองความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเรียนรู้ แต่เป็นทรัพยากรที่ต้องได้รับการตระหนัก และมีมุมมองต่อการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตลอดชีวิตแทนการมองว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเตรียมตัวเพื่อการสอบ

1. วิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษามีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องและสะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติของปรัชญาการศึกษา ความต้องการของสังคม ภูมิทัศน์ด้านการศึกษา และทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การศึกษาถึงประวัติศาสตร์ความเป็นมาจะทำให้ถึงช่วงเวลาสำคัญในวิวัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ และบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษา และผลกระทบต่อสถานศึกษา

กรอนน์ (Gronn) กล่าวว่า วิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1) รากฐานการบริหารการศึกษา (Foundations of Educational Administration) การบริหารการศึกษาเริ่มปรากฏให้เห็นเด่นชัดในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นช่วงที่ระบบการศึกษาถูกทำให้เป็นทางการและเป็นสถาบัน ในขณะนั้นมีการเน้นย้ำถึงการจัดการองค์กรและกรอบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพ บุคคลผู้มีอิทธิพล เช่น เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) และแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) มีบทบาทสำคัญในการนำหลักการจัดการอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้กับสาขาวิชาการศึกษา จึงปูทางไปสู่การพัฒนาการบริหารการศึกษาให้เป็นสาขาวิชาวิชาการที่โดดเด่น

2) ยุคก้าวหน้าและแนวทางที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (The Progressive Era and Human-Centered Approaches) ในช่วงต้นถึงกลางศตวรรษที่ 20 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในอุดมการณ์การศึกษา โดยมุ่งเน้นเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กรเพียงอย่างเดียว มาเป็นแนวทางที่ครอบคลุมมากขึ้นโดยเน้นไปที่และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น นักคิดที่สำคัญ เช่น จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) และ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) มี

บทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์ภายในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา สิ่งนี้ได้เปลี่ยนโฉมแนวคิดที่มีอยู่ทั่วไปของการบริหารการศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของผู้เรียนแต่ละคนภายในกรอบทางสังคมที่กว้างขึ้น

3) ทฤษฎีระบบและความซับซ้อน (Systems Theory and Complexity) ในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้รับการเปลี่ยนแปลงโดยการนำหลักการของทฤษฎีระบบมาใช้ ซึ่งเสนอมุมมองที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงถึงกันมากขึ้น นักวิชาการที่มีชื่อเสียง เช่น Ludwig von Bertalanffy และ Kenneth Boulding มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนจินตนาการของโรงเรียนให้เป็นระบบที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนกระบวนทัศน์นี้ทำให้ความเข้าใจในการบริหารการศึกษากว้างขึ้น โดยตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยกันอันซับซ้อนระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ภายในระบบนิเวศทางการศึกษา

4) การจัดการสาธารณะและความรับผิดชอบแบบใหม่ (New Public Management and Accountability) ในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 การเกิดขึ้นของหลักการการจัดการสาธารณะแบบใหม่ (NPM) ในการบริหารการศึกษามีความโดดเด่น กรอบการทำงานเฉพาะนี้จัดลำดับความสำคัญของประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยตลาด การมีส่วนร่วมของนักวิชาการผู้มีอิทธิพลเช่น Christopher Hood และ Michael Barber มีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนานโยบายและขั้นตอนการบริหาร ซึ่งแสดงถึงช่วงเวลาสำคัญในความก้าวหน้าของการบริหารการศึกษา

5) แนวโน้มกระบวนทัศน์ปัจจุบัน (Current Paradigmatic Trends) ในยุคปัจจุบัน สาขาวิชาการบริหารการศึกษามีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยได้รับอิทธิพลจากความท้าทายและวัตถุประสงค์ร่วมสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดต่างๆ เช่น ความเป็นผู้นำด้านการสอนภาวะผู้นำแบบกระจาย และการอุทิศตนเพื่อความยุติธรรมทางสังคม มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันผู้บริหารการศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง เชี่ยวชาญในการสำรวจภูมิทัศน์การศึกษาที่ซับซ้อน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ครอบคลุม สร้างสรรค์ และเป็นกลาง⁹⁸

วิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษานั้นแสดงถึงการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสังคมและอุดมการณ์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปในแต่ละช่วงเวลา สรุปได้ดังนี้

⁹⁸Gronn Peter, *The Future of Educational Administration* (New York, NY: Routledge, 2008).



ภาพที่ 5 วิวัฒนาการของภาวะบวณทัศน์การบริหารการศึกษา

1) ภาวะบวณทัศน์การบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Administrative Paradigm)

- การบริหารการศึกษาในช่วงต้นมักมีลักษณะเฉพาะจากแนวทางระบบราชการจากบนลงล่าง มุ่งเน้นไปที่การจัดการ การควบคุม และการรักษาความสงบเรียบร้อยในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้นำโรงเรียนถูกมองว่าเป็นผู้บริหารและผู้จัดการที่รับผิดชอบงานต่างๆ เช่น การจัดทำงบประมาณ การวางแผน และการบริหารงานบุคคล
- ภาวะผู้นำมักเป็นแบบเผด็จการ โดยอำนาจในการตัดสินใจจะกระจุกตัวอยู่ที่ด้านบนสุดของลำดับชั้น

2) ภาวะบวณทัศน์การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Paradigm)

- ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 หลักการของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ซึ่งได้รับการส่งเสริมโดยบุคคลสำคัญ เช่น เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) เริ่มมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษา
- เน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้สูงสุด บ่อยครั้งผ่านการประยุกต์วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์และกระบวนการที่ได้มาตรฐาน

3) ภาวะบวณทัศน์มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Paradigm)

- กลางศตวรรษที่ 20 มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางการบริหารการศึกษาที่มีมนุษยธรรม และยึดคนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น

- กระบวนทัศน์นี้เน้นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ แรงจูงใจ และความเป็นอยู่ที่ดีของ ทั้งเจ้าหน้าที่และนักศึกษา

- ผู้นำได้รับการสนับสนุนให้พิจารณาแง่มุมทางสังคมและอารมณ์ของการศึกษา

4) กระบวนทัศน์ระบบเปิด (Open Systems Paradigm)

- กระบวนทัศน์ระบบเปิดยอมรับว่าโรงเรียนไม่ใช่สิ่งโดดเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่กว้างขึ้น

- ผู้นำทางการศึกษาเริ่มให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกและการพึ่งพาอาศัยกันของ สถาบันการศึกษากับชุมชนและสังคมโดยรวมมากขึ้น

5) กระบวนทัศน์ความเป็นผู้นำ (Leadership Paradigm)

- ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ความสนใจที่เพิ่มขึ้นได้รับการถ่ายทอดให้กับความเป็นผู้นำในการ บริหารการศึกษา

- ทฤษฎีความเป็นผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบกระจาย ได้รับความโดดเด่นโดยการมุ่งเน้นไปที่วิธีที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและมีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงเชิงบวก

- ผู้นำด้านการศึกษาได้รับการคาดหวังให้มีวิสัยทัศน์ มีนวัตกรรม และตอบสนองต่อความ ต้องการที่หลากหลายของนักเรียนและชุมชน

6) กระบวนทัศน์หลังระบบราชการ (Post-Bureaucratic Paradigm)

- กระบวนทัศน์ที่เกิดขึ้นใหม่นี้ตระหนักถึงข้อจำกัดของระบบราชการและลำดับชั้นในการ บริหารการศึกษา

- สนับสนุนความยืดหยุ่น การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจร่วมกันมากขึ้น

- กระบวนทัศน์หลังระบบราชการมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์การการศึกษาที่มีความ ยืดหยุ่นและตอบสนองมากขึ้น

7. กระบวนทัศน์ทางเทคโนโลยี (Technological Paradigm)

- เมื่อเทคโนโลยีมีการบูรณาการเข้ากับการศึกษามากขึ้น กระบวนทัศน์ทางเทคโนโลยีใน การบริหารการศึกษาก็เปลี่ยนไป

- ผู้ดูแลระบบต้องสำรวจสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และ เครื่องมือการสื่อสารออนไลน์ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

โดยสรุป วิวัฒนาการของการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องราวที่ซับซ้อนและหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมสำนักความคิด การประยุกต์ในทางปฏิบัติ และปัจจัยทางสังคมต่างๆ เริ่มต้นด้วยแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรและก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้นในปัจจุบัน⁹⁹

2. เป้าหมายทางการศึกษาในแต่ละยุคสมัย

ทริลลิง และฟาเดล (Trilling and Fadel) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาในแต่ละยุคนั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะจะต้องให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละยุคสมัย ได้แก่ ยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม และยุคความรู้ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน โดยจำแนกออกเป็น 4 บทบาท ดังตารางต่อไปนี้¹⁰⁰

ตารางที่ 9 เป้าหมายทางการศึกษาในแต่ละยุคสมัย

	ยุคเกษตรกรรม	ยุคอุตสาหกรรม	ยุคความรู้
เพื่อการทำงานและเพื่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตอาหารเลี้ยงครอบครัวและคนอื่น สร้างเครื่องมือเครื่องใช้ตามความต้องการขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในเศรษฐกิจภาคครัวเรือนในระดับท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> รับใช้สังคมผ่านการทำงานที่ใช้ความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะทาง ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมเพื่อความก้าวหน้าของภาคอุตสาหกรรม มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่การผลิตและการกระจายสินค้า 	<ul style="list-style-type: none"> มีบทบาทในสารสนเทศของโลก สร้างนวัตกรรมด้านบริการใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในเศรษฐกิจโลก

⁹⁹เรื่องเดียวกัน.

¹⁰⁰Bernie Trilling and Charles Fadel, **21st Century Skills: Learning for Life in our Times** (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009), 13-15.

ตารางที่ 9 เป้าหมายของการศึกษาในแต่ละยุคสมัย (ต่อ)

	ยุคเกษตรกรรม	ยุคอุตสาหกรรม	ยุคความรู้
เพื่อฝึกฝนและพัฒนาสติปัญญา	<ul style="list-style-type: none"> เรียนวิชาพื้นฐาน ได้แก่ การอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ (3R) ถ้าเป็นไปได้ เรียนรู้การทำงานเกษตรกรรมและทักษะงานหัตถกรรม ใช้เครื่องมือในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ที่มีประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นให้คนส่วนใหญ่มีความรู้พื้นฐานด้านภาษา และการคำนวณ ให้ความรู้แก่คนส่วนใหญ่ในเรื่องโรงงาน การค้า และทักษะในการทำงานอุตสาหกรรม เรียนรู้ทักษะด้านการบริหารจัดการ วิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ สำหรับผู้ที่ทำงานในระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้วยความรู้ผ่านเทคโนโลยีและเครื่องมือที่เพิ่มศักยภาพ ใช้ประโยชน์จากการขยายโอกาสทั่วโลกสำหรับงานที่ต้องใช้ความรู้ และผู้ประกอบการ รวมถึงการเติบโตของชนชั้นกลาง
เพื่อทำหน้าที่พลเมือง	<ul style="list-style-type: none"> ช่วยเหลือผู้คนรอบข้าง มีบทบาทในกิจกรรมของท้องถิ่น สนับสนุนการให้บริการในท้องถิ่น และงานเฉลิมฉลองต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> มีส่วนร่วมในองค์กรด้านสังคมและภาคประชาชน ที่มีประโยชน์ต่อชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการเมืองและแรงงาน มีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการบริจาค หรือเป็นอาสาสมัคร 	<ul style="list-style-type: none"> มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของชุมชนและกิจกรรมทางการเมืองด้วยตนเองหรือผ่านเครือข่ายออนไลน์ มีส่วนร่วมในการรวบรวมประเด็นปัญหาต่างๆ ของโลกผ่านชุมชนออนไลน์และเครือข่ายทางสังคม อุทิศเวลาและทรัพยากรเพื่อรับใช้ชุมชนทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลกในประเด็นสำคัญๆ โดยใช้การสื่อสารและเครื่องมือที่เป็นเครือข่ายทางสังคม

ตารางที่ 9 เป้าหมายของการศึกษาในแต่ละยุคสมัย (ต่อ)

	ยุคเกษตรกรรม	ยุคอุตสาหกรรม	ยุคความรู้
เพื่อสืบทอดจารีตและคุณค่า	<ul style="list-style-type: none"> ถ่ายทอดความรู้ด้านการทำเกษตรกรรมและจารีตประเพณีให้กับคนรุ่นหลัง อบรมบ่มเพาะเด็ก ๆ ในเรื่องจริยธรรม ศาสนา และวัฒนธรรมประเพณี ที่ได้รับสืบทอดมาแต่บรรพชน 	<ul style="list-style-type: none"> เรียนรู้องค์ความรู้ด้านการค้า การช่าง หรือวิชาชีพ และถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลัง ชำระไว้ซึ่งคุณค่าและวัฒนธรรมของตนเอง แม้อยู่ท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายของชีวิตคนเมือง เชื่อมโยงกับผู้คนต่างวัฒนธรรมหรือต่างภูมิหลัง ติดตามการขยายตัวของ การสื่อสารและคมนาคม 	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เวลาอย่างรวดเร็วในการเรียนรู้องค์ความรู้ดั้งเดิมของสาขาวิชา และนำสาระที่ได้ไปประยุกต์ข้ามสาขาวิชาเพื่อสร้างเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม สร้างอัตลักษณ์ของตนจากแตกต่างความหลากหลายของจารีตวัฒนธรรม และเคารพในความต่างวัฒนธรรม ผสมผสานจารีตที่หลากหลายและความเป็นพลเมืองโลกในจารีตใหม่ และสืบทอดยังคนรุ่นต่อไป

3. ระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป

ชนิตา รักษ์พลเมือง กล่าวว่า ระบบนิเวศการเรียนรู้ มี(Learning Ecosystem) การเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน กล่าวคือ 1) โลกผันผวนแบบวู่วำ (VUCA world) 2) ผู้เรียนยุคใหม่ในความหมายที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมสังคม 3) เสาหลักทางการศึกษา 4 ประการ คือ การเรียนเพื่อรู้ (Learning to Know) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง (Learning to Do) การเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกัน (Learning to Live Together) และ การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to Be) 4) การเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองและสังคม 5) การเรียนรู้ที่จะกลายเป็น (learning to become) และเพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่องและเพิ่มทักษะ(ongoing reskill, upskill) 6) เส้นแบ่งวิชาจะหายไป การสมัครเรียนโดยไม่ระบุสาขาวิชา/คณะ 7) วัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนวิธีการเรียนรู้และการเรียนรู้เสมือนจริง 8) Soft skills และ hard skills 9) โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและการจัดการความคล่องตัว 10) “ครู” ยังคงสำคัญที่สุด แต่บทบาทต้องปรับเปลี่ยน และ

11) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้แบบร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย¹⁰¹

4. VUCA กับ กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

VUCA เป็นตัวย่อที่แสดงถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและคาดเดาไม่ได้ที่องค์กรต่างๆ รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างๆ ปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน "กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา" แสดงถึงความคิดหรือกลยุทธ์ที่มีอยู่ ในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำของสถาบันการศึกษา เนื้อหาในส่วนนี้จะเจาะลึกถึงความ เชื่อมโยงระหว่าง VUCA กับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

1) ความผันผวน (Volatility) ในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ภาคการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่แน่นอน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำด้านการศึกษาและผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบของรัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน เช่น โรคระบาด ดังนั้นจึง จำเป็นที่กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาจะต้องเปลี่ยนจากกรอบการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่นและมี ลำดับชั้นไปเป็นแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้มากขึ้น

2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) อนาคตของการศึกษามักมีลักษณะที่ไม่สามารถคาดเดา ได้ เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงด้านเงินทุน และการพัฒนาความต้องการของนักเรียน เพื่อจัดการความไม่แน่นอนนี้อย่าง มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาควรมีความสามารถในการยอมรับความคลุมเครือและตัดสินใจโดย ใช้ข้อมูลประกอบ แม้ว่าจะเข้าถึงข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ก็ตาม ดังนั้นกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา ควรส่งเสริมการพึ่งพาการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากการวางแผน สถานการณ์เป็นกลยุทธ์ในการนำทางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

3) ความซับซ้อน (Complexity) สถาบันศึกษามีลักษณะที่หลากหลาย ครอบคลุมผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียจำนวนมาก โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน และความรับผิดชอบที่หลากหลาย การนำทางที่ ซับซ้อนนี้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจของผู้บริหารการศึกษาและการจัดการ องค์กรประกอบต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบการศึกษาอย่างเชี่ยวชาญ ดังนั้น กระบวนทัศน์การบริหาร

¹⁰¹ชนิตา รักษ์พลเมือง, อนาคตภาพการพัฒนา การศึกษา และความท้าทายสำหรับประเทศไทย, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.itd.or.th/wp-content/uploads/2021/11/%E0%B8%94%E0%B8%A3.%E0%B8%8A%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B8%B2-Chanita-ITD-Nov-19-2.pdf>.

การศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของผู้ใช้ในการจัดการและจัดการกับความซับซ้อน ตลอดจนอำนวยความสะดวกในความร่วมมือแบบสหวิทยาการ

4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ในสภาพแวดล้อม VUCA (ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ) การระบุความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลและคาดการณ์ผลที่ตามมาจากการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำอาจเป็นเรื่องยาก ผู้นำด้านการศึกษาคงต้องแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะพิจารณาการตีความประเด็นต่างๆ ที่หลากหลาย และมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับมุมมองที่หลากหลาย กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการไตร่ตรองตนเองอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อนำทางไปสู่ความคลุมเครืออย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป แนวคิดของ VUCA ทำทลายกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิม โดยการจัดลำดับความสำคัญของความสามารถในการปรับตัว ทำงานร่วมกัน ทำการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลประกอบ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น ดังนั้นผู้นำด้านการศึกษาคงต้องนำหลักการเหล่านี้มาใช้เพื่อนำทางภูมิทัศน์การพัฒนาของสถาบันการศึกษาอย่างเชี่ยวชาญ

5. การเปรียบเทียบกระบวนทัศน์การศึกษา

เพื่อเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นถึงพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาจากกระบวนทัศน์การจัดการเรียนรู้แบบเดิมสู่การจัดการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในอนาคตให้กับนักเรียนนั้นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ไพพรรณ เกียรติโชติชัย ได้กล่าวถึง กระบวนทัศน์หรือวิถีคิดของการจัดการศึกษาในแต่ละยุคว่ามีความแตกต่างกันเนื่องสภาพบริบททางสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังตารางต่อไปนี้¹⁰²

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบกระบวนทัศน์

กระบวนทัศน์ดั้งเดิม	กระบวนทัศน์ใหม่ (ก่อนโควิด-19)
<ul style="list-style-type: none"> • มองโลกแบบแยกส่วน (Atomism) โดยเชื่อว่าองค์ประกอบย่อยของวัตถุ สามารถดำรงอยู่อย่างอิสระ ดังนั้นจึงเชื่อการดำรงอยู่ของปัจเจกชน • เชื่อในเรื่องการแข่งขัน การแสวงหากำไร และหลักวิวัฒนาการที่คนที่แข็งแรงกว่าเท่านั้นจะดำรงชีพอยู่ได้ • เชื่อว่ามนุษย์อยู่เหนือธรรมชาติ และสามารถเอาชนะธรรมชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> • มองโลกแบบองค์รวม (Holism) โดยเชื่อว่าทุกอย่างเกี่ยวพันและสัมพันธ์กัน ดังนั้นจึงเชื่อในการดำรงชีวิตของกลุ่มชน • เชื่อในความร่วมมือ การประสานประโยชน์ และสันติภาพ • เชื่อในการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับธรรมชาติ และต้องเคารพธรรมชาติ

¹⁰²ไพพรรณ เกียรติโชติชัย, กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: การศึกษา, 2545).

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบกระบวนทัศน์

กระบวนทัศน์ดั้งเดิม	กระบวนทัศน์ใหม่ (ก่อนโควิด-19)
<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อในเรื่องหลักการรวมศูนย์อำนาจ และเชื่อในประชาธิปไตยแบบตัวแทน • เน้นความสำคัญของวัสดุสารที่เหนือจิตวิญญาณ • เน้นความสำคัญของเศรษฐกิจ • เชื่อว่าความจริงต้องเป็นระบบและมีความแน่นอน • เรียนรู้พื้นฐานของตำรา 	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อในการกระจายอำนาจ และหลักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม • เน้นความสำคัญของพลังงานและจิตวิญญาณ • เน้นความสำคัญของคุณค่าความเป็นมนุษย์ • เชื่อว่าโลกตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและหลากหลาย • เรียนรู้พื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากการศึกษาซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างเป็นสุข ดังนั้นแนวคิดหรือกระบวนทัศน์ใหม่ของการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ภายใต้บริบทที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของระบบการศึกษาที่จะต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของโลกให้เหมาะสมและสมดุลในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการศึกษา

6. กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

อนันต์ พันนึก ได้นำเสนอและเปรียบเทียบกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาระหว่างกระบวนทัศน์ดั้งเดิม กับ กระบวนทัศน์ใหม่ (ก่อนโควิด-19) ไว้ ดังนี้¹⁰³

¹⁰³อนันต์ พันนึก, ประเด็นทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม

2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/232655>.

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

กระบวนทัศน์ดั้งเดิม	กระบวนทัศน์ใหม่ (ก่อนโควิด-19)
1. รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 2. เน้นการนำนโยบายของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติ 3. เน้นการบริหารงานประจำภายในองค์กรเป็นหลัก 4. เน้นการปกปิดและขจัดความขัดแย้ง 5. ยึดถือความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) เป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจเป็นหลัก	1. เน้นการมีพลวัตรเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2. เน้นการเป็นผู้พัฒนาโยบายมากขึ้น 3. เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น 4. ถือว่าความขัดแย้ง (conflict) เป็นธรรมชาติและมีความจำเป็น 5. ยึดถือการเจรจาต่อรอง (Bargaining) การออกเสียง (Voting) หรือการโน้มน้าวจิตใจ (Persuasion) และการมีส่วนร่วม (Participation) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย ตลอดจนแผนงานโครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

โดยสรุป กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเป็นกรอบแนวคิด ระบบความเชื่อ หรือการรวบรวมแนวความคิดที่เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์แง่มุมต่างๆ ของการบริหารการศึกษา กระบวนทัศน์นี้มีอิทธิพลต่อการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในขณะที่พวกเขาปรับแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการและมุมมองที่กำหนดโดยกรอบการทำงาน สำหรับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในประเทศไทยนั้น ได้รับอิทธิพลจากมุมมองทางประวัติศาสตร์และปรัชญาที่หลากหลาย โดยครอบคลุมหลักการและแนวคิดที่สำคัญหลายประการ รวมถึง การรวมศูนย์การตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย ลำดับชั้นปรากฏชัดเจนในสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารรับผิดชอบในการจัดการโรงเรียนและบังคับใช้นโยบาย ในขณะที่ครุมนั่งเน้นไปที่การสอนในชั้นเรียน ใช้ระบบและขั้นตอนของระบบราชการ จัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานหลักสูตรและวิธีการสอนที่สม่ำเสมอสำหรับนักเรียนทุกคน เน้นย้ำวินัยระเบียบและการควบคุม และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่จำกัดโดยผู้บริหารและนักศึกษามีอำนาจตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่

โดยที่แต่ละกระบวนทัศน์มีรายละเอียด ดังนี้

1) การรวมศูนย์ (Centralization) การรวมศูนย์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการดำเนินนโยบายในระดับสูงสุด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วโดยหน่วยงานของรัฐหรือสถาบันทางศาสนา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและการควบคุม

2) ลำดับชั้น (Hierarchy) ลำดับชั้นปรากฏชัดเจนภายในสถาบันการศึกษา โดยมีผู้บริหารรับผิดชอบในการจัดการโรงเรียนและบังคับใช้นโยบาย ในขณะที่ครุมนั่งเน้นไปที่การสอนในชั้นเรียน

3) **ระบบราชการ (Bureaucracy)** ระบบและขั้นตอนของระบบราชการ เช่น การเก็บบันทึก การทดสอบที่ได้มาตรฐาน และกฎและข้อบังคับอย่างเป็นทางการ มีบทบาทสำคัญในการบริหาร การศึกษา

4) **ความสม่ำเสมอ (Uniformity)** ระเบียบวิธีแบบดั้งเดิมยังจัดลำดับความสำคัญของ มาตรฐานหลักสูตรและวิธีการสอนที่สม่ำเสมอเพื่อมอบประสบการณ์การศึกษาที่สอดคล้องกันสำหรับ นักเรียนทุกคน

5) **วินัยและการควบคุม (Discipline and Control)** เน้นย้ำถึงระเบียบวินัยและการควบคุม โดยมีกฎและบทลงโทษที่เข้มงวดเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยในโรงเรียน

6) **การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมีจำกัด (Limited Parental Involvement)** การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนั้นมีจำกัด โดยผู้บริหารและนักศึกษามีอำนาจตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่

อย่างไรก็ตาม ระเบียบวิธีการบริหารการศึกษากำลังพัฒนาไปสู่ระบบสมัยใหม่ที่รวม แนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจและแนวทางที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การบริหารการศึกษาร่วมสมัย เน้นการทำงานร่วมกัน นวัตกรรม และตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน



บทที่ 3

บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ตลอดประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา การระบาดทำให้เกิดภัยพิบัติ ความเสี่ยง และความหวาดกลัว ในหมู่ผู้คน ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และวิถีชีวิตของผู้คน อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ นโยบายของรัฐบาล และความสามารถในการฟื้นตัวของสังคมได้ช่วยบรรเทาภัยคุกคามจากโรคระบาดได้ ครั้งหนึ่งเคยเชื่อกันว่ามนุษย์จะสามารถรับมือและควบคุมการระบาดใหญ่ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในศตวรรษที่ 21 โรคระบาดเกิดขึ้นบ่อยและรุนแรงมากขึ้น และล่าสุดคือโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นวิกฤตด้านสาธารณสุขระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อโลกของเรา เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ตอนด้วยกัน คือ 1) โควิด-19: วิกฤตโรคอุบัติใหม่ 2) ยุคปกติใหม่ และ 3) กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในสังคมไทยยุคปกติใหม่

ตอนที่ 1 โควิด-19: วิกฤตโรคอุบัติใหม่

1. โรคอุบัติใหม่: ไวรัสโคโรนา 2019

1.1 ความหมายของโรคอุบัติใหม่

“โรคอุบัติใหม่” หมายถึง โรคติดต่อที่เกิดจากเชื้อใหม่ พบในพื้นที่ใหม่ อุตุนิยมวิทยา เป็นเชื้อก่อโรคที่ติดต่อจากตัวกลางหรือพาหุพาหุ รวมถึงเหตุการณ์จลาจลหรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ ด้วยสารชีวหรืออาวุธเชื้อโรค โรคอุบัติใหม่สามารถก่อให้เกิด “วิกฤตสุขภาพ” ซึ่งเป็นภาวะทางสุขภาพในมิติกาย จิต สังคม และปัญญาที่ไม่อยู่ในภาวะปกติ อาจเกิดจากธรรมชาติหรือไม่ก็ได้ เป็นเหตุการณ์ที่มีอยู่ในภาวะอันตรายที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อมโดยรวม ที่ควรต้องมึนโยบายหรือการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาภายในเวลาที่จำกัด¹⁰⁴

1.2 การเกิดวิกฤตโรคอุบัติใหม่

ทั่วโลกจะมีโรคติดต่ออุบัติใหม่เกิดขึ้นทุกปี มีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มขึ้น และเกิดการระบาดข้ามพรมแดนเป็นการระบาดไปทั่วโลก เชื้อโรคทั้งหลายเปลี่ยนแปลงตัวเองเร็วมาก จนภูมิคุ้มกันของร่างกายของมนุษย์ไม่สามารถควบคุมโรคได้ เช่น โรคไข้หวัด ซึ่งมีหลายชนิด เช่น H1N1 H3N2 ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลบหลีกระบบภูมิคุ้มกันของมนุษย์ การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่มี

¹⁰⁴สมัชชาสุขภาพแห่งชาติ, การบริหารจัดการวิกฤตสุขภาพจากโรคอุบัติใหม่: บทเรียนจากโควิด-19, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.samatcha.org/public/file_direct/10_app_samnha13_8845.pdf.

ความรุนแรงและกระจายอย่างรวดเร็วระหว่างภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก มีผลจากการเดินทางของมนุษย์ไปยังภูมิภาคต่างๆ อย่างสะดวกและรวดเร็ว¹⁰⁵

1.3 เปิดมุมมองประวัติศาสตร์คนไทยรับมือภัยโรคระบาด

ในตำนานและพงศาวดารของไทยเองก็มีบันทึกเรื่องราวเกี่ยวกับโรคระบาดไว้มากมาย ได้แก่

1) **กาฬโรค** ในรัชสมัยของรัชกาลที่ 5 เกิดการระบาดของกาฬโรคขึ้นตามเมืองชายฝั่งของประเทศจีน นำมาสู่การออกประกาศและมาตรการในการป้องกันกาฬโรค

2) **ฝีดาษหรือไข้ทรพิษ** ในสมัยกรุงศรีอยุธยาปรากฏหลักฐานการระบาดของไข้ทรพิษบ่อยครั้ง ต่อมาในปี พ.ศ.1997 และ 2117

3) **อหิวาตกโรค** เกิดระบาดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2363 เริ่มจากภาคใต้ เข้ามายังปากน้ำสมุทรปราการและกรุงเทพฯ มีคนป่วยเสียชีวิตหลายหมื่นคน หลังจากนั้นมาก็ยังมีอหิวาตกโรคระบาดเป็นระยะ จนในปี 2424 เกิดอหิวาตกโรคระบาดในกรุงเทพฯ ขึ้นอีก

4) **ไข้หวัดใหญ่** ในปี 2461 ช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 1 (ปี 2457-2461) เกิดการระบาดของไข้หวัดใหญ่ที่เรียกกันว่า “ไข้หวัดสเปน” มีผู้ติดโรคนี้นับถึงกว่าหนึ่งในสี่คือ 2.3 ล้านคน และเสียชีวิตมากกว่า 8 หมื่นคน

5) **โควิด-19** จนถึงปี 2563 นี้ เกิดการระบาดของเชื้อไวรัสไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ หรือที่ได้รับชื่อในเวลาต่อมาว่า “โควิด-19” ไปทั่วทั้งโลก รวมทั้งในประเทศไทย¹⁰⁶

1.4. ไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Coronavirus Disease 2019) หรือ โรคโควิด-19 เป็นตระกูลของไวรัสที่ก่อให้เกิดอาการป่วยตั้งแต่โรคไข้หวัดธรรมดาไปจนถึงโรคที่มีความรุนแรงมาก เป็นสายพันธุ์ใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อนในมนุษย์ ก่อให้เกิดอาการป่วยระบบทางเดินหายใจในคนและสามารถแพร่ เชื้อจากคนสู่คนได้

1.5 ลักษณะอาการของโรคโควิด-19

อาการทั่วไป ได้แก่ อาการระบบทางเดินหายใจ มีไข้ ไอ มีน้ำมูก เจ็บคอ หายใจลำบาก เหนื่อยหอบ ไม่ได้กลิ่น ไม่รู้รส ในกรณีที่อาการรุนแรงมาก อาจทำให้เกิดภาวะแทรกซ้อน เช่น ปอดบวม ปอดอักเสบ ไตวาย หรืออาจเสียชีวิต ส่วนใหญ่แพร่กระจายผ่านการสัมผัสกับผู้ติดเชื้อผ่านทาง

¹⁰⁵เรื่องเดียวกัน.

¹⁰⁶วีเม็กกาซิน, บำบัดสรรพโรค เปิดมุมมองประวัติศาสตร์คนไทยรับมือภัยโรคระบาด (สำนักพิมพ์สารคดี: วีเม็กกาซิน) ปีที่ 9, ฉบับที่ 34 ประจำเดือน (เมษายน-มิถุนายน 2563): 6-11.

ละอองเสมหะจากการไอ น้ำมูก น้ำลาย โควิด-19 ยังไม่มียาสำหรับป้องกันหรือรักษา ผู้ที่ติดเชื้ออาจต้องได้รับการรักษาแบบประคับประคองตามอาการ

1.6 การแพร่เชื้อโควิด-19

โรคโควิด-19 แพร่จากคนสู่คนผ่านทางฝอยละอองจากจมูกหรือปากซึ่งขับออกมาเมื่อผู้ป่วยไอหรือจาม เราได้รับเชื้อได้จากการหายใจเอาฝอยละอองเข้าไปจากผู้ป่วย หรือจากการเอามือไปจับพื้นผิวที่มีฝอยละอองเหล่านั้นแล้วมาจับตามใบหน้า ระยะเวลานับจากการติดเชื้อและการแสดงอาการ (ระยะฟักตัว) มีตั้งแต่ 1-14 วัน และมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5-6 วัน¹⁰⁷

2. สถานการณ์การแพร่ระบาด

2.1 สมมติฐานของสถานการณ์โควิด-19 ในแต่ละระยะ

การระบาดของโรคโควิด-19 ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตซึ่งผิดไปจากปกติ (abnormal stage) เนื่องจากมีการใช้มาตรการล็อกดาวน์ ห้ามออกนอกเคหสถานในเวลาที่กำหนด เมื่อใดที่สถานการณ์เริ่มดีขึ้น กล่าวคือ สามารถควบคุมการระบาดได้ ภาครัฐอาจเริ่มผ่อนคลายมาตรการต่างๆ และเปิดให้กิจกรรมส่วนใหญ่กลับมาดำเนินการเป็นปกติ จึงจะนับว่าเราเข้าสู่ภาวะฟื้นฟู กล่าวคือ เศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปแม้จะยังต้องรักษาระยะห่างทางสังคมและควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศอยู่ ซึ่งภาวะฟื้นฟูนี้จะดำเนินต่อไปจนกระทั่งทั่วโลกสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้โดยเด็ดขาด และประสบความสำเร็จในการคิดค้นและผลิตวัคซีน เมื่อนั้นการดำเนินชีวิตของผู้คนจึงจะกลับมาเป็นปกติ แต่จะเป็นภาวะปกติที่แตกต่างจากก่อนวิกฤตโควิด-19 หรือที่เรียกว่าเป็น *ภาวะปกติใหม่* (new normal stage) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6 สมมติฐานของสถานการณ์โควิด-19 ในแต่ละระยะ

¹⁰⁷ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, คู่มือการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค (นนทบุรี: คิว แอดเวอร์ตีซิ่ง} 2563), 16.

อย่างไรก็ตาม ไม่มีใครสามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่าเราจะเข้าสู่ภาวะปกติใหม่เมื่อใด และก่อนหน้านั้นสถานการณ์จะรุนแรงเพียงใด เพราะแม้กระทั่งประเทศที่ดูเหมือนจะควบคุมสถานการณ์การระบาดได้แล้วและเริ่มเปิดให้กิจกรรมต่างๆ กลับมาดำเนินการได้ เช่น จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ยังสามารถพบผู้ติดเชื้อใหม่ได้อีกระลอก¹⁰⁸

2.2 ฉากทัศน์หลังเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19

- ฉากทัศน์ที่ 1: **กลับคืนสู่สภาวะปกติ (Return to Normal: V shape)** โครonavirusจัดการได้รวดเร็ว มียารักษา มีวัคซีนภายใน 2563 มาตรการช่วยเหลือ เยียวยาของรัฐได้ผล เศรษฐกิจทั่วโลกกลับสู่ปกติ ธุรกิจและผู้คนกลับสู่สภาวะปกติ

- ฉากทัศน์ที่ 2: **เศรษฐกิจถดถอย แต่ผู้คนกลับสู่สภาวะปกติ (Only Crisis Economic Recession: U shape)** โครonavirusจัดการได้รวดเร็ว มียารักษา มีวัคซีนภายในปี 2563 มาตรการช่วยเหลือ เยียวยาของรัฐไม่ได้ผล เศรษฐกิจทั่วโลกถดถอยรุนแรง ธุรกิจไม่ปกติ แต่ผู้คนกลับสู่สภาวะปกติ ต้องประคองกิจการ ลดรายจ่าย ลดขนาดกิจการ รอให้เศรษฐกิจกระเตื้องดีขึ้น

- ฉากทัศน์ที่ 3: **วิกฤติโควิดยังคงดำรงอยู่ (Only COVID Crisis: W shape)** โครonavirusจัดการไม่ได้ รอยารักษา วัคซีนเป็นปี เกิดระลอก 2 มาตรการช่วยเหลือ เยียวยาของรัฐได้ผล เศรษฐกิจดีขึ้น ธุรกิจไม่ปกติเพราะผู้คนต้องมีระยะห่าง พัฒนาโมเดลธุรกิจออนไลน์-ลดออฟไลน์

- ฉากทัศน์ที่ 4: **วิกฤตทั้งโควิดและเศรษฐกิจ (COVID & Economic Crisis before enter New Normal: L shape)** โครonavirusจัดการไม่ได้ รอยารักษา วัคซีนอีกเป็นปี มาตรการช่วยเหลือ เยียวยาของรัฐไม่ได้ผล ปัญหาทั้งโรคและเศรษฐกิจ กิจการต้องคิดใหม่ ทำให้ รื้อปรับระบบ โครงสร้างธุรกิจเข้าสู่สภาวะปกติใหม่¹⁰⁹

2.3 เหตุการณ์สำคัญของการแพร่ระบาดของโควิด-19

โควิด-19 เป็นโคโรนาไวรัสที่พบครั้งแรกในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2562 ที่เมือง Wuhan ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยพบในผู้ป่วยที่ถูกนำส่งโรงพยาบาลด้วยอาการปอดอักเสบอย่างรุนแรงโดยไม่ทราบสาเหตุ เหตุการณ์ต่างๆ ที่สำคัญที่เกิดขึ้นตั้งแต่พบผู้ป่วยที่ติดเชื้อโควิด-19 จนกระทั่งระบาดไปทั่วโลกมีดังนี้

¹⁰⁸ปัญญาวัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," **Research Intelligence** (กรกฎาคม 2563): 3.

¹⁰⁹ธีรพันธ์ สัตโภาวิท, "สมมติฐานที่เป็นไปได้ 4 แนวทางหลังเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19" (เอกสารในการเสวนาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤติ IA CLINIC ครั้งที่ 2/2563 จัดโดย สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ณ Facebook Live IIA Thailand , 23 พฤษภาคม 2563), 34.

31 ธันวาคม 2562 จีนได้แจ้งการระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัสสายพันธุ์ใหม่ไปยังองค์การอนามัยโลก (World Health Organization, WHO)

7 มกราคม 2563 ได้มีรายงานว่าโคโรนาไวรัสที่กำลังระบาดอยู่เป็นสายพันธุ์ใหม่ซึ่งมีพันธุกรรมที่คล้ายกับโคโรนาไวรัสที่พบในค้างคาว และคล้ายกับ SARS-CoV ที่พบในจีนเมื่อ 2020

11 มกราคม 2563 มีการรายงานการเสียชีวิตของผู้ติดเชื้อเป็นรายแรกของโลก ช่วงก่อนเทศกาลตรุษจีนมีการเดินทางกลับภูมิลำเนาของคนจีนจำนวนมากรวมถึงมาท่องเที่ยวประเทศไทย

11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลก ออกแถลงการณ์ว่าโควิด-19 เป็นโรคที่ระบาดไปทั่วโลก และคาดว่าจำนวนของผู้ติดเชื้อสะสมทั่วโลกน่าจะเป็นหลักหลายล้านคนและจำนวนของผู้เสียชีวิตจากไวรัสดังกล่าวสะสมทั่วโลกน่าจะเป็นหลักหลายแสนราย

2.4 เหตุการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในไทย

10 มกราคม 2563 กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุขได้รายงานสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 รายวันทุกวัน

12 มกราคม 2563 กระทรวงสาธารณสุข รายงานการพบผู้ป่วยติดเชื้อโควิด-19 รายแรกของประเทศไทยโดยผู้ป่วยเป็นหญิงชาวจีนอายุ 61 ปี ซึ่งเดินทางจาก Wuhan มายังสนามบินสุวรรณภูมิ

8 มกราคม 2563 โดยมีอาการไข้จึงถูกนำตัวส่งโรงพยาบาลทันที และสัปดาห์ต่อมาผลการตรวจเชื้อโดยวิธี Realtime Reverse Transcription PCR ยืนยันว่าผู้ป่วยติดเชื้อโควิด-19

31 มกราคม 2563 พบชายไทยวัย 50 ปี เป็นคนไทยที่ติดเชื้อคนแรก และมีการติดเชื้ออย่างก้าวกระโดด

1 มีนาคม 2563 กระทรวงสาธารณสุขรายงานการพบผู้เสียชีวิตจากการติดเชื้อโควิด-19 รายแรกของประเทศไทย

10 มีนาคม 2563 คณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้ง “ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) หรือศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.)” และมีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการด้านต่างๆ เพื่อบริหารสถานการณ์ กำหนดมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดมาตรการด้านการแพทย์และสาธารณสุข มาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ

22 มีนาคม 2563 พบผู้ป่วยเพิ่มขึ้นต่อวันสูงเกิน 100 รายเป็นครั้งแรก ซึ่งนำมาสู่มาตรการควบคุมโรคที่เข้มงวดขึ้น

25 มีนาคม 2563 มีการจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 หรือ ศบค. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการกำหนดนโยบายและให้ข่าวเกี่ยวกับสถานการณ์โรคโควิด-19

25 มีนาคม 2563 เริ่มมีการบังคับใช้ พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินทั่วประเทศ¹¹⁰ รวมทั้งมีมาตรการคุมเข้มเพื่อควบคุมการระบาดของโรค เช่น การจำกัดเวลาการออกนอกเคหะสถาน การขอความร่วมมือให้ประชาชนเพิ่มระยะห่างทางสังคม (social distancing) และสวมหน้ากากอนามัย (หรือหน้ากากผ้า) การจัดให้มีสถานที่กักตัวผู้ที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง การรณรงค์ให้ทำงานที่บ้าน (work from home) และอื่นๆ เพื่อให้การระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทยมีลักษณะไม่รุนแรง ค่อยเป็นค่อยไป คือ มีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นในแต่ละวันไม่มาก และอยู่ในวิสัยที่โรงพยาบาลและบุคลากรทางการแพทย์สามารถรับมือได้

28 มีนาคม 2563 พบการติดเชื้อจากสนามมวย 164 คน สถานที่บันเทิง 80 คน ชุมชนทางศาสนาที่มาเลเซีย 31 คน ถือว่าเป็นการติดเชื้อวงกว้างอย่างมากในประเทศ

ธันวาคม 2563-เมษายน 2564 ประเทศไทยเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่

ต้นปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยและทั่วโลกได้เผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในการระบาดระลอกใหม่และเป็นการแพร่ระบาดของสายพันธุ์ใหม่

มิถุนายน 2564 พบสายพันธุ์เดลต้า สถานการณ์การแพร่ระบาดรุนแรงและลุกลามไปทั่วประเทศ มีการติดเชื้อในสถานประกอบการ โรงงาน ตลาดชุมชน และครอบครัว ทำให้มีจำนวนผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องกระจายไปทั่วประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดอย่างหนักและกระจายเป็นวงกว้าง^{111 112 113}

2.5 ข้อมูลการแพร่ระบาดของโควิด-19

1) สถานการณ์ทั่วโลก

- พบผู้ติดเชื้อโควิด-19 เพิ่มขึ้น 490,698 ราย รวมสะสม 194,410,034 ราย

¹¹⁰“ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 137, ตอนพิเศษ 69ง (25 มีนาคม 2563): 1.

¹¹¹ปาริชาติ พุ่มขจร และพงศ์ศักดิ์ รัตนชัยกุลโสภณ, “โคโรนาไวรัส: มหันตภัยชีวภาพ จากซาร์ส และเมอร์ส ถึงโควิด-19,” วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่ 6 ฉบับที่ 39 ประจำเดือน (กันยายน-ธันวาคม 2563): 598-599.

¹¹²สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, บทวิเคราะห์การพัฒนาศึกษาอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 (กรุงเทพฯ: ทริบเพ็ลกรุ๊ป, 2564), 21.

¹¹³ณัฐนิชา พลดาหาญ และคณะ, “รายงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการสื่อสารแบบ New Normal ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของประชาชนในยุคโควิด 19 อำเภอเมือง จังหวัดเลย” (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2564), 16.

- ยอดผู้เสียชีวิต ประมาณ 4,168,459 ราย (อัตราเสียชีวิต ประมาณร้อยละ 2.14)

2) สถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทย

- มีผู้ป่วยและผู้ติดเชื้อโควิด-19 รายใหม่ 15,335 ราย รวมผู้ติดเชื้อยืนยันสะสม 497,302 ราย ผู้ป่วยหายป่วยแล้วรวม 334,693 ราย (ณ วันที่ 25 กรกฎาคม 2564)¹¹⁴

2.6 มาตรการสำคัญในช่วงการแพร่ระบาด

1) **มาตรการสำคัญของรัฐบาล** รัฐบาลได้ออกข้อกำหนดและข้อปฏิบัติ ตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม 2564 สรุปสาระสำคัญ ได้แก่ กำหนดเพิ่มพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวดเป็น 13 จังหวัด การลดและจำกัดการเคลื่อนย้ายเดินทางโดยเฉพาะการเข้าออกพื้นที่ 13 จังหวัด การห้ามออกนอกเคหสถาน ตั้งแต่ 21.00-04.00 น. ให้เปิดกิจการ/กิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการใช้ชีวิตประจำวันเท่านั้น โดยให้มีมาตรการทางสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด และการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งชั้นสูงสุดเต็มจำนวน เป็นต้น

2) **มาตรการการรักษาพยาบาล** ศบค. มีการปรับรูปแบบและวิธีการดูแลรักษาผู้ป่วย โดยการจัดระบบบริการดูแลผู้ป่วยโควิด-19 ที่ไม่มีอาการหรือกลุ่มที่มีอาการน้อยแยกกันรักษาตัวที่บ้านหรือโรงพยาบาลสนามในชุมชนเพื่อปรับให้เตียงรักษาพยาบาลมีความเพียงพอต่อการให้การรักษากลุ่มผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงมีอาการปานกลาง และมีอาการรุนแรงที่มีความเสี่ยงต่อการเสียชีวิต

2.7 สรุปสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19

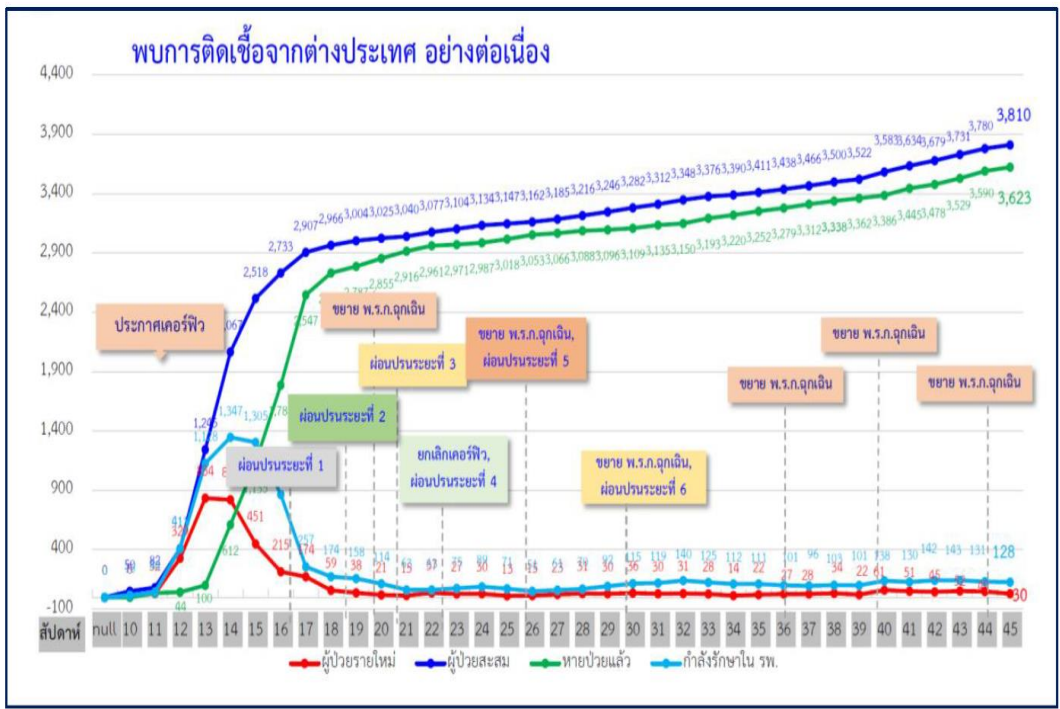
จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อเดือนธันวาคม 2562 จนกระทั่งได้มีการแพร่กระจายไปในทุกทวีปทั่วโลกภายในระยะเวลาไม่นานนัก และยังมีที่คาดว่าจะยุติการแพร่ระบาดลงเมื่อไร จากรูปด้านล่างจะแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสามเดือนแรก (ภาพที่ 6¹¹⁵ และ ภาพที่ 7¹¹⁶)

¹¹⁴สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **บทวิเคราะห์การพัฒนาศึกษา อันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19**, 21.

¹¹⁵สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, **ทวิตไลน์ โรคโควิด-19 สามเดือนแรก**, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/nrctofficial/photos/pcb.2681428111982744/2681545548637667/>.

¹¹⁶ ศูนย์ข้อมูล COVID-19 กรมประชาสัมพันธ์, **ทวิตไลน์ มาตรการผ่อนคลาย COVID-19**, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/informationcovid19/photos/a.106142991004034/153561652928834/>.

Continuous detection of Covid-19 infection: National Total



Red line: New Cases Blue Line: Cumulative Cases Green Line: Recovered Cases Light Blue Line: In Treatment
 Source: Department of Disease Control, MOPH, November 5, 2020

ภาพที่ 9 ข้อมูลการติดเชื้อจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง¹¹⁷



¹¹⁷Ministry of Public Health, **Strategic Plan: Covid-19, Strategy: Managing the new wave of the Covid-19 Epidemic**, accessed July 1, 2023, available from https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/eng/file/main/en_Thailand%20Covid-19%20plan_MOPH_2021.pdf.

สำหรับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทยนั้น มีการรายงานการแพร่ระบาดมากกว่าหนึ่งรอบ (wave) แต่ไม่มีการเทียบเท่าที่แน่ชัดในการระบุดูรอบอย่างเป็นทางการ แต่มักมีการแบ่งแยกตามเหตุการณ์ที่สำคัญ ดังนี้

รอบแรก: การระบาดเริ่มต้นประมาณต้นปี 2020 และย้อนกลับไปถึงเดือนมกราคม 2020 โดยมีผู้ติดเชื้อแรกเป็นคนที่เดินทางมาจากต่างประเทศ.

รอบที่สอง: ระหว่างปลายมีนาคมถึงต้นเมษายน 2020 โดยมีการกระจายตัวในชุมชนและการติดต่อจากกลุ่มคนที่เดินทางมาจากพื้นที่ที่มีการระบาด.

รอบที่สาม: เริ่มต้นประมาณเมษายน 2021 และมีการระบาดในสถานที่ทำงานและชุมชน รวมถึงมีการรายงานการติดเชื้อจากผู้เดินทางเข้าประเทศ.

รอบที่สี่: เริ่มต้นประมาณต้นเดือนมกราคม 2022 โดยมีการระบาดในกลุ่มคนที่เดินทางมาจากต่างประเทศและกลุ่มผู้ที่เข้าสถานที่สาธารณะ.

2.8 การจัดการและมาตรการควบคุมโรคอุบัติใหม่

มาตรการควบคุมโรคอุบัติใหม่ในสถานการณ์การระบาดนั้น มีมาตรการที่หลากหลายทั้งในระดับนานาชาติ ระดับชาติ และระดับพื้นที่ เช่น

1) มาตรการรายงานสถานการณ์ข้อมูลผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตรายวัน เพื่อเฝ้าระวังและควบคุมการระบาด โดยองค์การอนามัยโลกมีมาตรการให้ประเทศต่างๆ รายงานสถานการณ์ผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตจากโรคอย่าง "เปิดเผยและโปร่งใส"

2) มาตรการล็อกดาวน์ (Lockdown) ทั้งในระดับชาติและเฉพาะพื้นที่ โดยให้คนจำนวนมากต้องกักตัวในบ้าน ไม่สามารถไปที่สาธารณะ หรือในสถานที่แออัดที่มีคนจำนวนมาก ต้องมีมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม

3) มาตรการด้านการสื่อสารความเสี่ยงที่ทันเวลา ทันสถานการณ์ และเป็นระบบ สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการรายงานข้อมูลสถานการณ์จำนวนผู้ติดเชื้ออย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกวัน และการสื่อสารอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายจะช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความวิตกกังวล ลดความตื่นตระหนก รวมทั้งเสริมสร้างให้ประชาชนมีพฤติกรรมป้องกันควบคุมโรคที่ถูกต้องได้ ทั้งยังเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ลดความตื่นตระหนก และสร้างพฤติกรรมในการป้องกันควบคุมการระบาดของโรคและภัยสุขภาพ

4) มาตรการกักตัว ในผู้ที่สงสัยว่าจะมีการติดเชื้อ และผู้เดินทางมาจากต่างประเทศซึ่งจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมการกักตัวอย่างเข้มงวดเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคตามระยะเวลาและหลักเกณฑ์แนวทางที่รัฐกำหนด เช่น การกักตัวที่บ้าน การกักตัวในพื้นที่กักกันโรค

5) **มาตรการการณรงค์ให้สวมใส่หน้ากากอนามัย ล้างมือ และ Social Distancing** เพื่อลดการแพร่กระจายเชื้อและการรับเชื้อเข้าสู่ร่างกาย

6) **มาตรการด้านกฎหมาย** อาทิ พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินฯ เพื่อการกำกับดูแลหรือออกคำสั่งที่เป็นภาพรวมของประเทศซึ่งยังเป็นข้อจำกัดของพระราชบัญญัติโรคติดต่อฯ และยังมีประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการฯ เป็นระยะเวลานาน

7) **การจัดตั้งกลไกกลางระดับชาติ** เช่น มีการจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและมาตรการเร่งด่วนในการบริหารสถานการณ์ โดยให้คณะกรรมการอำนวยการเตรียมความพร้อม ป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคติดต่ออุบัติใหม่แห่งชาติ และศูนย์ข้อมูลมาตรการแก้ไขปัญหาจากโรคติดต่อ เป็นต้น

8) **มีแนวทางการปฏิบัติการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน** เช่น แบ่งตามกลยุทธ์ 6C ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข¹¹⁸

2.9 การบริหารจัดการโควิด-19 ของประเทศต่างๆ

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ได้นำเสนอและเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ในการตอบสนองต่อการระบาดโควิด-19 โดยมีเป้าหมายเพื่อหยุดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสภายในประเทศจีน และประเทศอื่นๆ รวมทั้งการลดผลกระทบของการระบาดทั่วโลก ดังนี้¹¹⁹

ประเทศจีน

- ระบบการสั่งการที่เป็นหนึ่งเดียวและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นการตอบโต้โรค
- การกำหนดยุทธศาสตร์บนพื้นฐานทางกฎหมายและข้อมูลทางวิทยาศาสตร์
- การเพิ่มขีดความสามารถของการรักษาอย่างรวดเร็ว เช่น การเพิ่มทีมบุคลากรทางการแพทย์ การใช้แพทย์แผนจีนร่วมด้วย ให้รักษาฟรีแก่ผู้ติดเชื้อทุกราย
- การใช้มาตรการทางเทคโนโลยี การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการทำวิจัยเชิงระบาดวิทยา และสามารถติดตามเคสต้องสงสัยติดเชื้อได้

¹¹⁸เรื่องเดียวกัน.

¹¹⁹World Health Organization, **Strategic preparedness and response plan for the novel coronavirus**, accessed July 1, 2023, available from <https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/srp-04022020.pdf>.

- การแลกเปลี่ยนและร่วมมือกับภายนอกการทำงานร่วมกับองค์การอนามัยโลกและประเทศต่างๆ เช่น การบริจาคเงิน การสนับสนุนยา และเวชภัณฑ์ไปยังประเทศต่างๆ

ประเทศญี่ปุ่น

- การปรับปรุง intensive Care และระบบการรักษาพยาบาลสำหรับรายที่ป่วยรุนแรง เช่น เครื่องช่วยหายใจ ปอดเทียม เป็นต้น

- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชน เช่น การหลีกเลี่ยงพื้นที่เสี่ยง (3C) รวมถึงการหลีกเลี่ยงการรวมตัวแบบ mass gathering และการปิดโรงเรียนโดยสมัครใจ

ประเทศเกาหลีใต้

- การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างโปร่งใสโดยการให้ข้อมูลแก่ประชาชนอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว ผ่านการบรรยายสรุป วันละ ๒ ครั้ง ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมโรคโดยรัฐให้แนวทางการดูแลป้องกันตัวเองและ Physical Distancing

- การควบคุมโรคโดยการจำกัดการเดินทาง โดยมีกำหนดแนวทางการตรวจคนเข้าเมืองเฉพาะและงดการเดินทางไปต่างประเทศของผู้ต้องสงสัยติดเชื้อเป็นเวลา 14 วัน

- ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกลางและท้องถิ่น โดยการบริหารภาพรวมของสถานการณ์และการจัดการโรคโดยรัฐบาลกลาง ในขณะที่หน่วยงานท้องถิ่นมีหน้าที่สอบสวนโรคและการรักษาโรค บุคลากรทางการแพทย์มีหน้าที่รักษาผู้ป่วยและทำวิจัย ส่วนประชาชนมีหน้าที่ป้องกันตนเองจากโรค

- การใช้เทคโนโลยี เช่น การใช้ Self-diagnosis app, Self-quarantine app การจัดเก็บตัวอย่างโดยจัดทำหน่วยแบบ Drive thru & Walk thru

ประเทศฟิลิปปินส์

- Health เน้นในเรื่องการสอบสวนโรค การคัดกรอง รักษาพยาบาล

- Governance เป็นการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกระทรวงต่างๆ เพื่อติดตามการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การสร้างระบบที่เอื้อต่อการให้บริการด้านสุขภาพ

- Law and order เพื่อออกหรือปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้เอื้อต่อการทำงาน

- Economy เพื่อลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

- Logistics เพื่อสร้างระบบจัดเก็บ จัดส่งยาและเวชภัณฑ์ และการจัดการทรัพยากรต่างๆ

- Risk communication เพื่อการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา

ประเทศเวียดนาม

กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การกักตัวผู้เดินทางกลับจากต่างประเทศ 2) การเพิ่มการเฝ้าระวังในชุมชน 3) การสื่อสารในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการข่าวลือ ข่าวบิดเบือนต่างๆ และ 4) การรักษาที่มีคุณภาพ

บทเรียนจากเวียดนาม ได้แก่

- ภาวะผู้นำของรัฐบาล โดยการจัดตั้งคณะกรรมการชาติการจัดทำแผนตอบโต้โรคของประเทศโดยยึดหลักการปกป้องสุขภาพของประชาชนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด
- ระบบเฝ้าระวังโรคที่ดี ได้แก่ การติดตามสถานการณ์อย่างเข้มข้น ระบบสอบสวนโรค การค้นหากลุ่มเสี่ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เดินทางจากต่างประเทศ
- การค้นหาโดยการติดตามผู้ใกล้ชิดผู้ป่วยในทุกช่องทาง โดยการทำงานร่วมกับฝ่ายสาธารณสุข สายการบิน สื่อ และหน่วยงานต่างๆ
- การสื่อสารสังคม เพื่อลดความตื่นตระหนก การเพิ่มความเข้าใจในการดูแลตัวเอง การสื่อสารอย่างทันท่วงที การใช้ช่องทางต่างๆ ในการสื่อสาร
- ปิดชุมชนและโรงพยาบาลโดยเฉพาะในพื้นที่เสี่ยง Lockdown 14-28 วัน
- การสร้างระยะห่างทางกายภาพ เช่น ปิดโรงเรียน งดกิจกรรมชุมนุม ให้ประชาชนอยู่บ้าน ระวังการเดินทางด้วยรถโดยสารสาธารณะ การเว้นระยะห่าง 2 เมตร

ประเทศสวีเดน

- รัฐบาลทำหน้าที่ในการควบคุมโรคและเชิญหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญมาให้ข้อเสนอแนะ
- ปกป้องผู้สูงอายุและผู้อยู่ในกลุ่มเสี่ยง
- Social Distancing และให้ค่าตอบแทนแก่ประชาชนที่อยู่บ้าน
- Aim for Endurable Strategies and Public Trust
- Flexible Adjustment to Developments on the Ground โดยมาตรการที่รัฐบาลดำเนินการต้องได้รับการยอมรับจากประชาชน

ประเทศอินเดีย

- Surveillance at Points of Entry ที่สนามบิน ท่าเรือ ชายแดนทางบก
- ผ่านการบูรณาการเครือข่ายการเฝ้าระวังโรค
- สามารถตรวจหาเชื้อได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา โดยมีห้องปฏิบัติการของรัฐ 230 แห่ง เอกชน 87 แห่ง และ Collection Center 16,000 แห่งทั่วประเทศ
- มีการเตรียมเตียง การจัดการผู้ป่วยระยะวิกฤติ และป้องกันการติดเชื้อ
- ใช้สื่อสังคมออนไลน์ ในการสื่อสารกับประชาชน

- Capacity Building ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่สนามบิน ท่าเรือ¹²⁰

3. ผลกระทบจากการแพร่ระบาด

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายเป็นจำนวนมาก มนุษย์จำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิมๆ โดยสร้างเสริมปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูความเสียหายที่เกิดขึ้น

3.1 บริบททางเศรษฐกิจและสังคมก่อนโควิด-19

บริบททางเศรษฐกิจและสังคมก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีลักษณะ ดังนี้

- กระแสโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายเสรีของคน เงินทุน ข่าวสาร เทคโนโลยี สินค้าและบริการ
- ศูนย์รวมอำนาจทางเศรษฐกิจย้ายมาเอเชีย การรวมกลุ่มของเศรษฐกิจในภูมิภาค
- การแย่งชิงแรงงานและเงินทุนจากการเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลก
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลต่อภาคธุรกิจและการใช้ชีวิตของประชาชน
- ภาวะโลกร้อนและสภาวะภูมิอากาศที่ผันผวนก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น เป็นแรงกดดันให้มีการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ราคาน้ำมันมีความผันผวนและการผลิตพืชพลังงานทดแทนส่งผลต่อความมั่นคงทางอาหารของโลก
- ความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดและกฎเกณฑ์การใช้พื้นที่และความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- หลักบริหารจัดการที่ดี ระบอบประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชนมีความเข้มข้นมาก¹²¹

¹²⁰กระทรวงสาธารณสุข, การศึกษามาตรการป้องกันการเกิดโรคระบาดหรือโรคติดต่อในประเทศ, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.moicovid.com/wp-content/uploads/2020/07/ข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสาธารณสุข.pdf>.

¹²¹กฤษณพงศ์ กีรติกร, “ยุคปกติใหม่: ดิจิทัลเทคโนโลยี ไวรัสโคโรนา 2019 กับ การศึกษาการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์การสร้างสังคมใหม่” (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง KU Model: นวัตกรรมกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ณ ห้องประชุมกำพลอดุลวิทย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 26 มิถุนายน 2563), 6.

3.2 ลักษณะสำคัญของผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19

ผลกระทบจากวิกฤตในครั้งนี้มีลักษณะสำคัญในสามมิติ ได้แก่

1) **ความครอบคลุม (Coverage)** เพราะทุกประเทศทั่วโลกล้วนได้รับผลกระทบอย่างหนักไม่เว้นแม้กระทั่งประเทศมหาอำนาจ อาทิ จีน ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของโรค ต่อมาเชื้อแพร่กระจายไปสู่ยุโรป และระบาดหนักในสหรัฐฯ

2) **มิติที่หลากหลาย (Dimensions)** ความเป็นอยู่หลายด้าน ทั้งด้านชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม ต้องเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมากเนื่องจากมาตรการล็อกดาวน์ ประชาชนต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตด้วยรูปแบบใหม่ๆ บนโลกออนไลน์

3) **ความยืดเยื้อ (Prolongment)** การระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งนี้กินเวลายาวนานกว่าเหตุการณ์โรคระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้นในระยะหลัง ซึ่งที่ผ่านมาองค์การอนามัยโลกมักประกาศว่าการระบาดของโรคส่วนใหญ่จะมีระยะแพร่ระบาดหนักเพียงประมาณ 3-9 เดือน¹²²

3.3 ผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19

1) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม

มีมากกว่า 100 ประเทศใช้มาตรการล็อกดาวน์หรือปิดประเทศเพื่อสกัดกั้นในช่วงการระบาด ส่งผลให้การเดินทางระหว่างประเทศและกิจกรรมทางเศรษฐกิจของท่องเที่ยวระหว่างประเทศยุติลงด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลต่อซัพพลายเชนและการค้าระหว่างทำให้สินค้า ยกเว้นเวชภัณฑ์สำคัญและอาหาร เกิดการยกเลิกคำสั่งซื้อจนถึงยุติการผลิตและส่งออกเนื่องจากขาดวัตถุดิบและไม่สามารถจัดการโลจิสติกส์ระหว่างประเทศได้

2) ผลกระทบต่อการทำงานและแรงงาน

การทำงานจากบ้าน (wfh) เพื่อหลีกเลี่ยงการแพร่ระบาดและปฏิบัติตามมาตรการ Social Distancing บริษัทต่างๆ ลดจำนวนพนักงานที่ต้องเดินทางมาทำงานร่วมกับการทำงานจากบ้าน ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและลงทุนด้านดิจิทัล ทั้งการทำงาน การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และทักษะความสามารถของพนักงานต่างๆ มากขึ้นและเร็วขึ้น

3) ผลกระทบต่อผู้บริโภค

ช่องทางการบริโภคเปลี่ยนไป พบว่าพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้นสูงชันมาก ทั้งในการทำงานทางไกลผ่าน Online Platform การสื่อสารผ่านช่องทาง Social

¹²²ปัญญาวัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," บทความ: รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์ (กรกฎาคม 2563): 4.

การบริโภคเนื้อหาบันเทิงผ่านช่องทาง Streaming ต่างๆ¹²³

3.4 โควิด-19 กับการเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรม

การใช้ชีวิตใน “ภาวะผิดปกติ” จากวิกฤตโควิด-19 ที่ยาวนานกว่า 1 ปี จะหล่อหลอมความคิด และพฤติกรรมใหม่ของผู้คนและอาจทำให้คนล้มพฤติกรรมบางอย่างในอดีตได้เปลี่ยนไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง ดังนี้

1. ผลกระทบต่อความคิดและสภาพจิตใจ

มุมมองที่คนมีต่อโลกจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) โลกมีภัยอันตรายมากกว่าที่คิดไว้ 2) โลกมีความไม่แน่นอนสูงมากกว่าที่คิดไว้ 3) โลกมีความเชื่อมโยงสูงมากกว่าที่คิดไว้ ทั้งหมดนี้จะทำให้ผู้คนมองโลกในแบบ “ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และกำกวม” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: VUCA)

2. ผลกระทบต่อการปรับตัวในการใช้ชีวิต

พฤติกรรมปรับตัวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงภาวะผิดปกตินี้เกิดจากการที่ผู้คนให้คุณค่ามากขึ้นแก่ปัจจัย ดังนี้ 1) คุณค่าต่อความไว้วางใจ/Value for Trust 2) คุณค่าต่อความเป็นส่วนตัว/Value for Space 3) คุณค่าต่อความเสมือนจริง/Value for Virtual 4) คุณค่าต่อสุขภาพ/Value for Wellness 5) คุณค่าของเงิน/Value for Money 6) คุณค่าต่อส่วนรวมและภาครัฐ/Value for Public และ 7) คุณค่าต่อพรมแดน/Value for Border

3. ผลกระทบต่อประสบการณ์ที่แปลกใหม่

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการอุปโภคบริโภคมีทั้งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว ปานกลาง และถาวร โดยสามารถจำแนกให้เห็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงชั่วคราว มีหลายประเภท ได้แก่ 1) การบริโภคสินค้าที่เพิ่มขึ้นเฉพาะในช่วงวิกฤต เช่น การใช้หน้ากากอนามัยและเจลแอลกอฮอล์ โดยเมื่อวิกฤตเริ่มคลี่คลายไม่นานผู้คนก็จะกลับมาใช้ชีวิตเหมือนเดิม 2) การกักตุนสินค้า (Stock up) เพื่อทยอยใช้ในภายหลัง ซึ่งจะทำให้การบริโภคหลังวิกฤตมีแนวโน้มลดลง อาทิ กระดาษทิชชู บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง และอาหารแช่แข็ง 3) การบริโภคที่ต้องเลื่อนออกไปใช้ในภายหลัง เนื่องจากผู้ให้บริการถูกสั่งปิดชั่วคราวในช่วงล็อกดาวน์ เช่น การเที่ยวในสถานบันเทิง การจัดงานอีเวนต์ รวมถึงงานแต่งงาน เป็นต้น และ 4) การบริโภคที่ลดลงเฉพาะในช่วงวิกฤต อาทิ การตัดผม และการเสริมความงาม

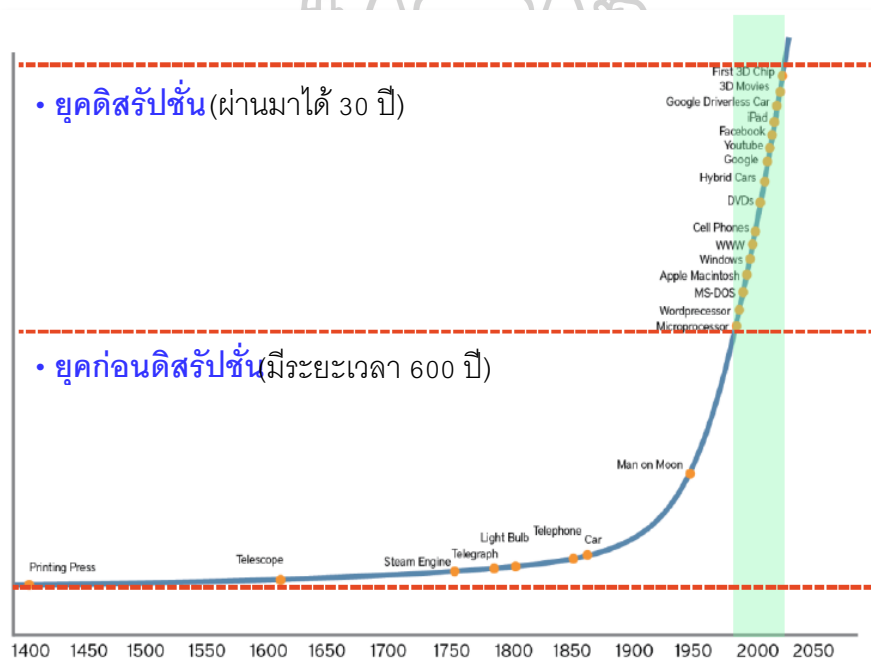
¹²³McKinsey & Company, **Director Briefing COVID-19: Business implications and the "New Normal" Summary**, accessed July 1, 2023, available from <http://www.thai-iod.com/imgUpload/Article-Summary-Mckenzie-TH-PDF.pdf>.

2. การเปลี่ยนแปลงระยะปานกลาง ซึ่งอาจใช้เวลาฟื้นฟูหลายปีกว่าจะสามารถกลับมาสู่สภาพเดิม เช่น ฐานะการเงินของภาคธุรกิจและครัวเรือนที่แย่ลง ผู้คนเห็นคุณค่ากับเงินมากขึ้น และลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย

3. การเปลี่ยนแปลงถาวร ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่หล่อหลอมภาวะปกติใหม่ เช่น การประชุมผ่านวิดีโอ (VDO Conference) ซึ่งสามารถช่วยลดภาระในการเดินทางและเพิ่มความยืดหยุ่นได้มาก ซึ่งหลังจากนี้ไปคาดว่าธุรกิจจำนวนมากจะหันมาพึ่งพาการประชุมลักษณะนี้มากขึ้น ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Startup) อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเช่าสำนักงานเป็นการถาวรซึ่งมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูง แต่อาจใช้วิธีการทำงานที่บ้าน และเช่าสถานที่ประชุมเป็นครั้งคราวเมื่อจำเป็นเท่านั้น¹²⁴

3.5 โควิด-19: ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ก. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อนโควิด-19

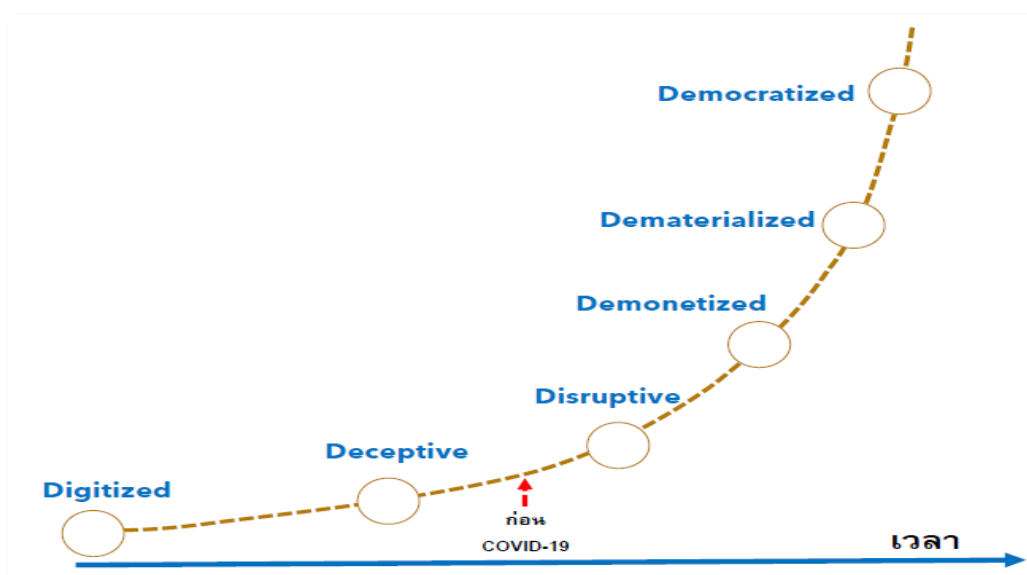


ภาพที่ 10 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19¹²⁵

¹²⁴ปัญญาวัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," บทความ: ริเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์ (กรกฎาคม 2563): 4-6.

¹²⁵เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, โลกของงานหลังโควิดบนฐานวิถีชีวิตใหม่, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/wp-content/uploads/2020/06/สถานการณ์การพัฒนากลุ่มเป้าหมาย.pdf>.

ไดมันดิส (Diamandis) ผู้เขียนหนังสือ Bold ได้กล่าวถึงกระบวนการ 6D (Six Ds) ของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีไว้ว่าประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ Digitized, Deceptive, Disruptive, Demonetized Dematerialized และ Democratized¹²⁶ ดังภาพถัดไป



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี¹²⁷

- 1) **Digitized** กระบวนการแรกคือการทำให้เข้าสู่การเป็นดิจิทัลเป็นที่ยอมรับของทุกคนว่าทุกอย่างสามารถแปลงให้เป็นดิจิทัลได้ เช่น ไฟล์เพลงชนิด mp3 ไฟล์รูปถ่ายชนิด
- 2) **Deceptive** เทคโนโลยีเดิมกำลังหลอกตัวเองในช่วงแรกว่าสิ่งนั้นจะมาทดแทนของเดิมยังไม่ได้ ยิ่งอีกไกล ตัวอย่างของกรณีฟิล์มของบริษัทโกดัก
- 3) **Disruptive** สุดท้ายเทคโนโลยีจะเติบโตแบบ Eponential ซึ่งดูเหมือนจะช้าในช่วงแรก แต่จะเร็วมาก ๆ ในช่วงหลัง และสุดท้ายจะดีกว่าของเดิมแบบไม่เห็นฝุ่น

¹²⁶Peter H. Diamandis, **The six Ds of exponentials**, accessed July 1, 2023, available from <https://www.diamandis.com/blog/6-ds-exponentials>.

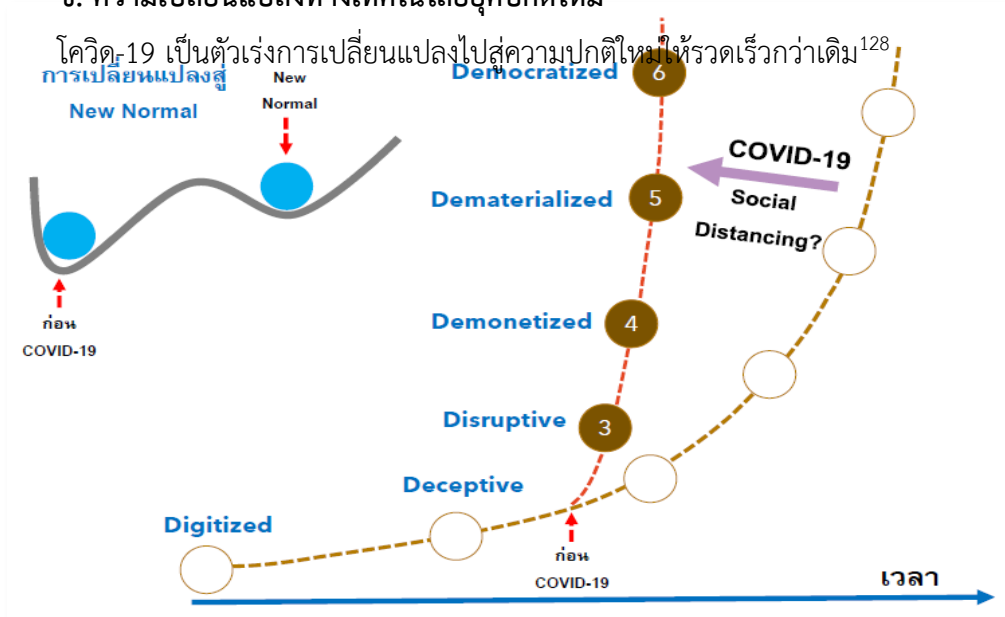
¹²⁷เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, **โลกของงานหลังโควิดบนฐานวิถีชีวิตใหม่**, เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2566 เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/>

4) **Demonetized** เมื่อเทคโนโลยีมาแทนที่ โมเดลเรื่องการเก็บเงินจากลูกค้าจะเปลี่ยนไปจนใกล้เคียง 0

5) **Dematerialized** สิ่งของทุกอย่างจะหายไปจากโลกความจริง และเข้าไปสู่โลกเสมือน และหลายอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้นจะไม่จำเป็นอีกต่อไป เช่น เครื่องคิดเลข แผนที่ที่เป็นกระดาษ

6) **Democratized** เมื่อทุกอย่างถูกทำให้อยู่ในโลกเสมือนก็แปลว่า สิ่งที่มีมนุษย์ได้กำหนดขึ้นบนโลกแห่งความจริง อาจจะใช้ไม่ได้กับในโลกเสมือน สิ่งที่เห็นเป็นตัวอย่างได้ชัดคือการควบคุมของรัฐบาล เช่น รัฐบาลไม่สามารถเก็บภาษีเฟซบุ๊กได้

ข. ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียุคปกติใหม่



ภาพที่ 12 การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีในยุคปกติใหม่

¹²⁸ เรื่องเดียวกัน

ตอนที่ 2 ยุคปกติใหม่

“สิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ อาจกลายเป็นเรื่องปกติหลังจากนี้...”¹²⁹

1. ความหมายของยุคปกติใหม่

ความปกติใหม่ หรือ New Normal ในภาษาไทยใช้คำว่า “ความปกติใหม่” “ชีวิตวิถีใหม่” “ฐานวิถีชีวิตใหม่” หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวัง ล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย

ในการพิจารณาศัพท์บัญญัติและนิยามของคำว่า New normal และ New norm ราชบัณฑิตยสภาได้แต่งตั้งคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับหลายสาขาวิชาและที่จำเป็นเร่งด่วน คณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่บัญญัติศัพท์ใหม่ที่อยู่ในกระแสสังคมร่วมสมัย รวมทั้งศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับหลากหลายสาขาวิชาและมีความจำเป็นต้องใช้งาน นอกจากนี้มีหน้าที่เผยแพร่ศัพท์ที่บัญญัติไปสู่สาธารณชนอีกด้วย

คำว่า New normal ได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 คำว่า New normal เป็นวลีและเป็นสำนวน ซึ่ง Oxford dictionary ได้ให้คำนิยามว่า A previously unfamiliar or atypical situation that has become standard, usual, or expected. หมายถึง สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมา มีเหตุหรือเกิดวิกฤติบางอย่าง จึงมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปกติและเป็นมาตรฐาน

คำว่า New normal เป็นพลวัต และคำนี้มีที่ใช้ในหลายบริบท ไม่ใช่เฉพาะในทางธุรกิจหรือวิถีชีวิตเท่านั้น จึงเป็นการยากที่จะหาคำกลางๆ ที่จะใช้ได้ในทุกบริบท จึงมีข้อสรุปร่วมกันว่า ควรจะเขียนคำนี้ทับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “นิวนอร์มัล” จะสื่อความหมายได้ดีกว่า

อย่างไรก็ตามคณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ได้บัญญัติคำนี้ไว้แล้วว่า ความปกติใหม่, ฐานวิถีชีวิตใหม่ คณะกรรมการจึงมีความเห็นว่าสามารถใช้สองคำนี้ได้ด้วย อีกคำหนึ่งคือ New norm คณะกรรมการให้ใช้คำว่า “บรรทัดฐานใหม่”¹³⁰

¹²⁹ไพศาล สุวรรณน้อย, **Transitioning to the new normal education**, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://edu.rmu.ac.th/n2019/index.php/service-site/subj/doc-seminar/transitioning-to-the-new-normal-education/84-2020-06-10-08-0-11-1/file>.

¹³⁰ราชบัณฑิตยสภา, **New normal**, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://royalsociety.go.th/บัญญัติศัพท์-new-normal>.

รูปแบบความปกติใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือวนหาถึงอดีต

ยุคปกติใหม่ (Era of New Normal) หมายถึง ช่วงเวลาหรือระยะเวลาของที่รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวังล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรง นอกจากนี้ ยังมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นไปที่สถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่หรือกำลังพัฒนา โดยคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสังคมจะยังคงปรับตัวและพัฒนาต่อไปเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่กำลังดำเนินอยู่

2. ลักษณะของความปกติใหม่

เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว ได้สรุปถึงผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ก่อให้เกิดเป็นความปกติใหม่ในด้านต่างๆ ไว้ ดังนี้

1) **วิถีชีวิต** ได้แก่ รับข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางออนไลน์ นำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในชีวิตมากขึ้น เคยชินกับการรับบริการแบบอัตโนมัติและช่องทางออนไลน์ ให้ความสำคัญกับสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และชุมชน พร้อมจะก้าวข้ามแพลตฟอร์มกลาง ไปสู่ผู้ขายโดยตรง

2) **ธุรกิจ** ได้แก่ ความยืดหยุ่นมีความสำคัญกว่าประสิทธิภาพและกำไรสูงสุด นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุนคงที่ให้ต่ำที่สุด ธุรกิจที่สามารถก้าวข้าม Platform ไปสู่ผู้ขายโดยตรง จะได้เปรียบกว่าทั้งในด้านการสร้างแบรนด์และสงครามราคา

3) **การทำงาน** ได้แก่ โลกของงานจะเปลี่ยนไป อาชีพเกิดขึ้นและหายไปรวดเร็ว ความชำนาญเฉพาะทาง และคุณสมบัติส่วนตัวสำคัญเท่าๆ กัน ต้องทำลายตัวเองก่อนจะถูกเทคโนโลยีทำลาย หารูปแบบและช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อการ Reskill and Upskill

4) **รัฐบาล** ได้แก่ การกระตุ้นเศรษฐกิจในระยะสั้นด้วยงบประมาณจำนวนมาก จะก่อให้เกิดภาระทางการคลัง การบริหารจัดการ “ความเสี่ยงอุบัติใหม่” มีความสำคัญ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สามารถยืนได้ด้วยลำแข้งของตนเอง เพื่อลดผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกและความเสี่ยง

ต่างๆ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแก่ประชาชนอย่างทันท่วงที ทัวถึงและเข้าใจง่าย¹³¹

3. แนวโน้มสังคมหลังโควิด-19

ฟิวเจอร์เทลส์ แล็บ (FutureTales Lab by MQDC) หรือศูนย์วิจัยอนาคตศึกษา ได้สรุป 10 แนวโน้มที่สังคมไทยควรจะต้องรับ ได้แก่

1) **โครงสร้างสังคม** โครงการสร้างของสังคมใหม่ๆ ที่จะมีการออกกฎหมายที่ใช้ร่วมกันทั่วโลก เป็นกฎหมายเดียวกันที่ช่วยในเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงการเข้ามาของเทคโนโลยี IoT Infrastructure และระบบต่างๆ ทำให้คนเข้ามาสนใจมากยิ่งขึ้น อีกประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างของสังคมใหม่ก็คือ ผู้คนจะให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความเป็นอยู่มากยิ่งขึ้น โดยจะยอมให้ข้อมูลส่วนตัว เพื่อที่จะปกป้องสุขภาพและทรัพย์สินของตัวเองและครอบครัวมากยิ่งขึ้น

2) **ความสามารถในการฟื้นตัวและความคล่องตัว** แม้ว่าจะในอนาคตหลังวิกฤตโควิด-19 ความเชื่อมั่นและความเชื่อใจในระดับบุคคลจะลดน้อยลง แต่ความร่วมมือระหว่างองค์กรและอุตสาหกรรมจะมีมากขึ้น ซึ่งภาครัฐจะใช้เวลาปรับตัวมากที่สุด และจะถูกปรับเปลี่ยนมากขึ้น เช่น กฎหมายพื้นฐาน การประชุมอย่างถูกกฎหมายผ่านทางออนไลน์ เป็นต้น วิกฤตครั้งนี้อาจเป็นการล้างไพ่ทางเศรษฐกิจในทางบวก คือรัฐและองค์กรธุรกิจสามารถใช้โอกาสนี้ในการจัดการเรียนผ่านออนไลน์ฟรีให้กับแรงงาน หรือการกำหนดระเบียบการทำงานที่ลดการใช้ทรัพยากรได้มากขึ้น

3) **วิกฤตการณ์ทางอารมณ์ระดับโลกและสังคมไร้การสัมผัส** วิกฤตทางอารมณ์ของคนเมื่อต้องเผชิญกับความยากลำบากในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้ชีวิตได้แบบเดิมๆ นำไปสู่การสูญเสียสมดุลทางความคิดและอารมณ์ อาทิ เด็กรุ่นใหม่ที่เคยโตขึ้นมา จากเดิมมีวิธีการทักทายแบบจับมือหรือกอด แต่ด้วยสถานการณ์ตอนนี้ทำให้ไม่สามารถทำได้ ทำให้การปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพมีระยะห่างกันออกไปเรื่อยๆ ส่งผลในเรื่องของอารมณ์ ในแง่ของความใส่ใจ และความห่วงใยในอนาคต

4) **พื้นที่สาธารณะ/เทคโนโลยีในร่มพร้อมปัจจัยด้านสุขภาพ** จากความไม่เชื่อมั่นและความวิตกกังวลในเรื่องความปลอดภัยในเวลาที่ต้องออกไปยังพื้นที่สาธารณะต่างๆ ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในด้านนี้ อาทิ ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ต้องมีการวางแผนรับมือ และสร้างเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น การวางระบบฆ่าเชื้อสำคัญเหมือนการวางระบบแอร์ น้ำ ไฟ มีการกำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพอากาศในอาคาร

¹³¹เกียรตินันต์ ล้วนแก้ว, **โลกของงานหลังโควิดบนฐานวิถีชีวิตใหม่**, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/wp-content/uploads/2020/06/สถานการณ์การพัฒนากลุ่มเป้าหมาย.pdf>.

5) **ให้ความสำคัญกับพื้นที่มากกว่าความสะดวกสบาย** วิธีความคิดของผู้บริโภคในแง่การซื้อที่อยู่อาศัยจะเปลี่ยนไป เพราะที่ผ่านมามักทุกอย่างจะรวมตัวกันอยู่กลางเมือง โดยยึดเอาแนวเส้นการเดินทางที่ใกล้รถไฟฟ้าเป็นปัจจัยหลักในการเลือกซื้อ แต่ด้วยสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการทำงานในอนาคต สามารถทำงานที่บ้านได้ อาจจะไม่จำเป็นต้องเดินทางไปทำงานทุกวัน จึงอาจจะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกที่อยู่อาศัย ไม่จำเป็นต้องอยู่ในเมือง หรืออาศัยในคอนโดมิเนียมขนาดเล็กกลางใจเมืองต่อไป แต่อาจปรับเปลี่ยนเป็นบ้านนอกเมือง แต่มีพื้นที่มากขึ้น มีสวน การปรับเปลี่ยนบ้านพักตากอากาศมาใช้อาศัยประจำแทน

6) **ทุกอย่างที่บ้าน** หรือที่เรียกว่า เศรษฐกิจติดบ้าน อันเนื่องมาจากสถานการณ์โรคระบาด ทำให้วิถีชีวิตของคนเปลี่ยนไป เริ่มเคยชินกับการอาศัยอยู่ในบ้าน ทำงาน ทำกิจกรรมต่างๆ ภายในที่พักอาศัยของตนเอง ส่งผลต่อความต้องการที่พักอาศัยที่อาจจะเปลี่ยนไป จากเดิมที่สามารถอาศัยในพื้นที่ที่มีขนาดเล็กได้ แต่ขณะนี้อาจจะไม่เพียงพอ และต้องการมีพื้นที่ที่สามารถทำอะไรได้หลายหลากมากยิ่งขึ้น อย่าง คอนโดมิเนียม ก็ต้องมีพื้นที่สำหรับการทำอาหาร พื้นที่ทำงานและออกกำลังกายได้ในขณะเดียวกัน

7) **แพลตฟอร์มการดูแลสุขภาพเชิงรุก** จากเหตุการณ์โรคระบาดโควิด-19 ทำให้แพลตฟอร์มการดูแลสุขภาพและการป้องกันความเจ็บป่วยนั้นมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โครงสร้างพื้นฐานของเมือง อาคาร บ้าน จะต้องให้บริการและแพลตฟอร์มสุขภาพและสุขภาพจิตเป็นบริการพื้นฐาน

8) **ไมล์สุดท้ายและโลจิสติกส์ชั่วโมงถัดไป** ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง จะทำให้ระบบการขนส่งระยะสั้นแบบ 1 กิโลเมตร และการจัดส่งแบบรวดเร็วภายใน 1 ชั่วโมง จะเป็นที่ต้องการ และมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

9) **อุปกรณ์สวมใส่ที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยมากกว่าความเป็นส่วนตัว** การเติบโตของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบสวมใส่ ซึ่งผู้บริโภคจะยอมให้ข้อมูลส่วนตัวเพื่อแลกกับความปลอดภัยที่มีมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันที่เจาะลึกถึงข้อมูลมากยิ่งขึ้น สามารถดูได้ว่า ณ วันนี้ สถานที่ที่เราอยู่ ณ ตรงนี้มีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะเป็นประเด็นในเรื่องของความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว

10) **จากห่วงโซ่อุปทานอาหารสู่ฟาร์มขนาดย่อม** โดยส่วนใหญ่ผู้บริโภคจะรับประทานอาหารเพื่อความอร่อย และเป็นการเข้าสังคมรูปแบบหนึ่ง แต่หลังจากนี้ผู้บริโภคจะเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพมากยิ่งขึ้น ต้องการความมั่นใจมากขึ้น

ว่าสินค้าที่จะนำมาปรุงอาหารต้องมีมาตรฐาน ปลอดภัย และมีความสะอาด รวมถึงผู้บริโภคบางส่วนเองเริ่มมีการทำฟาร์มขนาดเล็กในเมืองมากยิ่งขึ้น¹³²

4. การปรับตัวในยุคปกติใหม่

สืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ต้องมีการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- การอยู่ในบ้านพร้อมทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ภายในที่อยู่อาศัยของตนเอง (Work From Home) ส่งผลต่อความต้องการที่พักอาศัยที่เปลี่ยนไปจากเดิม ที่อาศัยในพื้นที่ที่มีขนาดเล็ก อาจจะไม่เพียงพอ จำเป็นต้องการมีพื้นที่ที่สามารถทำอะไรได้หลายหลากมากยิ่งขึ้น
- การเรียนรู้และแบ่งปันความบันเทิงทางออนไลน์ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและค้นหาตัวตนของตนเอง ช่วยให้คุณคนได้รับความรู้ใหม่ พัฒนาศักยภาพของตนเองผ่านการเรียนรู้ และเรียนตามเวลาที่สะดวกของตนเอง นอกจากนี้ แพลตฟอร์มออนไลน์ยังมอบโอกาสในการตรวจสอบเนื้อหา และทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายด้วยการใช้รูปแบบการท่องเที่ยวเสมือนจริงใหม่ๆ เช่น การสำรวจพิพิธภัณฑ์เสมือนจริง การเข้าร่วมนิทรรศการออนไลน์ และการเยี่ยมชมแกลเลอรีที่มีชื่อเสียงทางออนไลน์
- การแพทย์และสาธารณสุข (ที่ปรึกษา) ผ่านออนไลน์ ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านสาธารณสุขของประเทศมากกว่าเดิม ระบบสาธารณสุขจะมีแพลตฟอร์มด้านสุขภาพเป็นบริการพื้นฐานและการป้องกันความเจ็บป่วยจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โครงสร้างพื้นฐานของเมือง อาคารบ้านจะต้องมีบริการสุขภาพและสุขภาพจิตรองรับด้วยการให้คำปรึกษา
- การ Deglobalization เพื่อพึ่งพาการผลิตในประเทศมากขึ้น เนื่องจากอุตสาหกรรมฐานการผลิตต่างๆ ของประเทศต้องหยุดชะงัก รวมไปถึงการขนส่งต่างๆ ด้วย อีกทั้งการนำเข้าจากอุตสาหกรรมหลายแห่งในต่างประเทศที่เป็นฐานการผลิตจึงหยุดชะงักตามไปด้วยเช่นกัน¹³³
- การดำเนินการทางธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงจนส่งผลทำให้ระบบการสั่งซื้อสินค้าและบริการ ระบบการขนส่งระยะสั้นและการจัดส่งแบบรวดเร็วจะเป็นที่ต้องการและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งหลังจากนี้การขอรับบริการจากผู้บริโภคจะเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น ระบบบริการต้องสร้างความมั่นใจมากขึ้นว่าสินค้าหรือบริการจะต้อง

¹³²ฟิวเจอร์เทลส์ แล็บ, 10 เทรนด์สังคมในอนาคต, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.skintec1.com/content/14480>.

¹³³สิริพร แสงเทียนฉาย, "New Normal ชีวิตวิถีใหม่ในภาวะ COVID-19," (กรุงเทพฯ: วังการยา), ปีที่ 20, ฉบับที่ 262 ประจำเดือน (พฤษภาคม 2563): 9-12.

มีมาตรฐาน ปลอดภัย และมีความสะอาด คาดว่าเราน่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการลงทุนของภาคเอกชน ห้างร้าน ต่างๆ หันมาจริงจังกับการทำธุรกิจออนไลน์กันมากขึ้น

5. สู่ภาวะปกติใหม่

การแพร่ระบาดนำไปสู่วิกฤตทางเศรษฐกิจ วิกฤตทางเศรษฐกิจนำไปสู่ ภาวะความปกติใหม่ ซึ่งเป็นรูปแบบอนาคตที่ไม่เคยปรากฏมีมาก่อน ได้แก่

1) ระยะห่างกลับมาแล้ว (Distance is Back) การกลับมาของระยะห่างที่มีใช้เพียงระยะห่างทางกายภาพ แต่รวมทั้งระยะห่างทางเศรษฐกิจเช่น มาตรการกีดกันทางการค้า โดยคาดการณ์ว่า คลื่นของการทวนกระแสโลกาภิวัตน์จะกลับมาอีกครั้ง

2) ความสามารถในการฟื้นตัวและประสิทธิภาพ (Resilience and Efficiency) แนวโน้มของการดำเนินธุรกิจจะมีความยืดหยุ่นและเน้นประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้บริษัทจำนวนมาก แม้จะมีการเตรียมการตั้งแต่ก่อนการเกิดวิกฤตแล้ว แต่ก็ยังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งสิ่งนี้อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระดับ Global Supply Chain ขึ้นหลังวิกฤตโควิด-19 นี้

3) การเพิ่มขึ้นของเศรษฐกิจแบบไร้สัมผัส (The Rise of Contact-free Economy) ธุรกิจที่จะกลายเป็นจุดเปลี่ยนในยุคหลังโควิด-19 มี 3 กลุ่ม คือ 1) การค้าอิเล็กทรอนิกส์ เกิดกลุ่มตลาดและลูกค้ารายใหม่ โดยเฉพาะบุคคลที่มีอายุ 36 ปีขึ้นไป และผู้อยู่อาศัยในเมืองเล็ก 2) ระบบการแพทย์ทางไกล การรักษาทางไกลจะได้รับการสนับสนุน ทั้งจากภาครัฐที่จะออกกฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการรักษาทางไกล และ 3) ระบบอัตโนมัติ การดำเนินงานจะถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติมากขึ้น เช่น ร้านค้าไร้เงินสด เครื่องให้บริการอัตโนมัติ

4) การแทรกแซงของรัฐบาลในระบบเศรษฐกิจมากขึ้น (More Government Intervention in the Economy) ในช่วงการระบาดของโควิด-19 รัฐบาลทั่วโลกได้ออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจมีมูลค่ารวมกันสูงถึง 10.6 ล้านล้านดอลลาร์ โดยมุ่งเน้นหลักๆ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุนความต้องการขั้นพื้นฐานของพลเมือง 2) การช่วยเหลือให้มีงานทำ และ 3) การช่วยเหลือธุรกิจให้อยู่รอดได้

5) การตรวจสอบข้อเท็จจริงเพิ่มเติมสำหรับธุรกิจ การดำเนินงานจะผูกโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจ ภาคธุรกิจและภาคประชาชน นำมาสู่การกำหนดเป็นกฎระเบียบหลักเกณฑ์สำหรับการจัดจ้างและความปลอดภัยของแรงงาน

6) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรม พฤติกรรมผู้บริโภค ตำแหน่งทางการตลาด และความน่าดึงดูดใจของภาคส่วน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตรูปแบบเดิม อุตสาหกรรมใดจะได้รับผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโครงสร้าง Supply

Chain ว่าพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศมากเท่าใด 2) พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคจะคำนึงถึงระยะห่างทางกายภาพ สุขอนามัย และสิทธิส่วนบุคคลมากขึ้น 3) ปรับเปลี่ยนจุดยืนทางการตลาดและปรับตัว ภาคธุรกิจจำเป็นในการปรับเปลี่ยนจุดยืนทาง การตลาดและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อลดผลกระทบต่อระบบการเงินและความเสี่ยงทางธุรกิจ

7) ในวิกฤตนั้นมีโอกาส ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีเชื่อมต่อการสื่อสาร ความจำเป็นของมนุษย์ในการสื่อสารนำไปสู่การเรียนรู้วิธีเชื่อมต่อกันผ่านเทคโนโลยี อาทิ Zoom, Skype, FaceTime 2) การใช้นวัตกรรมเพื่อการวิจัยและพัฒนา การใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีชีวภาพ การพัฒนาวัคซีน โดยการปรับปรุงและยืดหยุ่นกฎระเบียบที่ควบคุมการพัฒนาและวิจัยยา และ ความเป็นไปได้ของความปกติใหม่ ผลลัพธ์เชิงบวกอาจนำไปสู่ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและผลผลิตการฟื้นตัวของภาคอุตสาหกรรม การดำเนินงานของภาครัฐที่เข้มแข็งขึ้น¹³⁴

6. ทิศทางโลกหลังโควิด-19

แม้หลังสถานการณ์โควิด-19 ทั่วโลกคลี่คลาย นักวิเคราะห์ต่างมีความเห็นตรงกันว่า “โลกจะไม่เหมือนเดิม” บางอย่างจะเปลี่ยนไปจากเดิมอัน สืบเนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดความเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลัน ทำให้เกิดเป็น *วิถีปกติใหม่* หรือ *New Normal* ได้แก่

1) จากโลกาภิวัตน์สู่การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (from Globalization to Deglobalization) การทวนกระแสโลกาภิวัตน์จะมีความเข้มข้นมากขึ้น และทำให้ห่วงโซ่อุปทานโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ก่อนเกิดวิกฤตครั้งนี้ เราได้เห็นหลายประเทศใช้นโยบายแบบเน้นตนเองหรือปกป้องทางการค้าอย่างชัดเจนกันอยู่แล้ว

ประเด็นนี้กลับมาชัดเจนยิ่งขึ้นไปอีกด้วยวิกฤตโควิด-19 ที่กำลังตอกย้ำความเชื่อของฝ่ายขวาจัดและผู้ไม่สนับสนุนโลกาภิวัตน์ว่า การพึ่งพิงระบบการผลิตระหว่างประเทศมากเกินไปเป็นเรื่องอันตราย ซึ่งจะเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทานโลกที่มีอยู่แล้วให้ยิ่งรวดเร็วมากขึ้น

2) จากการค้าเสรีสู่การปกป้องทางการค้า

 (from Free Trade to Protectionism)

มีความเป็นไปได้อย่างมากว่าประเทศต่างๆ จะหันมาพึ่งพาห่วงโซ่อุปทานในประเทศตนเองเพิ่มขึ้นอีก และกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตและขายสินค้าโดยไม่พึ่งพาแต่ประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น เพราะเห็นผลกระทบชัดเจนจากขั้นตอนการผลิตหรือตลาดขายสินค้าเมื่อยามที่ต้องปิดตัวลงซึ่งเป็นผลจากมาตรการต่างๆ อาทิ การปิดเมืองหรือประเทศเพื่อป้องกันการแพร่ระบาด

¹³⁴ กุสุมาวดี คำเกลี้ยง, "New Normal ความปกติใหม่บนโลกใบเดิม" (เอกสารประกอบการบรรยาย จัดโดย กรมสุขภาพจิต ณ ห้องสมุดศูนย์วิทยบริการศาลยุติธรรมเฉลิมพระเกียรติ อาคารศาลอาญา, 29 พฤษภาคม 2563), 7-8.

3) โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณสุขจะได้รับการแก้ไข (Health Security)

วิกฤตโควิด-19 สร้างแรงกดดันให้รัฐบาลหลายประเทศ หันมาใส่ใจพื้นฐานด้านสาธารณสุขของประชาชนและไม่ปล่อยให้กลไกตลาดเป็นตัวจัดการอย่างที่เคยเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐฯ ที่ระบบสาธารณสุขไม่มีระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า วิกฤตครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคลจะเข้าถึงบริการสาธารณสุขได้หรือไม่ นั่นไม่ควรเป็นเรื่องของปัจเจกชนอีกต่อไป

4) จากวิถีปกติใหม่สู่ระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ (New Normal to Digital transformation)

ทุกวิกฤตย่อมทิ้งร่องรอย (Legacy) ไว้เสมอ การระบาดของโรคซาร์สในปี 2545 ทำให้เกิดความนิยมในอีคอมเมิร์ซในประเทศจีน โดยแพลตฟอร์มอย่าง Alibaba และ JD.com เจริญรุ่งเรืองเนื่องจากผู้คนหลีกเลี่ยงพื้นที่สาธารณะ วิกฤตการณ์ในปัจจุบันก็จะทิ้งร่องรอยไว้โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของร้านค้าและห้างสรรพสินค้าแบบดั้งเดิมในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและแข่งขันกับการซื้อขายออนไลน์

วิกฤตการณ์ในปัจจุบันได้นำไปสู่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาใช้อย่างกว้างขวางซึ่งก่อนหน้านี้มีการใช้งานน้อยเกินไป สิ่งนี้ได้สร้างโอกาสให้กับผู้เล่นรายใหม่ในตลาด เนื่องจากผู้คนเริ่มใช้แพลตฟอร์มสำหรับการสื่อสารระยะไกลและจัดกิจกรรมต่างๆ ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนอย่างถาวรและพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น นอกจากนี้สถาบันการศึกษายังถูกบังคับให้เปลี่ยนมาใช้วิธีการสอนแบบออนไลน์ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาทั่วโลกในอนาคต

หลังวิกฤตโควิด-19 ประชาชนอาจลังเลที่จะใช้เงินสดหรือธนบัตรเนื่องจากมีโอกาสแพร่เชื้อโรคได้ เนื่องจากผู้คนตระหนักถึงหลักปฏิบัติด้านสุขอนามัยในชีวิตประจำวันมากขึ้น ระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์จึงคาดว่าจะได้รับความนิยมมากขึ้น

5) โลกมุ่งสร้างความมั่นคงด้านอาหารปลอดภัย

โลกหลังโควิดคงเน้นความเพียงพอของอาหารมากขึ้น เมื่อเร็วๆ นี้ WHO, FAO, และ WTO ออกแถลงการณ์ร่วมกันห้วงใยการขาดแคลนอาหารในโลก ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการปิดพรมแดนจากการล็อกดาวน์ของประเทศต่างๆ ทำให้การขนส่งอาหารถูกกระทบจากปัญหาด้านสาธารณสุขและเศรษฐกิจ ประเทศไทยจำเป็นต้องสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ส่งเสริมให้ประชาชนร่วมมือกันและสร้างสรรค์แนวคิดสำหรับสิ่งประดิษฐ์ทางการแพทย์ต่างๆ รวมถึงการพัฒนายาเพื่อป้องกันและรักษาโรคตลอดจนการผลิตเวชภัณฑ์ที่จำเป็น

6) การนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับใช้ในทุกภาคส่วน (Digital Transformation)

ได้แก่ วิทยาศาสตร์ของข้อมูลสถิติ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่จะช่วยหาคำตอบในเรื่องต่างๆ จะมีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้นในการคาดการณ์และเข้าใจการระบาดของโรค การแก้ไขการระบาด และระบบการติดตามผู้อาจติดเชื้อ เป็นข้อมูลใหญ่ที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

การเรียนการสอนออนไลน์ การประชุมของภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาสังคมผ่านระบบทางไกล เช่น วิดีโอคอนเฟอเรนซ์ การซื้อของ การสั่งอาหารออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มและบริการต่างๆ การใช้เทคโนโลยีในบริการทางการเงินที่ได้มีรูปแบบยิ่งขึ้นเป็นต้น ก็กลายเป็นวิถีชีวิตของคนรวมทั้งคนไทยไปแล้ว แต่ขณะเดียวกันการขนส่ง ส่งมอบสินค้าที่สั่งออนไลน์ ก็กลายเป็นธุรกิจที่เติบโตเร็วและต้องการคนทำงานมากขึ้นอย่างมาก¹³⁵

7. สังคมไทยยุคปกติใหม่

แนวทางการพัฒนาประเทศ ครึ่งหลังแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดการประชุมประจำปี 2563 เรื่อง “ชีวิตวิถีใหม่ ประเทศไทยหลังโควิด” ได้กล่าวว่า วิธีแนวใหม่ที่ทุกคนต้องปรับวิธีการในการใช้ชีวิตแบบใหม่ที่เรียกว่า “ชีวิตวิถีใหม่” (New Normal) นั้นต้องมีการปรับแนวทางการพัฒนาโดยคำนึงถึง 1) สร้างสมดุลของมนุษย์และธรรมชาติ 2) สร้างสมดุลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม และ 3) สร้างการเติบโตอย่างพอเพียง

ด้วยเหตุนี้ แนวทางใหม่ของการพัฒนาประเทศช่วงหลัง จึงประกอบด้วย 1) ปรับจุดอ่อนเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้สามารถรองรับ New Normal ลดความเหลื่อมล้ำและเกิดความยั่งยืน 2) เสริมจุดแข็งเดิม สร้างจุดแข็งใหม่ เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาประเทศใหม่ เพื่อนำพาประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตไวรัสโควิด-19 และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตอื่นๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต ตลอดจนตอบสนองชีวิตวิถีใหม่ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันควรสร้างโอกาสใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้แนวคิด “Resilience” จำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถของประเทศใน 3 ด้าน ดังนี้ 1) พร้อมรับ/Cope เป็นความสามารถในการต้านทาน เยียวยา และฟื้นฟูสภาพจากวิกฤต 2) ปรับตัว/Adapt ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น และ 3) เปลี่ยนแปลง/Transform เพื่อพร้อมเติบโต ความสามารถในการพลิกโฉม

¹³⁵สุพรสิร์ สุวรรณิก, ทิศทาง “โลกหลังโควิด” จะเปลี่ยนไปอย่างไร, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/how-direction-of-the-world-after-covid-19-change?fbclid=IwAR3A9g0Ptn3FTci4MQEOgzSxkX4mWo4ie0C5NmEmUcUCXEWVclqSrAaA8>.

ปรับแผนแม่บทรับมือวิกฤตและชีวิตวิถีใหม่

นอกจากนี้ ผลกระทบและวิถีการดำเนินชีวิตที่พลิกโฉมไปหลังสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ทำให้ต้องมีการทบทวนและปรับแก้ไขแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเร็วกว่าปกติ ที่เคยกำหนดไว้ให้มีการปรับทุกๆ 5 ปี

การปรับแผนแม่บทในครั้งนี้ จะปรับเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โควิด-19 เท่านั้น และอยู่บนพื้นฐานแนวคิด “Resilience” โดยมีการกำหนดประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ 2) การปรับปรุงกฎหมายและส่งเสริมภาครัฐดิจิทัล 3) การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม 4) การเสริมสร้างความมั่นคงและการบริหารจัดการความเสี่ยง และ 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายและภาคีการพัฒนา¹³⁶

8. ภาวะปกติใหม่บนสภาพแวดล้อมแบบ VUCA

ในโลกยุคปัจจุบัน สภาพแวดล้อมของโลกมีความวุ่นวายอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความท้าทายอันเกิดจากเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม เหล่านี้ก่อให้เกิดความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ซึ่งเรียกรวมกันว่า VUCA โดยที่สภาพแวดล้อมแบบนี้ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 และยังคงดำรงอยู่ต่อไป และเมื่อการแพร่ระบาดของโควิด-19 เกิดขึ้น จากนั้นเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ความปกติใหม่ ยิ่งเร่งให้สภาวะ VUCA มีความเด่นชัดยิ่งขึ้น

สาธิตาบาลัม มูรูกัน และคณะ (Sathiabalan Murugan et al.,) ได้อธิบายความหมายแต่ละอักษรย่อของ VUCA ไว้ดังนี้

ความผันผวน (Volatility) ใช้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสำคัญที่เกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ถือว่ามีความผันผวน

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่ชัดเจนหรือขาดข้อมูล เมื่อมีเหตุการณ์ใหม่และไม่ค่อยมีใครรู้ก็ถือว่าไม่แน่นอน เนื่องจากความไม่แน่นอนนี้ จึงเป็นการยากที่จะอธิบายหรือคาดการณ์ความผันผวน

ความซับซ้อน (Complexity) หมายถึงการมีอยู่ของปัจจัยหลายประการและการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการตัดสินใจ ความซับซ้อนอาจมีหรือไม่มี ความไม่แน่นอน แต่เมื่อทั้งสองเกิดขึ้นพร้อมกัน การจัดการกับสถานการณ์จะกลายเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่ง

¹³⁶สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **ชีวิตวิถีใหม่ ประเทศไทยหลังโควิด**, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/article/article_20200921162700.pdf.

ความคลุมเครือ (Ambiguity) หมายถึงการขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการที่จำเป็นที่ต้องดำเนินการ¹³⁷

9. Megatrend: กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่

หมายถึง เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อวิถีการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงานของเรารูปแบบการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถกำหนดทิศทางหรือขึ้นำอนาคตของผู้คนบนโลกมนุษย์ได้ หากผู้ใดไม่ปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องตามกระแสก็จะกลายเป็นคนตกยุค วิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 ในครั้งนี้ไม่ได้เป็นปรากฏการณ์เดียวที่จะสร้างภาวะปกติใหม่ แต่ได้เข้ามาเป็นตัวเร่งกระแสต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว ดังภาพ



ภาพที่ 13 ผลกระทบของเหตุการณ์โควิด-19 ต่อ Megatrends

การเร่งให้เกิดการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ และการควบคุมการทำงานของร้านค้าอุปโภคบริโภค การชำระเงิน การติดต่อเพื่อนฝูง และเสพสื่อบันเทิง จากเดิมที่เทคโนโลยีเป็นเพียง “ทางเลือก” สำหรับคนส่วนใหญ่แต่ ปัจจุบันได้กลายมาเป็น “ความจำเป็น” ที่ช่วยปลดล็อกข้อ

¹³⁷Sathiabalan Murugan et al., “Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward,” *International Journal of Health Systems and Implementation Research* 2020, 4(2): 11.

จากัดต่างๆ เมื่อคนใช้เทคโนโลยีบ่อยขึ้นจนเกิดความคุ้นเคยก็มักจะเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีนี้สอดคล้องกับหนึ่งใน Megatrends ที่สำคัญ จึงสามารถคาดการณ์ได้ว่ากระแสการใช้เทคโนโลยีนี้จะมีผลต่อเนื่องในระยะยาวและกลายเป็นชีวิตวิถีใหม่ในที่สุด และจะช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือการออกกฎเกณฑ์ควบคุมเทคโนโลยีในอนาคตอีกด้วย

การระบาดใหญ่ยังส่งเสริมความรับผิดชอบในแง่ของแนวทางปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ตลอดจนส่งเสริมการดูแลสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการป้องกันโรค ขณะเดียวกันก็อาจลดแนวโน้มการขยายตัวของเมืองตามที่กำหนดโดยธรรมเนียมการกระจุกตัวของผู้คนในเมืองที่มีประชากรหนาแน่น อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการเชื่อมต่อผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ช่วยให้บุคคลในพื้นที่ห่างไกลมีวิถีชีวิตแบบเดียวกับชาวเมือง นอกจากนี้แนวโน้มโลกาภิวัตน์ด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศคาดว่าจะได้รับการปรับเปลี่ยน อย่างไรก็ตาม กระแสโลกาภิวัตน์ของบริการต่างๆ เช่น โซเชียลมีเดีย สำนักข่าว แพลตฟอร์มความบันเทิง และการศึกษาออนไลน์ คาดว่าจะเร่งตัวขึ้นเนื่องจากอิทธิพลทางเทคโนโลยี

1) การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลในระยะยาวหลังวิกฤต

เป็นผลจากแรงส่งของปัจจัยแวดล้อมทั้ง Megatrends กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน และความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งถูกกระตุ้นให้เกิดเร็วขึ้นโดยเหตุการณ์โควิด-19 ได้แก่

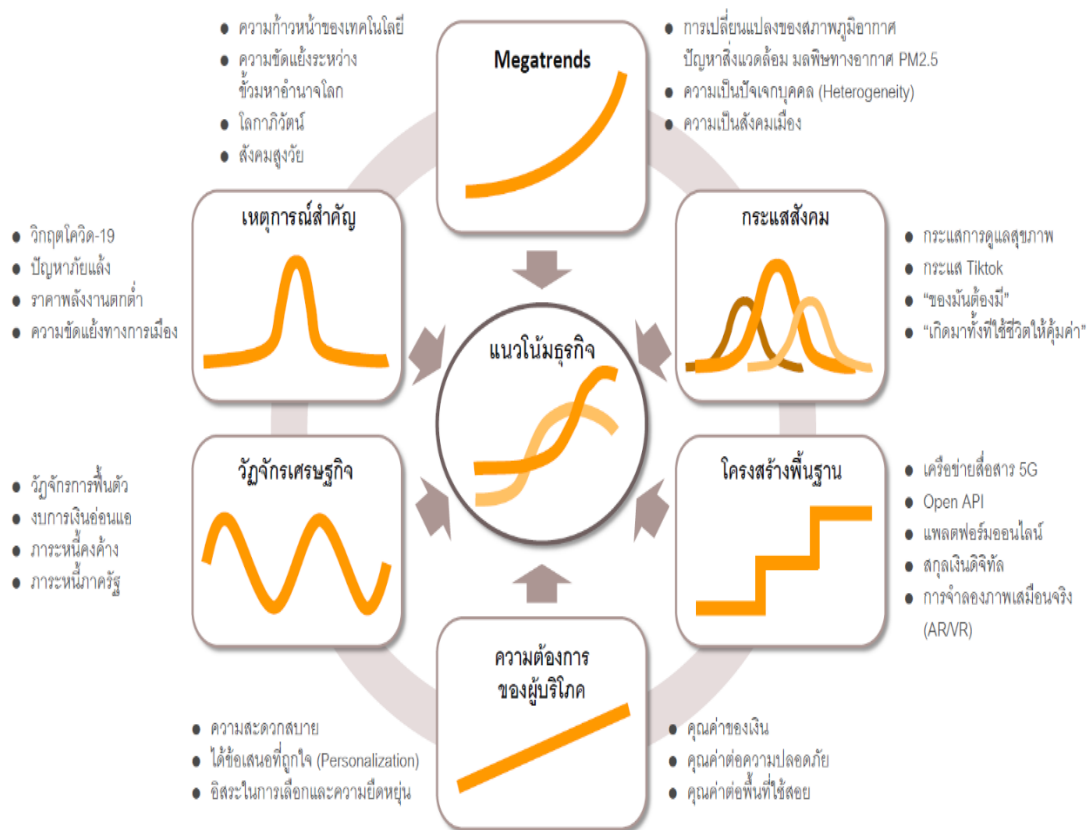
1. *กิจกรรมออนไลน์ต่างๆ* เช่น การสั่งอาหารและซื้อสินค้าออนไลน์ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ และบริการวิดีโอสตรีมมิ่ง ซึ่งเริ่มได้รับความนิยมมาตั้งแต่ก่อนวิกฤตจะยังคงเป็นที่นิยมเนื่องจาก 1) ผู้ใช้จำนวนมากคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์ในช่วงที่ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม 2) กระแสสังคมที่การใช้จ่ายของคนจำนวนมากถูกกระตุ้นด้วยไลฟ์สไตล์ ตลอดจนความต้องการความสะดวกสบายในราคาที่สมเหตุสมผลของผู้บริโภค

2. *การสื่อสารทางไกลผ่าน VDO Conference* เนื่องจากการล็อกดาวน์ ทำให้หลายคนต้องทำงานจากที่บ้านและใช้เทคโนโลยี VDO Conference เพื่อการประชุมและวัตถุประสงค์อื่นๆ สังคมออนไลน์ยังแสดงความพึงพอใจต่อเนื้อหาวิดีโออีกด้วย ส่งผลให้การประชุม VDO Conference กลายเป็นแนวทางปฏิบัติทั่วไปสำหรับกิจกรรมต่างๆ เช่น การศึกษาและบริการสาธารณสุข อย่างไรก็ตาม อัตราการนำไปใช้จะขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะเครือข่าย 5G และการพัฒนากฎระเบียบและการรับรองสำหรับการประชุมและหลักสูตรออนไลน์

3. *ห่วงโซ่การผลิตสั้นลง* การระบาดของโควิด-19 ทำให้ฐานการผลิตต้องปิดตัวลง และทำให้การขนส่งระหว่างประเทศมีความท้าทายมากขึ้น นอกจากนี้ ความขัดแย้งทางการค้าระหว่าง

มหาอำนาจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ลดขนาดห่วงโซ่การผลิตลง และพึ่งพาระบบอัตโนมัติมากขึ้นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และลดต้นทุน¹³⁸

2) การประเมินสภาพแวดล้อมหลังยุคปกติใหม่



ภาพที่ 14 สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแนวโน้มธุรกิจและองค์กร

การเปลี่ยนแปลงจะอยู่เพียงชั่วคราวหรือถาวรนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีแรงสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมมากน้อยเพียงใด โดย ชิลเลอร์ (Shiller) นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้อธิบายว่าความคิดของคนถูกส่งผ่านจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งผ่าน “เรื่องราว” (Narratives) ในลักษณะที่คล้ายกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โดยแนวความคิดที่มี “เรื่องราว” จะสามารถแพร่ไปได้เร็ว ถูกยอมรับในวงกว้างและคงอยู่ได้นาน¹³⁹

¹³⁸ปัญญาวัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," บทความ: รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์ (กรกฎาคม 2563): 9-10.

¹³⁹Robert J. Shiller, **Narrative economics: How stories go viral & drive major economic events** (New Jersey: Princeton University Press, 2019).

วิกฤตการณ์โควิด-19 ไม่ได้เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ แต่เกิดขึ้นพร้อมกับกระแสที่กำลังดำเนินอยู่ทั่วโลก แนวโน้มเหล่านี้เรียกว่า Megatrends ซึ่งครอบคลุมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ประชากรสูงวัย การขยายตัวของเมือง ความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ และปัญหาสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ แนวโน้มทางสังคม ความต้องการของผู้บริโภคในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และวงจรเศรษฐกิจยังส่งผลกระทบต่อชีวิตของผู้คนอีกด้วย¹⁴⁰

3) โควิดแค่ชั่วคราว ที่อยู่ยาวคือ Megatrend

แม้การระบาดของโควิด-19 จะรุนแรง แต่เป็นเพียงปัจจัยชั่วคราว ที่จะสามารถรับมือได้ แต่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าผลกระทบของไวรัสเป็นตัวเร่งทำให้กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต่างๆ (Megatrend) ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยไวรัส ทำให้เกิด “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” (Digital Disruption) ครั้งใหญ่ ที่เทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามาเติมเต็มแนวทางการใช้ชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม เพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ เร่งการเปลี่ยนแปลงห่วงโซ่อุปทานโลก ซึ่งเดิมมี แนวโน้มสั้นลงจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดให้เกิดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อลดการพึ่งพาประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป ไวรัสดังกล่าว ก่อให้เกิดความกังวลอย่างมากเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่มีความเสี่ยงสูงต่อการติดเชื้อ นี่เป็นปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประชากรโลกมีอายุมากขึ้น ส่งผลให้กำลังแรงงานและรายได้ครัวเรือนลดลง รัฐบาลจะต้องจัดสรรเงินทุนเพื่อส่งเสริมสุขภาพและช่วยเหลือผู้สูงอายุในระยะยาว พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมรับมือโรคระบาดในอนาคต ไวรัวยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการแบ่งปัน โดยบางธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทาย ในขณะที่บางธุรกิจก็ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การเติบโตนี้อาจส่งผลกระทบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น ขยะพลาสติกที่เพิ่มขึ้นจากการขนส่ง

ท่ามกลางกระแส Megatrends ที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเป็น กระแสหลักที่ทำให้พฤติกรรมของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2563 ได้เข้ามามีบทบาทเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาทำให้ เห็นภาพในอนาคตของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น¹⁴¹

10. เปรียบเทียบ เมกะเทรนด์ ความปกติใหม่ และความปกติถัดไป

เมกะเทรนด์ (Megatrend) ความปกติใหม่ (New Normal) และความปกติถัดไป (Next Normal) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงแง่มุมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ กล่าวคือ

¹⁴⁰ปัญญาวัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโหมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," **บทความ: รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์** (กรกฎาคม 2563): 7.

¹⁴¹กลุ่มวิเคราะห์เศรษฐกิจต่างประเทศ กองวิจัยเศรษฐกิจการค้ำมหภาค สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์, “ชีวิตวิถีใหม่ และโลกที่เปลี่ยนไปหลัง COVID-19,” **วารสาร สนค.**, 10, 108 (กรกฎาคม 2563): 4.

เมกะเทรนด์ เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการในระยะยาว ยั่งยืน และแพร่หลาย ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อแง่มุมต่างๆ ของสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี โดยทั่วไปแล้ว จะครอบคลุมหลายทศวรรษหรือหลายศตวรรษ ดังนั้นจึงมีผลกระทบในวงกว้าง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ การขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว ประชากรสูงวัย และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของสังคม ส่วน *ความปกติใหม่* เป็นสถานการณ์หรือสภาวะที่คาดหวังให้เป็นเรื่องปกติในบริบทที่กำหนด มักเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความหยุดชะงักหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ การระบาดใหญ่ หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ มักสะท้อนความคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดจากการหยุดชะงักนั้นกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรหรือยาวนาน สำหรับ *ความปกติถัดไป* เป็นแนวคิดที่มองไปข้างหน้าซึ่งมุ่งเน้นไปที่สถานการณ์ที่กำลังดำเนินอยู่หรือกำลังพัฒนา ซึ่งมักถูกมองว่าเป็นการต่อเนื่องหรือวิวัฒนาการของความปกติใหม่ โดยคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสังคมจะยังคงปรับตัวและพัฒนาต่อไปเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่กำลังดำเนินอยู่

11. สรุปบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ยุคปกติใหม่ เป็นคำที่ใช้อธิบายช่วงเวลาต่อจากระยะเฉียบพลันของการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา-19 โดยที่ผู้คนมีการปรับเปลี่ยนและปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านต่างๆ ดังนี้

1) **มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Measures)** สังคมไทยในยุคปกติใหม่ให้ความสำคัญกับมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยเป็นอย่างมาก ซึ่งรวมถึงการใช้หน้ากากอนามัยในวงกว้าง การเว้นระยะห่างทางกายภาพ สุขอนามัยของมือ และการตรวจวัดอุณหภูมิเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดเชื้อ ไม่จำกัดเฉพาะเชื้อโควิด-19

2) **การบูรณาการเทคโนโลยี (Technology Integration)** การแพร่ระบาดได้เร่งการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับชีวิตประจำวันในด้านต่างๆ ในสังคมไทย สิ่งนี้รวมถึงการพึ่งพาเครื่องมือดิจิทัลมากขึ้นสำหรับการทำงานทางไกล การศึกษาออนไลน์ การแพทย์ทางไกล และอีคอมเมิร์ซ

3) **การทำงานทางไกลและการศึกษาออนไลน์ (Remote Work and Online Education)** มีการทำงานทางไกลและการศึกษาออนไลน์เพิ่มขึ้นอย่างมากในประเทศไทย ธุรกิจและสถาบันการศึกษาหลายแห่งได้ปรับตัวเข้ากับแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ ทำให้ผู้คนสามารถทำงานและเรียนรู้จากที่บ้านได้

4) **ความสามารถในการฟื้นตัวและการปรับตัว (Resilience and Adaptability)** สังคมไทยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการฟื้นตัวและความสามารถในการปรับตัวเมื่อเผชิญกับ

ความท้าทาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำสิ่งต่างๆ ใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจ การศึกษา หรือกิจวัตรประจำวัน

5) ผลกระทบทางเศรษฐกิจ (Economic Impact) ผลกระทบทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ เช่น การท่องเที่ยวและการบริการ สังคมไทยกำลังดำเนินกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูและสร้างภาคส่วนเหล่านี้ขึ้นมาใหม่

6) การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของชุมชนกลายเป็นสิ่งจำเป็นในยุคปกติใหม่ ชุมชนในประเทศไทยได้รวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในช่วงเวลาที่ท้าทาย

7) การตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Awareness) ยุคปกติใหม่นำไปสู่การเพิ่มความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและความพยายามในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสังคมไทย มีการมุ่งเน้นที่แนวทางปฏิบัติที่สะอาดและยั่งยืนมากขึ้น

8) การคิดเชิงอนาคต (Future-Oriented Thinking) สังคมไทยมีความคิดเกี่ยวกับอนาคตมากขึ้น และการเตรียมตัวรับมือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งรวมถึงการวางแผนสถานการณ์และการสร้างสังคมที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากขึ้น

โดยสรุป บริบทของสังคมไทยยุคปกติใหม่ เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมของไทยที่กำลังปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานและการเรียนรู้แบบใหม่ ความสามารถในการฟื้นตัว ตระหนักในความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมจากชุมชน นอกจากนี้ สังคมไทยยังพยายามฟื้นฟูและเยียวยาภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้ใหม่ และยอมรับแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน ในขณะที่สังคมก้าวไปข้างหน้าในภูมิทัศน์ของโลกที่อยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีสถานะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า VUCA ดังนั้นสังคมจึงตระหนักรู้ถึงสภาวะดังกล่าว และมุ่งเน้นไปที่การวางแผนและการปรับตัวสำหรับอนาคต โดยรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินอยู่ต่อไป

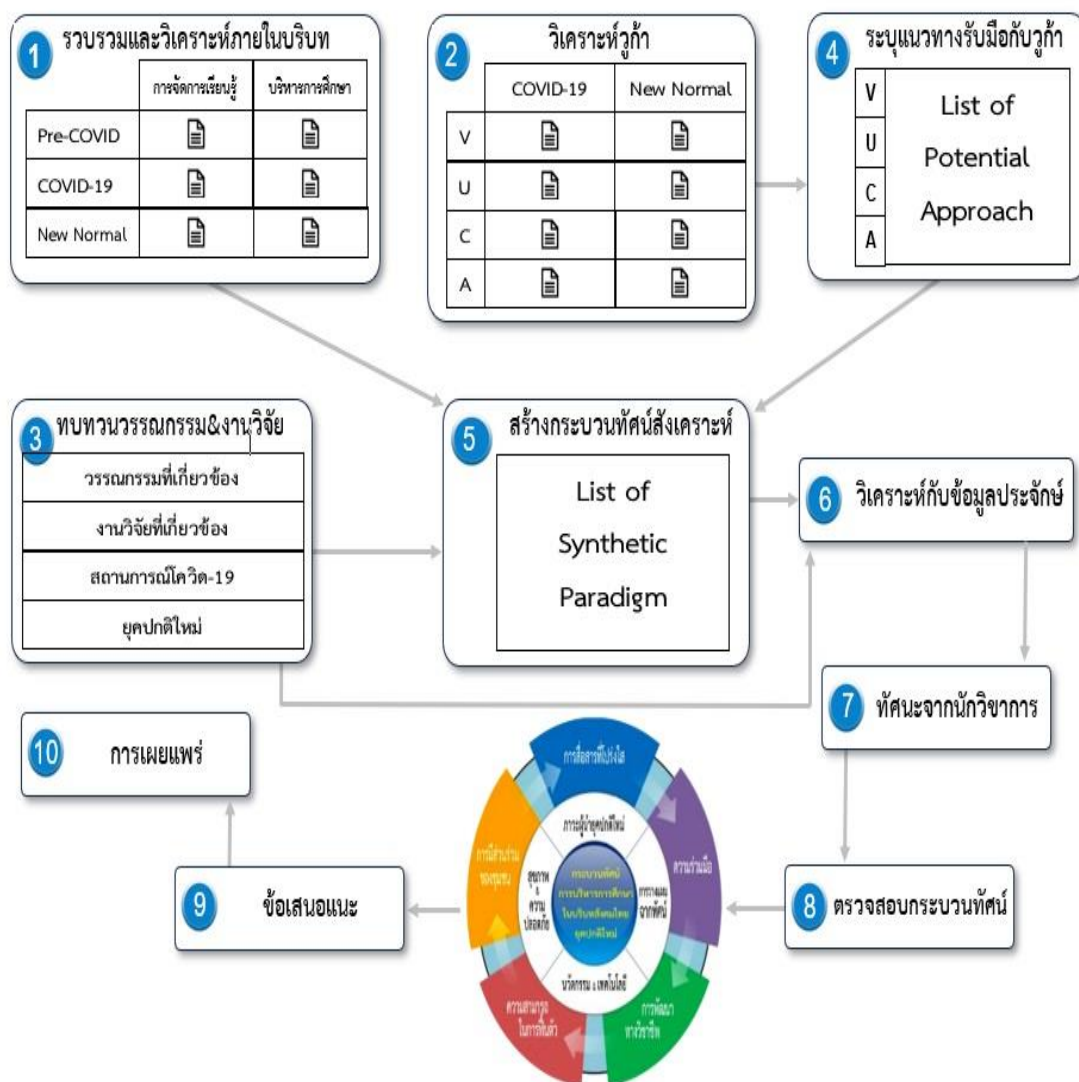
ตอนที่ 3 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ในยุคปกติใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในการบริหารการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาความคาดหวังทางสังคม และความจำเป็นในการรับมือกับความท้าทายที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้ว่าสถาบันการศึกษาจะทุ่มเทให้กับการนำเสนอการศึกษาที่มีคุณภาพสูง แต่ก็จำเป็นที่จะต้องทบทวนและประเมินถึงเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเพื่อรักษาความสอดคล้องกัน ต้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เนื้อหาในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อทราบกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา ในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

ในการสังเคราะห์กระบวนทัศน์ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบการทำงานวูเก้า (the synthesis of paradigm through the utilization of the VUCA framework) ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่มีทั้งการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึง กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนทั้งสิ้น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในบริบทเฉพาะ (Data Collection and Contextualization)
2. การวิเคราะห์วูเก้า (VUCA Analysis)
3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Review of Existing Literature)
4. การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ในการรับมือกับวูเก้า (Identification of Potential Approach to cope with VUCA)
5. การก่อสร้างกระบวนทัศน์สังเคราะห์ (Synthetic Paradigm Construction)
6. การวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Analysis with empirical data)
7. ทิศนะจากนักวิชาการ (Viewpoint from academics)
8. การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนทัศน์ (Synthetic Paradigm Validation)
9. ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Actionable Recommendations)
10. การสื่อสารและการเผยแพร่ (Communication and Dissemination)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อทราบกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา ในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยใช้กรอบการทำงานวูเก้า (VUCA framework) ได้แสดงไว้ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 15 การสังเคราะห์กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่
ขั้นตอนที่ 1: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในบริบทเฉพาะ

ในขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการศึกษาของไทย ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารการศึกษาในแต่ละช่วงเวลา ทั้งก่อนการแพร่ระบาด ระหว่างการระบาด และยุคปกติใหม่ รวมถึงนโยบายการศึกษา มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบททางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง

การจัดการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งการปรับเปลี่ยนแนวทางการเรียนการสอน การบูรณาการเทคโนโลยี และมุมมองทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และแสดงสรุปไว้ในตารางที่ 12 ส่วนการเปลี่ยนแปลงของการบริหารการศึกษา ได้แสดงสรุปไว้ในตารางที่ 13

ตารางที่ 12 สรุปการจัดการเรียนรู้ของไทยในแต่ละช่วงเวลา

ก่อนโควิด-19	ระหว่างการแพร่ระบาด	ยุคปกติใหม่
<p>1. รูปแบบดั้งเดิมที่เน้นห้องเรียนเป็นหลัก (Traditional Classroom-Centric Model) การศึกษาส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในห้องเรียนแบบดั้งเดิม โดยครูผู้สอนจะเผยแพร่ข้อมูลให้กับผู้เรียนผ่านการบรรยายและตำราเรียนร่วมกัน แนวทางที่ใช้โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับ การมีส่วนร่วมโดยตรงส่วนบุคคล และการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนผ่านการประเมินด้วยตนเอง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเสริมค่อนข้างจำกัด</p> <p>2. หลักสูตรและมาตรฐานการประเมิน (Standardized Curriculum & Assessment) แผนการเรียนรู้อิงไปตามหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน และการประเมินผลมักอยู่ในรูปแบบของการประเมินสรุปบนกระดาษเป็นหลัก มีการยึดมั่นในแนวทางการศึกษาที่เป็นหนึ่งเดียวกันอย่างแพร่หลาย โดยอาจมีการปรับแต่งการสอนบ้างเล็กน้อยเพื่อรองรับรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและความต้องการของแต่ละบุคคล วิธีการให้คะแนนแบบทั่วไปเป็นวิธีการประเมินผลงานของผู้เรียนที่ใช้กันทั่วไป</p> <p>3. การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ที่จำกัด (Limited Online Learning) การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ไม่แพร่หลายเท่ากับการเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเองแบบดั้งเดิม และมีบทบาทค่อนข้างน้อย หลักสูตรออนไลน์มักถูกมองว่าเป็นตัวเลือกที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่</p>	<p>1. เปลี่ยนสู่การเรียนรู้ทางไกลอย่างรวดเร็ว (Rapid Shift to Remote Learning) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริหารการศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับการเรียนรู้ทางไกลและออนไลน์ โดยทันที สิ่งนี้จำเป็นต้องมีการปรับทิศทางใหม่ในการจัดการสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การให้การฝึกอบรมครูผู้สอนที่เพียงพอ และการรับรองการสนับสนุนผู้เรียนที่ครอบคลุมสำหรับการเรียนรู้เสมือนจริง</p> <p>2. ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดและการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid and Blended Learning Models) สถานการณ์การศึกษานำรูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดและแบบผสมผสานมาใช้ พร้อมทั้งบูรณาการการจัดการเรียนรู้ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เข้าไว้ ผสมผสานระหว่างโหมดการเรียนรู้แบบพร้อมกันและไม่พร้อมกัน (synchronous and asynchronous learning mode) ทำให้ผู้เรียนและครูมีความยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมี การมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรอบรู้ทางดิจิทัล (digital literacy) และให้ ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองดิจิทัล (digital citizenship)</p> <p>3. ปรับแต่งการประเมินผลและการวัดระดับการเรียนรู้ (Assessment and Grading Modifications) การ</p>	<p>1. ยังคงใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดและการเรียนรู้แบบผสมผสานต่อไป (Hybrid and Blended Learning Continue) รูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดและแบบผสมผสานยังคงถูกนำมาใช้ต่อไป เนื่องจากสถานการณ์การศึกษาระดับถึงข้อดีในเรื่องของการปรับ การเรียน การ การสอน แบบรายบุคคล เพิ่มความสำคัญให้กับ การสร้างหลักสูตรออนไลน์ที่มีโครงสร้างที่ดีและมีเนื้อหาที่ยอดเยียม</p> <p>2. มีการปรับการเรียนรู้ตามความต้องการและเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Customized and Student-Centric Learning) แนวทางการเรียนรู้ส่วนบุคคลมีความโดดเด่นมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากช่วยให้สามารถปรับแต่งการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของผู้เรียนแต่ละคนได้ นอกจากนี้มีการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้อย่างปรับเปลี่ยนได้ (adaptive learning technologies) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ (data-driven insights inform instructional decisions) ด้านการเรียนการสอน นอกจากนี้ มีการแพร่หลายของการศึกษาที่เน้นสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น</p> <p>3. ขยายบทบาทของเทคโนโลยี (Expanded Role of Technology) การบูรณาการเทคโนโลยียังคง</p>

<p>ไม่ใช่รูปแบบการศึกษาดั้งเดิมเป็นหลัก</p>	<p>จัดส่งผลงานแบบออนไลน์ของผู้เรียน ถูกนำมาใช้เพื่อปรับให้เข้า การประเมินแบบดั้งเดิมและรองรับ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ระยะไกล มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การประเมิน ระหว่างเรียน (formative assessment) และการเรียนรู้ผ่าน โครงการงาน มีมีนโยบายที่ยืดหยุ่น เพิ่มขึ้นในการวัดระดับผลการเรียน</p>	<p>เป็นลักษณะพื้นฐานของการศึกษา โดยเห็นได้จากการใช้ห้องเรียนแบบ พลิกกลับ ห้องปฏิบัติการเสมือนจริง และเครื่องมือการเรียนรู้ที่ใช้ ปัญญาประดิษฐ์ การจัดการศึกษา อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการ ตัดสินใจอย่างมีข้อมูล มีการมุ่งเน้น ที่มากขึ้นในการให้ความรู้แก่ผู้เรียน เกี่ยวกับความรอบรู้ทางดิจิทัลและ การใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ</p> <p>4. เน้นความเป็นอยู่ที่ดีและความ เท่าเทียม (Emphasis on Wellbeing and Equity) มีการ ตระหนักถึงความสำคัญของความเป็น อยู่ที่ดีและสุขภาวะจิตของผู้เรียน เพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะ จัดการกับเรื่องความเป็นธรรม เช่น ความไม่เท่าเทียมกันของ ทรัพยากรดิจิทัล และความพร้อม ของการศึกษาคุณภาพสูง เน้นการ นำวิธีการสอนที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม ผู้เรียนและเป็นไปตามเกณฑ์การ เข้าถึง</p>
---	--	--

โดยสรุป การระบาดของโควิด-19 ได้เร่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการเรียนรู้ โดยผลักดัน การศึกษาให้หันไปใช้วิธีการวิทยาที่เน้นเทคโนโลยี ปรับตัวได้ และมุ่งเน้นนักเรียนเป็นหลัก แม้ว่าบางแง่มุม ของการศึกษาแบบดั้งเดิมยังคงอยู่ "ความปกติใหม่" ที่มีอยู่ในปัจจุบันได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของความ ยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนเฉพาะบุคคล และการพึ่งพาเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ นอกจากนี้ การส่งเสริมความเป็นธรรมและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เรียนยังกลายเป็นประเด็นสำคัญในการวาง กลยุทธ์และการจัดการศึกษาบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมจะยังคงมีความเกี่ยวข้อง แต่ก็ให้ความสำคัญกับ ความยืดหยุ่น การบูรณาการเทคโนโลยี และการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้นใน "ความปกติใหม่" ของการศึกษา **สรุปการจัดการศึกษาของไทยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โควิด-19**

ตารางที่ 13 สรุปการบริหารการศึกษาของไทยในแต่ละช่วงเวลา

ก่อนโควิด-19	ระหว่างการแพร่ระบาด	ยุคปกติใหม่
--------------	---------------------	-------------

<p>1. รูปแบบลำดับขั้นดั้งเดิม (Traditional Hierarchical Model) ในช่วงก่อนการระบาดของโควิด-19 การบริหารการศึกษายึดถือโครงสร้างลำดับขั้นแบบดั้งเดิมเป็นหลัก ซึ่งโรงเรียนและมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างในลักษณะที่มีสายการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลด้านต่างๆ ของระบบการศึกษา</p> <p>2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (In-Person Learning) วิธีการเรียนการสอนหลักคือแบบตัวต่อตัว โดยเน้นการจัดห้องเรียนและโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเป็นหลักในการจัดการศึกษา</p> <p>3. การใช้เทคโนโลยีอย่างจำกัด (Limited Use of Technology) เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ด้านการบริหารเป็นหลัก เช่น การเก็บรักษา บันทึก และการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร แต่มีบทบาทจำกัดในการจัดการเรียนรู้</p> <p>4. การประเมินมาตรฐาน (Standardized Assessment) สถาบันการศึกษาใช้การทดสอบมาตรฐานอย่างกว้างขวางเพื่อประเมินประสิทธิภาพของนักเรียนและประสิทธิผลของครู</p>	<p>1. การปรับสู่การเรียนรู้ทางไกล (Adaptation to Remote Learning) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริหารการศึกษาต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการนำ การเรียนรู้ทางไกลและออนไลน์ (remote and online learning) ไปใช้ สิ่งนี้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนและมหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การฝึกอบรมครูอย่างเพียงพอ และให้การสนับสนุนที่ครอบคลุมแก่นักเรียนที่มีส่วนร่วมในการศึกษาเสมือนจริง</p> <p>2. แนวทางที่ยืดหยุ่น (Flexible Approaches) การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) มากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องวางแผนและดำเนินการตามมาตรการความปลอดภัย (safety protocols) จัดทำรูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดมาใช้ และจัดการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (digital divide)</p> <p>3. การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) สถาบันการศึกษาได้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างกว้างขวางมากกว่าในอดีต มีการผสมผสานระบบการจัดการการเรียนรู้ การประชุมทางวิดีโอ และโซลูชันเทคโนโลยีการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้สามารถจัดการสอนทางไกล (remote instruction) และดำเนินการบริหารจัดการได้</p>	<p>1. รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid Learning Models) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้มีการนำรูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดมาใช้ โดยมีการบูรณาการการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน ซึ่งสิ่งนี้ต้องการความยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่องในการบริหารการศึกษา</p> <p>2. แนวทางผสมผสาน (Blended Approach) แนวทางการเรียนรู้แบบผสมผสานองค์ประกอบแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เข้ากับเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการศึกษา ดังนั้นจึงต้องการการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งทางกายภาพและเสมือนจริงอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มุ่งเน้นที่ความเท่าเทียม (Focus on Equity) ปัญหาการเข้าถึงเทคโนโลยีและทรัพยากรไม่เท่าเทียมกันได้ถือเป็นปัญหาเร่งด่วนกระตุ้นให้ผู้บริหารการศึกษาจัดลำดับความสำคัญให้กับ การลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล</p> <p>4. การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษามีความสำคัญเพิ่มขึ้น ผู้บริหารใช้ข้อมูลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ระบุสิ่งที่นักเรียนที่ต้องปรับปรุง และเพื่อใช้ในตัดสินใจ</p> <p>5. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักการศึกษาและผู้บริหาร เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการพัฒนากลยุทธ์การสอน</p>
---	--	--

โดยสรุป การบริหารการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แม้ว่าการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมจะยังคงมีความเกี่ยวข้อง แต่ก็ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การบูร

ฉนวนการเทคโนโลยี และการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้นใน "ความปกติใหม่" ของการศึกษาสรุป การจัดการศึกษาของไทยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โควิด-19

เมื่อได้นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการบริหาร
การศึกษา ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว นำมาสรุปประเด็นและจัดเป็นกลุ่มคำที่มีลักษณะคล้ายกัน โดยคัดเลือก
เฉพาะช่วงเวลาระหว่างการแพร่ระบาดของโควิดและยุคปกติใหม่ ได้ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 14 สรุปประเด็นสำคัญในการจัดการศึกษาในช่วงสถานการณ์โควิด-19

• การเตรียมความพร้อม	(Preparedness)
• การเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาพจิต	(Wellness and Mental...)
• การเรียนรู้แบบเสมือนจริง	(Virtual Learning)
• การเรียนรู้แบบผสมผสาน	(Blended Learning)
• การเรียนรู้แบบไฮบริด	(Hybrid Learning)
• การเรียนรู้ทางไกล	(Remote Learning)
• การคิดเชิงระบบ	(Systems Thinking)
• การจัดการภาวะวิกฤต	(Crisis Management)
• การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากข้อมูล	(Data-Informed...)
• การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	(Data-Driven Decision...)
• ความร่วมมือ	(Collaboration)
• การบูรณาการเทคโนโลยี	(Technology Integration)
• การประกันคุณภาพ	(Quality Assurance)
• การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	(Continuous Improvement)
• การพัฒนาทางวิชาชีพ	(Professional Development)
• การมีส่วนร่วมของชุมชน	(Community Engagement)
• การวางแผนเชิงกลยุทธ์	(Strategic Planning)
• การวางแผนสถานการณ์	(Scenario Planning)
• การสนับสนุนนโยบาย	(Policy Advocacy)
• การสื่อสาร	(Communication)
• ความเสมอภาค	(Equity)
• ความเสมอภาคและการไม่แบ่งแยก	(Equity and Inclusion)
• ความโปร่งใส	(Transparency)
• ความคล่องตัว	(Agility)
• ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี	(Safety and Well-being)
• ความยั่งยืน	(Sustainability)
• ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(Cooperation between stakeholders)
• ความรอบรู้ด้านดิจิทัล	(Digital Literacy)
• ความสามารถในการปรับตัว	(Adaptability)
• ความสามารถในการฟื้นตัว	(Resilience)

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ห่วงโซ่

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบการทำงานห่วงโซ่ (VUCA framework) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของไทย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและแสดงไว้ใน บทที่ 3 ตอนที่ 1 โควิด-19: วิกฤติโรคอุบัติใหม่ และตอนที่ 2 ยุคปกติใหม่ รวมทั้งตอนที่ 3 ขั้นตอนที่ 1 นำมาจำแนกเป็น 4 กลุ่ม (ตามอักษรห่วงโซ่) ได้แก่

- จัดหมวดหมู่แง่มุมที่ผันผวน (volatile) ของระบบการศึกษาของไทย โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางนโยบายอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาทางเทคโนโลยี เป็นต้น
- ระบุแหล่งที่มาของความไม่แน่นอน (uncertainty) ในการบริหารการศึกษา เช่น ความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนแปลง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และผลกระทบของการแพร่ระบาด
- ตรวจสอบความซับซ้อน (complexity) ของภูมิทัศน์ทางการศึกษาของไทย โดยเน้นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบาย และองค์ประกอบต่างๆ ทางวัฒนธรรม
- ระบุกรณีของความคลุมเครือ (ambiguity) ภายในวงการศึกษา โดยที่การไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนหรือมีมุมมองที่ขัดแย้งกันจะเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ

โดยที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจำแนกข้อมูลทั้งช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโควิด-19 และช่วงปกติใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เกิดขึ้นหลายระลอก (wave) ในช่วงของการแพร่ระบาดใหญ่ (pandemic) จึงเกิดปรากฏการณ์ (phenomenon) ในลักษณะวนซ้ำเป็นเกลียวแบบก้นหอย (spiral) โดยมีผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่ ดังนี้



ตารางที่ 15 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของไทยผ่าน VUCA framework

	ความผันผวน	ความไม่แน่นอน	ความซับซ้อน	ความคลุมเครือ
ช่วงแพร่ระบาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปิดโรงเรียนกะทันหัน 2. อัตราการติดเชื้อที่ผันผวน 3. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลบ่อยครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระยะเวลาของการแพร่เชื้อ 2. วิธีการประเมินผู้เรียน 3. ผลกระทบทางเศรษฐกิจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปลี่ยนไปสู่การเรียนรู้ออนไลน์ 2. ระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพและความปลอดภัย 3. ความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลกระทบระยะยาวของการศึกษาที่ถูกขัดจังหวะ 2. บทบาทของเทคโนโลยีในด้านการศึกษา 3. ความเสมอภาคและการเข้าถึงการศึกษา
ยุคปกติใหม่	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายกะทันหันของภาครัฐ 2. อัตราการติดเชื้อที่ผันผวน 3. ความท้าทายทางเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ทางไกล เช่น การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต การอัปเดตฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ 4. ความผันผวนทางเศรษฐกิจ รวมถึงการตกงานและรายได้อัตราที่ลดลง 5. การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน 6. ความท้าทายของครูและบุคลากรด้านสุขภาพ ข้อกำหนดในการกักกัน 7. สุขภาวะจิตและความเป็นอยู่ที่ดีของครูและนักเรียน 6. ปัจจัยระหว่างประเทศ กิจกรรมระดับโลกและข้อจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศ ส่งผลต่อความร่วมมือทางการศึกษา 7. การปรับเปลี่ยนวิธีการสอนและหลักสูตร 8. ปัญหาด้านความเสมอภาคและการเข้าถึงการศึกษา 9. การรับรู้และความไว้วางใจของสาธารณะ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระยะเวลาของความปกติใหม่ และการคงอยู่ของความพลิกผัน (disruption) ที่เกี่ยวข้องกับโควิด-19 2. ระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง 3. รูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริด 4. วิธีการประเมินในช่วงเวลาหลังการแพร่ระบาด 5. การบูรณาการเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 6. ความเสมอภาคและการเข้าถึงการศึกษา 7. โครงการการเดินทางและแลกเปลี่ยนทั่วโลก 8. การสนับสนุนด้านสุขภาวะจิตอย่างต่อเนื่อง 9. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา 10. การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ 11. ในการฝึกอบรมครูและการพัฒนาวิชาชีพเพื่อปรับให้เข้ากับรูปแบบการศึกษาและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป 12. การรับรู้ของสาธารณะเกี่ยวกับความปลอดภัยและประสิทธิผลของรูปแบบการศึกษาต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน 2. การบูรณาการเทคโนโลยี เครื่องมือ และแพลตฟอร์มต่างๆ สำหรับการเรียนการสอน และการบริหาร 3. การบรรเทาผลกระทบจากความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล 4. ระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพและความปลอดภัยจะเพิ่มความซับซ้อนให้กับการปฏิบัติงานประจำวัน 5. ความต้องการของนักเรียนที่หลากหลาย 6. การพัฒนาและปรับหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของความปกติใหม่ 7. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับครูเพื่อจัดการการเรียนรู้แบบผสมผสานและดิจิทัล 8. การประเมินที่ยุติธรรมและเชื่อถือได้ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบผสมผสาน 9. การจัดสรรทรัพยากร อุปกรณ์เทคโนโลยี การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต และเงินทุนที่ตอบสนองความต้องการด้าน การศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว 10. การสนับสนุนด้านสุขภาวะจิตอย่างครอบคลุมแก่นักเรียน ครู และบุคลากรเพื่อจัดการกับผลกระทบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลกระทบทางวิชาการ สังคม และอารมณ์ในระยะยาวของโรคระบาดต่อนักเรียนยังไม่ชัดเจน 2. ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริด รวมถึงคำถามว่านักเรียนเรียนรู้ได้ดีเพียงใด และบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาหรือไม่ 3. ความถูกต้องและยุติธรรมของวิธีการประเมินในยุคปกติใหม่ โดยเฉพาะนักเรียนที่ประสบปัญหาการเรียนรู้หยุดชะงัก 4. อนาคตของการเรียนรู้ทางไกลจะยังคงเป็นส่วนหนึ่งของภูมิทัศน์การศึกษาอย่างถาวร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดสรรทรัพยากร และการวางแผนหลักสูตร 5. ช่องว่างด้านความเสมอภาคและการเข้าถึงการศึกษาและทรัพยากรทางการศึกษา 6. การใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องท่ามกลางความคลุมเครือเกี่ยวกับเส้นทางของการแพร่ระบาดในอนาคต 7. เสถียรภาพทางเศรษฐกิจในระยะยาว และผลกระทบต่อเงินทุนด้านการศึกษา 8. ความต้องการอย่าง

ตารางที่ 15 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของไทยผ่าน VUCA framework

ความผันผวน	ความไม่แน่นอน	ความซับซ้อน	ความคลุมเครือ
	สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	<p>ทางอารมณ์และจิตใจจากการแพร่ระบาด</p> <p>11. ความร่วมมือระหว่างประเทศที่ซับซ้อน เช่น ความร่วมมือด้านการวิจัยและโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา จำเป็นต้องมีการประสานงานอย่างรอบคอบและการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการเดินทางและความปลอดภัยที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>12. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนในสภาพแวดล้อมแบบผสมหรือระยะไกล</p> <p>13. การดูแลเห็นนโยบายการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของความปกติใหม่และรักษาความเสมอภาคทางการศึกษา</p> <p>14. การจัดการข้อมูลนักเรียนสำหรับการเรียนรู้ทางไกลและออนไลน์ไปพร้อมๆ กับการดูแลความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย</p>	<p>ต่อเนื่องในการสอนทางไกลของครูและบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนการบูรณาการเทคโนโลยียังเป็นเรื่องที่คลุมเครือ</p> <p>9. ขอบเขตของความท้าทายด้านสุขภาวะจิตที่กำลังดำเนินอยู่ในหมู่นักเรียน ครูและบุคลากรนั้นไม่ชัดเจน</p> <p>10. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติด้านการศึกษานี้อาจเกิดขึ้นยังไม่ชัดเจน</p> <p>11. การรับรู้ของสาธารณชนและความไว้วางใจในประสิทธิภาพของรูปแบบการศึกษาต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษา</p> <p>12. ขอบเขตความร่วมมือระหว่างประเทศในด้านการศึกษารวมถึงความร่วมมือด้านการวิจัยและโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา มีความคลุมเครือ ขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและข้อจำกัดด้านการเดินทาง</p> <p>13. บทบาทของเทคโนโลยีเกิดใหม่ เช่น AI และ Virtualization ในด้านการศึกษา และวิธีการนำมาประยุกต์ใช้</p> <p>14. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในอนาคต</p>

ขั้นตอนที่ 3: ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบเชิงลึกของงานวิจัยทางวิชาการในปัจจุบันและบทความที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จึงสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์ อุปสรรค และแนวทางที่มีประสิทธิผล

มีงานวิจัยและบทความทางวิชาการจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการบริหารการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งยังมุ่งศึกษาถึงความท้าทายและโอกาสที่ผู้บริหารการศึกษาต้องเผชิญโดยเฉพาะ การศึกษาเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงและแนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร นโยบาย และกระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากการแพร่ระบาด ขณะเดียวกันก็ตรวจสอบผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ภายในระบบการศึกษา รวมถึงนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างงานวิจัยที่นำมาแสดง แสดงให้เห็นมุมมองที่หลากหลายที่นักวิจัยแต่ละคนมีต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ดังนี้



ตารางที่ 16 ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อกับกระบวนการทัศน์การบริหารการศึกษา

ชื่อผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย
1. Ashwani Kumar Kansal	วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์แนวโน้มของ Google และการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในแพลตฟอร์มการศึกษาออนไลน์ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์
2. Ashwani Saini	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การสอนท่ามกลางโควิด-19: การวิเคราะห์ SWOT ของหลักสูตรออนไลน์ด้านพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์
3. Bin Yang	วิจัยเรื่อง “เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสในกรณีของการตอบสนองต่อโควิด-19: ประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยในจีนและโอกาสในอนาคต” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์ และกระบวนการทัศน์การเรียนรู้รวม (inclusive)
4. Chrysi Rapanta	วิจัยเรื่อง “การสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยี การสอน และความปกติใหม่: ความท้าทายสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาหลังการแพร่ระบาด” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบไฮบริด
5. David C. Howe	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ที่เกิดจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: การเปลี่ยนพหุกระบวนการทัศน์
6. Narendra D Deshmukh	วิจัยเรื่อง “การใช้เครื่องมือออนไลน์ในการศึกษาของโรงเรียนในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19: การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์
7. Sonal Thareja	วิจัยเรื่อง “กระบวนการทัศน์ที่เป็นไปได้ของการศึกษาหลังโควิด-19” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบไฮบริด และกระบวนการทัศน์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. Renuka E. Walunj	วิจัยเรื่อง “การศึกษากการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในภาคการศึกษาจากปกติไปสู่ภาวะปกติใหม่ในช่วงโรคโควิด-19” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แบบ 360 องศา
9. Ritu Atheya	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ธุรกิจในภาวะโควิด-19: นิยามใหม่ของบทบาทด้านทรัพยากรบุคคลในโลก VUCA” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์ความร่วมมือ ภาวะผู้นำแบบปรับได้ กระบวนการทัศน์ความคล่องตัว กระบวนการทัศน์เทคโนโลยี และการเตรียมความพร้อมในอนาคต
10. Swati Bijawat	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์: การบูรณาการเครื่องมือการเรียนรู้แบบออนไลน์เข้ากับแนวทางการสอนทั้งแบบอะซิงโครนัสและซิงโครนัส” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์การเรียนรู้แบบผสมผสาน และกระบวนการทัศน์การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี
11. Farooque H. Kumbhar	วิจัยเรื่อง “ความปกติใหม่: รูปแบบการทำงานร่วมกันเพื่อการตรวจจับและการกักกันโคโรนาไวรัส (โควิด-19) อย่างทันท่วงทีโดยใช้ Internet of Thing และการเรียนรู้เชิงลึก” กระบวนการทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนการทัศน์ความร่วมมือในการทำงาน กระบวนการทัศน์บูรณาการ IoT
12. Fouad Yehya	วิจัยเรื่อง “การส่งเสริมกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้แบบออนไลน์ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา”

ตารางที่ 16 ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อกับกระบวนการจัดการบริหารการศึกษา

ชื่อผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย
	กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี
13. Frederick W. Gomez	วิจัยเรื่อง “การสร้างและส่งเสริมความรอบรู้ใหม่: การเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ไปสู่สภาพแวดล้อมการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ยืดหยุ่น และความปกติใหม่ในห้องเรียน” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการเรียนรู้แบบผสมผสาน
14. Jonathan Quartey	วิจัยเรื่อง “การเรียนรู้ด้วยตนเอง: การเปลี่ยนกระบวนการที่ศึกษาของศึกษายากกายภาพบำบัด” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (SDL) และกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (LLL)
15. Hlamulo W. Mbhiza	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนกระบวนการที่ศึกษา: ทบทวนการศึกษาระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการเรียนรู้แบบออนไลน์
16. Jody I. Rafsanjani	วิจัยเรื่อง “การปรับตัวของบริการสาธารณะในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการองค์กรแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive Organization)
17. Kamalpreet K. Paposia	วิจัยเรื่อง “จากชั้นเรียนปกติไปจนถึงชั้นเรียนออนไลน์: การเปลี่ยนกระบวนการที่ศึกษาในช่วงที่มีการแพร่ระบาด - การระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของนักเรียนในชั้นเรียนแบบออนไลน์” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการเรียนรู้แบบออนไลน์
18. Liaqat Ali	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนมาใช้กระบวนการที่ศึกษาออนไลน์เนื่องจากโควิด-19: การศึกษาพฤติกรรมของนักศึกษาในสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการที่ศึกษาออนไลน์
19. Luis Espino-Diaz	วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ผลกระทบของโควิด-19 ต่อนักการศึกษา บนเส้นทางสู่การเปลี่ยนกระบวนการที่ศึกษา: ICT และการศึกษาด้านประสาทวิทยาในฐานะการกระทำแบบวิวัฒนาการ” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการที่ศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และกระบวนการเรียนรู้แบบออนไลน์
20. Malgorzata Nermenda	วิจัยเรื่อง “ประเมินการตัดสินใจเปลี่ยนกระบวนการที่ศึกษาของศึกษาระดับอุดมศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล
21. Mohammad N. Rahim	วิจัยเรื่อง “การศึกษารับรู้ของนักเรียน EFL ต่อกระบวนการที่ศึกษาแบบอีเล็คทรอนิกส์ที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการบูรณาการเทคโนโลยีกับการสอน
22. Monica I. Ciolacu	วิจัยเรื่อง “การทำงานร่วมกันแบบเสมือนจริงโดยใช้วิธีการที่คล่องตัวในการศึกษาด้านวิศวกรรม 4.0 - ก้าวไปสู่นวัตกรรมดิจิทัลในรูปแบบความปกติใหม่” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการที่ศึกษาความร่วมมือเสมือน และกระบวนการที่ศึกษาความคล่องตัว
23. Muhammad M. Khan	วิจัยเรื่อง “กระบวนการที่ศึกษาผู้นำแห่งอนาคตใหม่: การใช้ความเป็นผู้นำที่แท้จริงเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในสภาพแวดล้อม VUCA” กระบวนการที่ศึกษา: กระบวนการที่ศึกษาผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)
24. Najmudheen. K.K.	วิจัยเรื่อง “ชั้นเรียนออนไลน์: การเปลี่ยนกระบวนการที่ศึกษาจากวิธีการสอนแบบดั้งเดิมไปสู่แพลตฟอร์มเสมือนจริง”

ตารางที่ 16 ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อกับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา

ชื่อผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย
	กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์ห้องเรียนออนไลน์
25. Olena Olifer	วิจัยเรื่อง “กระบวนทัศน์การศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน: คุณลักษณะและพื้นฐานทางปรัชญา” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ
26. Rajendra Kunwar	วิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การสอนและการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาในประเทศเนปาล: การศึกษาจากมุมมองเชิงพฤติกรรม” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์การเรียนรู้ออนไลน์ กระบวนทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และกระบวนทัศน์ความเป็นอยู่ที่ดี
27. Rohini McKee	วิจัยเรื่อง “รูปแบบใหม่ของความร่วมมือ” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์ความร่วมมือ
28. Roza Dumbraveanu	วิจัยเรื่อง “ความท้าทายของรูปแบบการศึกษาทางไกลในปัจจุบัน” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์การศึกษาระยะไกล (distance education)
29. Rupam Dhani	วิจัยเรื่อง “การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการสมัครเป็นผู้นำแบบกระจายเพื่อจัดการกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมทางการศึกษาของ VUCA ภายใต้โควิด-19” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำแบบกระจาย
30. Rusudan Makhachashvili	วิจัยเรื่อง “แนวโน้มสหวิทยาการในด้านการศึกษาดิจิทัลในกระบวนทัศน์โควิด-19: ขอบฟ้าเหตุการณ์ระดับโลก” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์การศึกษาแบบดิจิทัล กระบวนทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์ และกระบวนทัศน์แบบไฮบริด
31. Sowiyah	วิจัยเรื่อง “การจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม: พลิกโฉมการเรียนรู้ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์การเรียนรู้ทางไกล (remote learning)
32. Taufan T. Akbari	วิจัยเรื่อง “New Normal Leadership: เทคโนโลยีเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารในองค์กรยุคใหม่อย่างไร” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่
33. UNICEF Europe and Central Asia	วิจัยเรื่อง “การสร้างระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่นผ่านการแพร่ระบาดของโควิด-19: ข้อพิจารณาสำหรับผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านการศึกษาในระดับชาติ ท้องถิ่น และโรงเรียน” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์ความสามารถในการฟื้นตัว
34. V. M. Abirami	วิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในกระบวนทัศน์การสอน: การขุดค้น” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์
35. Salmeen A. Abdullah	วิจัยเรื่อง “การสอนและการประเมินออนไลน์: การรวบรวมประวัติความสามารถของครู EFL ในซาอุดีอาระเบีย” กระบวนทัศน์ที่ศึกษา: กระบวนทัศน์การเรียนรู้แบบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 4: การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ในการรับมือกับวูโก้

ผลจากการวิเคราะห์ VUCA และข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากผลงานทางวิชาการ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้ในขั้นตอนนี้ เพื่อการระบุแนวทางที่เป็นไปได้ในการรับมือกับวูโก้ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่พบในภูมิทัศน์ทางการศึกษาของไทยในอนาคต โดยสามารถสรุปแนวทางการบริหารการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมทางการศึกษายุคปกติใหม่ จำแนกตามอักขระวูโก้ ได้ดังนี้

ความผันผวน (Volatility)

• ความสามารถในการปรับตัว	(Adaptability)	v01
• ความสามารถในการฟื้นตัว	(Resilience)	v02
• ความคล่องตัว	(Agility)	v03
• นวัตกรรม	(Innovation)	v04
• ความร่วมมือ	(Collaboration)	v05
• การสื่อสาร	(Communication)	v06
• การวางแผนสถานการณ์	(Scenario Planning)	v07
• ความรอบรู้ด้านดิจิทัล	(Digital Literacy)	v08
• การเรียนรู้แบบไฮบริด	(Hybrid Learning)	v09
• การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	(Data-Driven Decision-Making)	v10
• การเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาพะจิต	(Wellness and Mental Health)	v11
• ความเสมอภาค	(Equity)	v12
• การสนับสนุนนโยบาย	(Policy Advocacy)	v13
• การพัฒนาทางวิชาชีพ	(Professional Development)	v14
• การมีส่วนร่วมของชุมชน	(Community Engagement)	v15
• การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	(Continuous Improvement)	v16
• ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี	(Safety and Well-being)	v17
• ความยั่งยืน	(Sustainability)	v18

ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

• ความสามารถในการปรับตัว	(Adaptability)	u01
• การเตรียมความพร้อม	(Preparedness)	u02
• ความสามารถในการฟื้นตัว	(Resilience)	u03

• ความคล่องตัว	(Agility)	u04
• การสื่อสาร	(Communication)	u05
• การวางแผนสถานการณ์	(Scenario Planning)	u06
• การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	(Data-Driven Decision-Making)	u07
• นวัตกรรม	(Innovation)	u08
• ความร่วมมือ	(Collaboration)	u09
• ความรอบรู้ด้านดิจิทัล	(Digital Literacy)	u10
• การเรียนรู้แบบไฮบริด	(Hybrid Learning)	u11
• ความเสมอภาค	(Equity)	u12
• การพัฒนาทางวิชาชีพ	(Professional Development)	u13
• การมีส่วนร่วมของชุมชน	(Community Engagement)	u14
• ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี	(Safety and Well-being)	u15
• การสนับสนุนนโยบาย	(Policy Advocacy)	u16
• การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	(Continuous Improvement)	u17
• มุมมองระดับโลก	(Global Perspective)	u18

ความซับซ้อน (Complexity)

• การคิดเชิงระบบ	(Systems Thinking)	c01
• ความสามารถในการปรับตัว	(Adaptability)	c02
• แนวทางสหวิทยาการ	(Interdisciplinary Approaches)	c03
• การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากข้อมูล	(Data-Informed Decision-Making)	c04
• ทีมงานข้ามสายงาน	(Cross-Functional Teams)	c05
• ภาวะผู้นำแบบร่วมมือกัน	(Collaborative Leadership)	c06
• การบูรณาการเทคโนโลยี	(Technology Integration)	c07
• นวัตกรรม	(Innovation)	c08
• การมีส่วนร่วมของชุมชน	(Community Engagement)	c09
• ความรอบรู้ด้านดิจิทัล	(Digital Literacy)	c10
• การพัฒนาทางวิชาชีพ	(Professional Development)	c11
• ความเสมอภาค	(Equity)	c12
• การสนับสนุนนโยบาย	(Policy Advocacy)	c13

• การประกันคุณภาพ	(Quality Assurance)	c14
• การวางแผนเชิงกลยุทธ์	(Strategic Planning)	c15
• ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย (Multi-Stakeholder...)		c16
• การจัดการภาวะวิกฤต	(Crisis Management)	c17
• ความยั่งยืน	(Sustainability)	c18

ความคลุมเครือ (Complexity)

• ความโปร่งใส	(Transparency)	a01
• ความสามารถในการปรับตัว	(Adaptability)	a02
• การสื่อสาร	(Communication)	a03
• การวางแผนสถานการณ์	(Scenario Planning)	a04
• การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากข้อมูล	(Data-Informed Decision-Making)	a05
• นวัตกรรม	(Innovation)	a06
• ความร่วมมือ	(Collaboration)	a07
• การพัฒนาทางวิชาชีพ	(Professional Development)	a08
• การมีส่วนร่วมของชุมชน	(Community Engagement)	a09
• ความรอบรู้ด้านดิจิทัล	(Digital Literacy)	a10
• การเรียนรู้แบบไฮบริด	(Hybrid Learning)	a11
• ความเสมอภาค	(Equity)	a12
• การสนับสนุนนโยบาย	(Policy Advocacy)	a13
• ความสามารถในการฟื้นตัว	(Resilience)	a14
• การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	(Continuous Improvement)	a15
• มุมมองระดับโลก	(Global Perspective)	a16

และเมื่อนำข้อมูลมาสรุปเป็นภาพรวมใหญ่ของแนวทางการบริหารการศึกษาของไทยเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมยุคปกติใหม่จะได้เป็น 9 กลุ่มด้วยกัน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 สรุปแนวทางการบริหารการศึกษาของไทยเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมยุคปกติใหม่

กลุ่ม	id	แนวทาง	V	U	C	A	รวม
1	1	• ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	v01	u01	c02	a02	4
	2	• ความคล่องตัว (Agility)	v03	u04			2
	3	• ความรอบรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy)	v08	u10	c10	a10	4
	4	• การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven...)	v10	u07			2
	5	• การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากข้อมูล (Data-Informed...)			c04	a05	2
	6	• การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)			c01		1
	7	• มุมมองระดับโลก (Global Perspective)		u18		a16	2
	8	• การสนับสนุนนโยบาย (Policy Advocacy)	v13	u16	c13	a13	4
	9	• ความเสมอภาค (Equity)	v12	u12	c12	a12	4
	10	• ความเสมอภาคและการไม่แบ่งแยก (Equity and Inclusion)			c12		1
	11	• ภาวะผู้นำแบบร่วมมือกัน (Collaborative Leadership)			c06		1
2	12	• ความร่วมมือ (Collaboration)	05	09		07	3
	13	• ทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams)			05		1
	14	• แนวทางสหวิทยาการ (Interdisciplinary Approaches)			03		1
	15	• ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย			16		1
3	16	• การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement)	15	14	09	09	4
4	17	• การสื่อสาร (Communication)	06	05		03	3
	18	• ความโปร่งใส (Transparency)				01	1
5	19	• ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)	02	03		14	3
	20	• ความยั่งยืน (Sustainability)	18		18		2
6	21	• นวัตกรรม (Innovation)	04	08	08	06	4
	22	• การบูรณาการเทคโนโลยี (Technology Integration)			07		1
	23	• การเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid Learning)	09			11	2
7	24	• การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development)	14	13	11	08	4
	25	• การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)	16	17		15	3
8	26	• การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning)			17		1
	27	• การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)	07	06		04	3
	28	• การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)		02			1
	29	• การเตรียมความพร้อม (Preparedness)			15		1
	30	• การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)	18		14		1
9	31	• การเป็นอยู่ที่ดีและสุขภาวะจิต (Wellness and Mental ...)	11				1
	32	• ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี (Safety & Well-being)	14	15			2

ขั้นตอนที่ 5: การก่อสร้างกระบวนทัศน์สังเคราะห์

เป็นขั้นตอนสังเคราะห์ กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยอาศัยแนวทางแบบองค์รวม (holistic approach) ตรวจสอบและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันระหว่างกระบวนทัศน์

เมื่อได้นำข้อมูลที่ได้จากตารางที่ 16 ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาในยุคปกติใหม่ มาประมวลร่วมกับข้อมูลต่างๆ ที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ตามที่กล่าวถึงมาแล้วข้างต้น ทำการวิเคราะห์และนำมาก่อสร้างเป็นกระบวนทัศน์สังเคราะห์ (synthetic paradigm construction) ได้ 9 กระบวนทัศน์สังเคราะห์ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่
- 2) ความร่วมมือ
- 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน
- 4) การสื่อสารที่โปร่งใส
- 5) ความสามารถในการปรับตัว
- 6) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- 7) การพัฒนาทางวิชาชีพ
- 8) การวางแผนฉากทัศน์
- 9) สุขภาพและความปลอดภัย

ขั้นตอนที่ 6: การวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม สํารวจ การสังเกต ตลอดจนการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานะการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงกระบวนทัศน์สังเคราะห์ (validate and refine the synthetic paradigm) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 ที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์ที่ได้เผยให้เห็นข้อมูลเชิงลึกมากมายเกี่ยวกับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นและพัฒนาเพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสที่เป็นเอกลักษณ์ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (New Normal Leadership) กระบวนทัศน์ที่ถือว่าสำคัญในงานวิจัยนี้คือ ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารการศึกษากำลังปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์ที่กำลังพัฒนา โดยยอมรับความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และการตัดสินใจอย่างเห็นอกเห็นใจ พวกเขาให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน นักการศึกษา และชุมชน ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ตอบย้ว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปกติใหม่ จำเป็นต้องเต็มใจที่จะ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งไปข้างหน้า และแสดงถึงความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน

2. ความร่วมมือ (Collaboration) การทำงานร่วมกันกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การศึกษาในยุคปกติใหม่ ทีมสหวิทยาการและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเรื่องปกติ โดย ส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน

3. ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) การมีส่วนร่วมของชุมชนกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันใน กระบวนการตัดสินใจด้านการศึกษา ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์เน้นถึงความสำคัญของแนวทาง ปฏิบัติร่วมกันเหล่านี้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล

4. การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication) แนวทางปฏิบัติในการสื่อสารที่ โปร่งใสได้รับการยอมรับในสถาบันการศึกษา ผู้บริหาร และนักการศึกษา ต่างให้ความสำคัญกับการ สื่อสารอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์เน้นย้ำว่า การ สื่อสารที่โปร่งใสส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมี ข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชมความชัดเจนและความซื่อสัตย์ที่แสดงโดยผู้นำด้านการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน

5. ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) ผลการวิเคราะห์เน้นย้ำลักษณะเชิงรุกของกล ยุทธ์การสร้างความสามารถในการฟื้นตัวในการบริหารการศึกษา สถาบันต่างๆ ได้ดำเนินการ สนับสนุนด้านสุขภาวะจิต โครงการริเริ่มการจัดการความเครียด และทรัพยากรความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อ ส่งเสริมสุขภาพของครุวมของชุมชนการศึกษา การสร้างความสามารถในการฟื้นตัวถูกมองว่า จำเป็นไม่เพียงแต่สำหรับนักการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสำหรับนักเรียนที่ต้องปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

6. การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration) นวัตกรรมและการบูรณาการเทคโนโลยีในการปฏิบัติด้านการสอนถือเป็นกระบวนการที่ สำคัญ ผล การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ระบุว่าสถาบันการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการติดตาม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อให้แน่ใจว่าการศึกษามีคุณภาพ นักศึกษากำลังสำรวจวิธีการ ใหม่ๆ อย่างจริงจังในการรวมเทคโนโลยีเข้ากับวิธีการสอนของตน เพื่อตอบสนองความต้องการที่ หลากหลายของนักเรียน

7. การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่าง ต่อเนื่องและเฉพาะบุคคลได้เข้ามาแทนที่แนวทางแบบเดิมที่มีขนาดเดียวเหมาะกับทุกคน นัก การศึกษาและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาประสิทธิภาพและตอบสนองต่อ

กระบวนการทัศน์การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ นั้นยังำถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่แผนพัฒนาวิชาชีพเฉพาะบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและแรงบันดาลใจเฉพาะตัวของนักการศึกษา

8. การวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) การวางแผนฉากทัศน์กลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการรับมือกับความไม่แน่นอน สถาบันการศึกษา ดำเนินการฝึกซ้อมการวางแผนฉากทัศน์เพื่อคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้ ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์นั้นยังำถึงคุณค่าของการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยฉากทัศน์ ซึ่งช่วยให้สถาบันต่างๆ ตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก

9. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การพิจารณาเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ สถาบันการศึกษาได้ใช้และปรับปรุงระเบียบการเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียน นักการศึกษา และชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์นั้นยังำถึงความสำคัญของมาตรการเหล่านี้ในการรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเอื้ออำนวย

ขั้นตอนที่ 7: ทัศนะจากนักวิชาการ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติของกระบวนการทัศน์สังเคราะห์ (synthetic paradigm) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขอทัศนะและความคิดเห็นจากนักวิชาการซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้นำด้านการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษา รายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ซึ่งเป็นบทถัดไป

ขั้นตอนที่ 8: การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการทัศน์

กระบวนการทัศน์สังเคราะห์ที่ได้รับการพิสูจน์ด้วยการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์ (ขั้นตอนที่ 6) และการประเมินข้อมูลเชิงลึกตามความเห็นของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ (ขั้นตอนที่ 7) จากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบจำลอง (กระบวนการทัศน์สังเคราะห์) ตามการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากนักวิชาการ จึงได้ กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 16 กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

1) **ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (New Normal Leadership)** เป็นกระบวนการทัศน์ที่มีรากฐานมาจากแนวคิด "ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่" ในด้านการบริหารการศึกษา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) และความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยี นอกจากนี้ การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนการศึกษา และความสามารถในการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลภายในกรอบการทำงานนี้ จำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของคุณสมบัติเหล่านี้เพื่อให้มั่นใจถึงความสำเร็จและจัดให้มีการศึกษาคุณภาพสูงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2) ความร่วมมือ (Collaboration) การทำงานร่วมกันประกอบด้วยผู้เข้าร่วมจำนวนมาก เช่น นักการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการมีส่วนร่วมในความพยายามร่วมกันในระหว่างขั้นตอนการตัดสินใจ บุคคลต่างๆ จะได้รับการส่งเสริมให้จัดการกับความท้าทายร่วมกัน และส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันยังช่วยเพิ่มการรับรองและความช่วยเหลือในช่วงที่มีความคลุมเครือ

ภายในขอบเขตของการบริหารการศึกษา มีการรับรู้ถึงความสำคัญของการส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ นักการศึกษา ผู้เรียน และผู้ปกครอง ต้องใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อสื่อสาร ทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนสื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การรวมเทคโนโลยีเข้ากับสภาพแวดล้อมทางการศึกษานี้ไม่เพียงแต่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยรวมเท่านั้น แต่ยังปลูกฝังความรู้สึกของการไม่แบ่งแยกและความเป็นชุมชนระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

3) การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น และชุมชนในวงกว้างสามารถปรับปรุงการเข้าถึงทรัพยากร ส่งเสริมการสนับสนุน และส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวทางการศึกษา (educational resilience) ได้

4) การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication) ความโปร่งใสในการสื่อสารทำให้เกิดการเผยแพร่ข้อมูลอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความไว้วางใจและสร้างความตระหนักรู้ที่ครอบคลุม ด้วยการลดความไม่แน่นอนและความสับสนในสถานการณ์ต่างๆ ความโปร่งใสจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและความเข้าใจ

5) ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) เป็นความสามารถในการพลิกฟื้นกลับคืนสู่สภาวะปกติ กระบวนการฟื้นตัวความสามารถในการฟื้นตัวสำหรับการบริหารการศึกษาในช่วงวิกฤตโควิด-19 เน้นย้ำถึงความสามารถของสถาบันการศึกษาและผู้นำที่ไม่เพียงแต่ทนต่อความท้าทายเท่านั้น แต่ยังมีเจตจำนงและความมุ่งมั่นที่จะฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ โดยเน้นย้ำถึงความสามารถของพวกเขาในการอดทนและฟื้นตัวจากความยากลำบาก ในขณะที่เดียวกันก็รับประกันการจัดเตรียมการศึกษาคุณภาพสูงให้กับนักเรียนทุกคน ด้วยการนำแนวทางนี้มาใช้ ผู้นำด้านการศึกษาจึงมีความพร้อมที่จะรับมือกับวิกฤตการณ์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหลักประกันว่าสถาบันของตนจะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

6) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration) แนวคิดเรื่องการเปิดกว้างต่อนวัตกรรมนำมาซึ่งการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนและการบริหาร การบูรณาการเทคโนโลยีในการศึกษาช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นในการจัดการกระบวนการเรียนการสอนและการสื่อสาร การบริหารการศึกษาได้

เปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัล โรงเรียนและมหาวิทยาลัยได้ย้ายกิจกรรมการเรียนการสอนของตนสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ และมีการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างกว้างขวางเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ งานด้านการบริหารการศึกษา

7) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) โครงการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับนักการศึกษาและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดเตรียมความสามารถและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการนำทางและยอมรับวิธีการศึกษาที่พัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) ด้วยจุดยืนเชิงรุกเมื่อเผชิญกับการหยุดชะงักและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารด้านการศึกษาใช้สถานการณ์จำลองเพื่อจินตนาการถึงสถานการณ์ต่างๆ ในอนาคต และสร้างกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง แนวทางนี้ช่วยเพิ่มการเตรียมพร้อมและอำนวยความสะดวกในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทันที่

9) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) วิกฤตการณ์ด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นทั่วโลกอย่างต่อเนื่องได้กระตุ้นให้มีการเน้นย้ำในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยของบุคคลภายในสถานที่ทำงานมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ฝ่ายบริหารได้นำแนวทางต่างๆ มาใช้ เช่น การดำเนินการจัดเตรียมการทำงานจากระยะไกล การรักษาระยะห่างทางกายภาพ และการบังคับใช้ระเบียบการด้านสุขอนามัยที่เข้มงวด

ขั้นตอนที่ 9: ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

นำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้กำหนดนโยบาย สำหรับสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5

ขั้นตอนที่ 10: การสื่อสารและการเผยแพร่

เผยแพร่ผลการศึกษาวิจัย กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ และผลกระทบต่อชุมชนการศึกษาในวงกว้าง ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำบทความและส่งไปเผยแพร่เพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิชาการต่อไป

โดยสรุป กระบวนทัศน์ที่ใช้เป็นหลักการชี้แนะในการบริหารการศึกษาของไทยในยุคปกติใหม่ การใช้กระบวนทัศน์เหล่านี้สามารถช่วยให้สถาบันการศึกษาไม่เพียงแต่รับมือกับความท้าทายเท่านั้น แต่ยังเจริญเติบโต สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และปรับตัวเพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากขึ้น

บทที่ 4

สารัตถะ สรุป และการสัมภาษณ์ทัศนะของนักวิชาการ

เนื้อหาในบทนี้เป็นสารัตถะที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในบทต่างๆ ที่ผ่านมาและสรุปประเด็นเป็นสาระสำคัญเพื่อขอความคิดเห็นจากนักวิชาการ เนื้อหาในบทนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สารัตถะของงานวิจัย และ ตอนที่ 2 ทัศนะของนักวิชาการ

ตอนที่ 1 สารัตถะของงานวิจัย

1. กระบวนทัศน์

กระบวนทัศน์เป็นชุดแนวคิดที่มีฐานเป็นแม่บทของความคิดหรือแนวปฏิบัติของกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง¹⁴² มีฐานะเป็นทัศนะแม่บท หรือเป็นความเชื่อ หรือฐานคิดที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่ออื่นๆ ตามมาอีกมาก¹⁴³

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นการเปลี่ยนแบบวิธีการคิดจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง โดยถูกขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นจากตัวกระทำการเปลี่ยนแปลงหรือในอีกชื่อหนึ่งคือ ตัวดึงดูด (attractor) ในการกระบวนทัศน์การเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์¹⁴⁴ ผลงานที่ก้าวล้ำของ ทอมัส คูห์น (Thomas Kuhn) ให้ข้อมูลเชิงลึกอันล้ำค่าเกี่ยวกับวิธีการทำงานของกระบวนทัศน์ ผู้วิจัยได้สำรวจแนวคิดเรื่องกระบวนทัศน์ของคูห์น (Kuhn) และการนำไปประยุกต์ใช้กับสาขาการบริหารการศึกษา ช่วยให้เข้าใจได้ถึงวิวัฒนาการของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในการตอบสนองต่อ “ความปกติใหม่” (New Normal) แนวคิดของทฤษฎีกระบวนทัศน์การเคลื่อนไหวของทั้งหมด (Holomovement) ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากสาขาฟิสิกส์ แต่ต่อมาได้ขยายไปสู่สาขาอื่นๆ นำเสนอมุมมองที่เน้นย้ำถึงธรรมชาติของกระบวนทัศน์ที่เชื่อมโยงถึงกันและมีพลวัต¹⁴⁵ ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบตามทฤษฎี Holomovement

¹⁴²ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ราชบัณฑิตยสถาน 2555 (กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2555).

¹⁴³Capra Fritjof, “The Concept of Paradigm and Paradigm Shift,” *Re-Vision* 9, 1 (1986): 3.

¹⁴⁴ชลลดา ทองทวี, "ตัวดึงดูด-แรงวิถี ในกระบวนทัศน์การเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์: กระบวนทัศน์การเรียนรู้สู่สังคมแห่งสุขภาวะ," *วารสารอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร* 29, ฉบับพิเศษ ภาษาและวัฒนธรรม (2550): 135-155.

¹⁴⁵David Bohm, *Paradigm*, อ้างถึงใน ชลลดา ทองทวี, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Paradigm.htm>

และได้ข้อมูลเชิงลึกถึงความสามารถในการปรับตัวและความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทัศน์ในบริบทของการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ทำให้ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่มีความปั่นป่วนและความไม่แน่นอน ส่วนแนวคิดเรื่องตัวดึงวิถี ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดและความคงทนของการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การศึกษาค้นคว้าเชิงลึกถึงบทบาทของตัวดึงวิถีในการกำหนดการพัฒนากระบวนการทัศน์การบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และพบว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นตัวดึงวิถีในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารการศึกษาเมื่อเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปกติใหม่ อีกทั้งเป็นตัวเร่งให้กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต่างๆ (Megatrend) ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยไวรัสโควิด-19 ทำให้เกิด “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” (Digital Disruption) ครั้งใหญ่ ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเติมเต็มแนวทางการใช้ชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม เพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ

2. การบริหารการศึกษา

หลักการบริหารจัดการเป็นกรอบพื้นฐานสำหรับการบริหารงานภายในสถาบันการศึกษา ความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับหลักการเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการนำทางความซับซ้อนของการบริหารการศึกษา และทำหน้าที่เป็นรากฐานที่มั่นคงสำหรับภาวะผู้นำทางการศึกษา หลักการและแนวคิดในการบริหารศึกษานั้นมีความแตกต่างหลากหลายซึ่งต้องถูกเลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การศึกษาในส่วนนี้จะเจาะลึกการตรวจสอบทฤษฎีการจัดการต่างๆ เช่น ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร ของ ฟาโยล (Fayol) หลักและแนวคิดในการบริหารการศึกษา ของ ทัมบาค (Tumbaach) และของ คาชยัพ (Kashyap) ทฤษฎีการบริหารตามระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) ที่ใช้ในบริบทของการบริหารการศึกษา ส่วนหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยเจาะลึกในภูมิภาคภาวะผู้นำที่หลากหลาย อาทิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributive Leadership) ซึ่งให้อำนาจแก่บุคคลและกลุ่ม และแนวคิดที่เกิดขึ้นใหม่ คือ ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (The New Normal Leadership) ซึ่งเน้นการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับ

ความท้าทาย¹⁴⁶ เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นในยุคปกติใหม่โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการผสมผสานและเติมเต็มแนวคิดภาวะผู้นำแบบต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น

ในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ¹⁴⁷ เราสามารถนำกรอบการทำงานเก่ามาใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายภูมิทัศน์ทางการศึกษาในยุคปกติใหม่เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาและกระบวนการที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ VUCA ยังถูกนำไปใช้ในหลักการภาวะผู้นำที่จะต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่ท้าทายในโลกที่ผันผวน ต่อมาจึงได้พัฒนาเป็นภาวะผู้นำแบบ VUCA¹⁴⁸

3. แนวทางการบริหารการศึกษาร่วมสมัย

ภูมิทัศน์ของการบริหารการศึกษาได้รับอิทธิพลอย่างมากจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา¹⁴⁹ และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเจาะลึกปัจจัยที่มีอิทธิพลเหล่านี้ รวมถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา พร้อมทั้งได้เปรียบเทียบการจัดการศึกษาระหว่างแนวคิดดั้งเดิมกับแนวคิดร่วมสมัย ในมุมมองต่างๆ เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปรับให้เข้ากับบริบททางการศึกษาที่กำลังเปลี่ยนไป ในขณะเดียวกันการบริหารการศึกษาก็ได้ขยาย

¹⁴⁶Christopher DC. Francisco and Alvin V. Nuqui, “Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership,” *International Journal of Academic Multidisciplinary Research* 4, 10 (October 2020): 18.

¹⁴⁷Sathiabalan Murugan et al., “Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward,” *International Journal of Health Systems and Implementation Research* 2020, 4(2): 11.

¹⁴⁸Ritu Atheya, “Changing business paradigm in COVID-19: Redefining human resource roles in VUCA world,” *International Journal of Multidisciplinary Education Research* 10, 6(5) (January 2021): 38.

¹⁴⁹สุรศักดิ์ ปาเฮ, *ครูกับการศึกษายุคโลกาภิวัตน์*, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/nilobonnoeyps/h>.

ขอบเขตครอบคลุมหลายแง่มุมของการกำกับดูแลกระบวนการเรียนรู้¹⁵⁰ พลวัตของห้องเรียน¹⁵¹ และ ภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างขึ้น อีกทั้งบทบาทและความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนล้วนเป็นสิ่ง สำคัญในการศึกษาสมัยใหม่¹⁵²

4. กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา (ก่อนโควิด-19)

กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเป็นกรอบแนวคิด ระบบความเชื่อ หรือการรวบรวม แนวความคิดที่เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์แง่มุมต่างๆ ของการบริหารการศึกษา กระบวนทัศน์นี้มีอิทธิพลต่อการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในขณะที่พวกเขาปรับแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการและมุมมองที่กำหนดโดยกรอบการ ทำงาน สำหรับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในประเทศไทยนั้น ได้รับอิทธิพลจากมุมมองทาง ประวัติศาสตร์และปรัชญาที่หลากหลาย โดยครอบคลุมหลักการและแนวคิดที่สำคัญหลายประการ รวมถึง การรวมศูนย์การตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย ลำดับชั้นปรากฏชัดเจนในสถานศึกษาโดยมี ผู้บริหารรับผิดชอบในการจัดการโรงเรียนและบังคับใช้นโยบาย ในขณะที่ครูมุ่งเน้นไปที่การสอนในชั้น เรียน ใช้ระบบและขั้นตอนของระบบราชการ จัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานหลักสูตรและวิธีการ สอนที่สม่ำเสมอสำหรับนักเรียนทุกคน เน้นย้ำวินัยระเบียบและการควบคุม และการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองที่จำกัดโดยผู้บริหารและนักศึกษามีอำนาจตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่

การศึกษากระบวนทัศน์ในส่วนนี้ เป็นภาพรวมพื้นฐานของกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา และวิวัฒนาการก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ต่อไป

5. โควิด-19: ตัวเร่งวิถีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทยเป็น อย่างมาก มาตรการล็อกดาวน์ได้ส่งผลกระทบต่อดำเนินชีวิตของผู้คนและธุรกิจในวงกว้าง ความ

¹⁵⁰Elizabeth Thoman and Tessa Jolls, *Literacy for the 21st Century an Overview & Orientation Guide to Media Literacy Education*, accessed July 1, 2023, available from https://www.medialit.org/sites/default/files/01_MLkorientation.pdf.

¹⁵¹Peter Peter Oliva and William Gordon, *20th vs 21st Century Classroom - 21st Century Schools*, accessed July 1, 2023, available from <https://www.21stcentury schools.com/20th-vs-21st-century-classroom.html>.

¹⁵²Jonathan Anderson, *ICT Transforming Education: A Regional Guide* (Thailand: UNESCO Bangkok, 2010), 6.

รุนแรงของโรคและการแพร่กระจายปีบบังคับให้ทุกคนต้องปรับตัวเพื่อหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อื่น คนจำนวนไม่น้อยต้องกักตัวทำงานที่บ้าน บ้างต้องดิ้นรนหาวิธีสร้างรายได้ช่องทางอื่น บางคนต้องเปลี่ยนอาชีพ ต้องประหยัดดอดออมและใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น นอกจากนี้ การดำเนินชีวิตในแต่ละวันยังเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่เช้าจนถึงเข้านอน มีมาตรฐานใหม่ที่กลายเป็นความจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น การใส่หน้ากากอนามัย การพกเจลแอลกอฮอล์เพื่อทำความสะอาดมือ ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการสัมผัสวัตถุสาธารณะ หลายคนจำเป็นต้องหันมาเรียนรู้และพึ่งพาช่องทางออนไลน์ในการใช้ชีวิต สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเกิดมาก่อน ผลกระทบจากวิกฤตในครั้งนี้มีลักษณะสำคัญในสามมิติ ได้แก่ 1) ความครอบคลุม 2) มิติที่หลากหลาย และ 3) ความยืดหยุ่น¹⁵³

ส่วนทางด้านการศึกษา การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อตรงอย่างรุนแรงและหนักหน่วงชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นมากมายทั้งองค์ภาพ กระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ระบบนิเวศทางการเรียนรู้ ตลอดจนทั่วทั้งภูมิทัศน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นผ่านปรากฏการณ์ต่างๆ เช่น การปิดโรงเรียนและสถานศึกษากระทันหัน และความผันผวนคลุมเครือในเปิดปิดโรงเรียนในแต่ละระลอกของการระบาด ซึ่งมีความไม่แน่นอน การเปลี่ยนการเรียนรู้ออนไลน์ที่ซับซ้อน วิธีการประเมินทั้งกรณีของผู้เรียน ครูและบุคลากร ความยุ่งยากของมาตรการทางสุขภาพและความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้นและถูกเลื่อนลำดับจัดวางไว้ในระดับสูงสุดของการปฏิบัติงานประจำวัน การเร่งนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลักดันและแก้ไขปัญหาในเชิงบริหารและปฏิบัติการ ความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยีที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ความรอบรู้ทางดิจิทัล ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดซึ่งต้องเร่งพัฒนาให้เท่าทันเพื่อการใช้งานในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดมาก่อน การบรรเทาและเยียวยาต่อผลกระทบ และเร่งการฟื้นตัวให้พลิกกลับคืนมาสู่สภาวะปกติใหม่

6. บริบทสังคมยุคปกติใหม่

เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมของไทยที่กำลังปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวให้เข้ากับวิธีการทำงานและการเรียนรู้แบบใหม่ ความสามารถในการฟื้นตัว ตระหนักในความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมจากชุมชน นอกจากนี้ สังคมไทยยังพยายามฟื้นฟูและเยียวยาภาคส่วนที่ได้รับผลกระทบให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้ใหม่ และยอมรับแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน ในขณะที่สังคมก้าวไป

¹⁵³ ปัญญาพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล, "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19," บทความ: รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์ (กรกฎาคม 2563): 3.

ข้างหน้าในภูมิภาคของโลกที่อยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีสภาวะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า VUCA ดังนั้นสังคมจึงตระหนักรู้ถึงสภาวะดังกล่าว และมุ่งเน้นไปที่การวางแผนและการปรับตัวสำหรับอนาคต โดยรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินอยู่ต่อไป

7. การบริหารการศึกษาเปรียบเทียบ

การบริหารการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 แม้ว่ารูปแบบดั้งเดิมจะยังคงมีความเกี่ยวข้อง แต่ก็ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การบูรณาการเทคโนโลยี และการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้นในความปกติใหม่ของการศึกษา โดยสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างการบริหารการศึกษาในแต่ละช่วงเวลาได้ ดังนี้

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบการบริหารการศึกษาของไทยในแต่ละช่วงเวลา

ก่อนโควิด-19	โควิด-19 แพร่ระบาด	ยุคปกติใหม่
1. รูปแบบลำดับขั้นดั้งเดิม	1. การปรับสู่การเรียนรู้ทางไกล	1. รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2. แนวทางที่ยืดหยุ่น	2. แนวทางผสมผสาน
3. การใช้เทคโนโลยีอย่างจำกัด	3. การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล	3. มุ่งเน้นที่ความเท่าเทียม
4. การประเมินมาตรฐาน	4. ความท้าทายในการประเมิน ที่มีทางเลือกที่หลากหลาย	4. การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
		5. การพัฒนาวิชาชีพ

8. กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ มีดังนี้



ภาพที่ 17 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

1. **ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (New Normal Leadership)** ผู้บริหารการศึกษากำลังเปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์ "ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่" โดดเด่นด้วยความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และการตัดสินใจอย่างเห็นอกเห็นใจ แนวทางความเป็นผู้นำนี้ตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นอนาคตแบบพลวัต ซึ่งจัดลำดับความสำคัญของความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียนและการทำงานร่วมกันในชุมชน

2. **ความร่วมมือ (Collaboration)** การทำงานร่วมกันกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ ทีมงานข้ามสายงาน ความร่วมมือแบบสหวิทยาการ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจและการแก้ปัญหามีประสิทธิผล

3. **การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement)** สถาบันการศึกษากำลังตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ปกครองและชุมชนในวงกว้าง ช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความไว้วางใจ และคุณภาพของการบริหารการศึกษา

4. **การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication)** การสื่อสารที่โปร่งใสกลายเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล การเจรจาที่เปิดกว้างและซื่อสัตย์ ส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล

5. **ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)** กลยุทธ์การสร้างความสามารถในการฟื้นตัวถูกบูรณาการเข้ากับแนวทางการบริหารการศึกษา ความพยายามเชิงรุกในการส่งเสริมสุขภาพจิต ความ

เป็นอยู่ที่ดี และความสามารถในการปรับตัวในหมู่นักการศึกษาและนักเรียน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการฟื้นฟูในความปกติใหม่

6. การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration) นวัตกรรมและการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับแนวทางการสอนอย่างราบรื่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรองคุณภาพการศึกษา สถาบันการศึกษาจะต้องเปิดกว้างต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย

7. การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนตัวได้เข้ามาแทนที่แนวทางเดิมที่มีขนาดเดียวเหมาะกับทุกคน นักการศึกษาและผู้บริหารมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อรักษาประสิทธิภาพและตอบสนองต่อกระบวนทัศน์การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

8. การวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) การวางแผนฉากทัศน์กลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้ สถาบันการศึกษาตระหนักถึงคุณค่าของการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยฉากทัศน์เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอน

9. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) ข้อพิจารณาด้านสุขภาพและความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารการศึกษา นโยบายและแนวปฏิบัติให้ความสำคัญกับความเปราะบางของนักเรียน นักการศึกษา และชุมชนในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ

ตอนที่ 2 ทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เชิญมาทำการวิพากษ์ต่อสารัตถะซึ่งได้ประมวลและนำเสนอประกอบด้วย 3 ท่าน ได้แก่

1. ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ศึกษาธิการภาค 8 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จ.ชลบุรี
2. ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จ.สุพรรณบุรี
3. ดร. ยงยุทธ สงพะโยม ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังษี จ.กาญจนบุรี

โดยที่ทัศนะและข้อวิพากษ์อันทรงคุณค่าของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อวิพากษ์ของ ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน

ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ได้ให้ทัศนะและข้อวิพากษ์ไว้ ดังนี้

“เห็นด้วย / สอดคล้อง / เหมาะสม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิพากษ์นี้/ทบทวนวรรณกรรม ผลการสังเคราะห์กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่

1) ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (New Normal Leadership) แนวคิดของ “ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่” ในการบริหารการศึกษาเป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ซึ่งต้องการให้ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) มีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยี การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล การสื่อสาร ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนการศึกษาของพวกเขา การสร้างทีมและการทำงานร่วมกันความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลภายในกรอบนี้มีความสำคัญสูงสุดเพื่อรับประกันความสำเร็จและการจัดการการศึกษาคุณภาพสูงภายในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา

2) ความร่วมมือ (Collaboration) ในการทำงานร่วมกันนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในกระบวนการตัดสินใจ รวมถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ความร่วมมือส่งเสริมแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหาและเพิ่มการยอมรับและการสนับสนุนในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน ในด้านการบริหารการศึกษา ได้มีการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ครู นักเรียน และผู้ปกครองจึงใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลมากขึ้นเพื่อสื่อสาร ทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมทางการศึกษานี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้โดยรวมเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมความรู้สึกร่วมกันที่ไม่แบ่งแยกและชุมชนในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

3) การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) ความร่วมมือที่เข้มแข็งกับผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น และชุมชนจะมอบทรัพยากร การสนับสนุน ความร่วมมือกับชุมชนสามารถเพิ่มความความสามารถในการฟื้นตัวทางการศึกษา (educational resilience) ได้

4) การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication) ความโปร่งใสในการสื่อสารเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สร้างความไว้วางใจและรับรองว่าทุกคนจะได้รับข้อมูล ลดความไม่แน่นอนและความสับสนในสถานการณ์

5) ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) เป็นความสามารถในการพลิกฟื้นกลับคืนสู่ภาวะปกติ กระบวนการฟื้นตัวสำหรับการบริหารการศึกษาในวิกฤติโควิด-19 เน้นย้ำถึงความสามารถของสถาบันการศึกษาและผู้นำที่ไม่เพียงแต่จะอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังเจริญรุ่งเรืองเมื่อเผชิญกับความยากลำบากอีกด้วย กล่าวคือ มีความสามารถในการอดทนและฟื้นตัวจากความท้าทายในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการส่งมอบการศึกษาคุณภาพสูงให้กับนักเรียนทุกคน ผู้นำทางการศึกษาที่ใช้กระบวนการนี้มีความพร้อมมากกว่าในการรับมือกับวิกฤติการณ์ในอนาคตและรักษาความอยู่รอดของสถาบันอย่างยั่งยืน

6) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration) การเปิดรับนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

สอนและการบริหาร การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการศึกษาทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการส่งมอบ การเรียนการสอนและการสื่อสาร การบริหารการศึกษาได้เปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัล โรงเรียนและ มหาวิทยาลัยได้ย้ายกิจกรรมการเรียนการสอนของตนสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ และมีการใช้เครื่องมือ และแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างกว้างขวางเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ งานด้านการบริหาร การศึกษา

7) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับนักการศึกษาและผู้บริหาร ช่วยให้มีมั่นใจว่าพวกเขามีทักษะและความรู้ในการปรับให้ เข้ากับแนวทางปฏิบัติและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

8) การวางแผนจากทัศน์ (Scenario Planning) เป็นแนวทางเชิงรุก คาดการณ์การ หยุดชะงักและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารการศึกษาร่างสถานการณ์จำลองของอนาคตที่ เป็นไปได้ที่แตกต่างกัน และพัฒนากลยุทธ์สำหรับแต่ละสถานการณ์ ช่วยให้มีการเตรียมพร้อมที่ดีขึ้น และตอบสนองเหตุการณ์ ได้เร็วขึ้น

9) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) วิกฤตด้านสุขภาพทั่วโลกในปัจจุบัน ได้กระตุ้นให้มีการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหาร ได้ใช้กลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงการจัดเตรียมการทำงานจากระยะไกล การรักษาระยะห่างทางกายภาพ และการใช้ระเบียบปฏิบัติด้านสุขอนามัยที่เข้มงวดเพื่อปกป้องสวัสดิภาพของบุคลากร”

2. ข้อวิพากษ์ของ ดร.รัตนมณี รัตนปกรณ์

ดร.รัตนมณี รัตนปกรณ์ ได้ให้ทัศนะและข้อวิพากษ์ไว้ ดังนี้

“จากการที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทย ยุคปกติใหม่” ของผู้วิจัยนั้นได้มีการนำเสนอประเด็นแนวคิดของ “ความปกติใหม่” ที่เกิดขึ้นในด้านการ ศึกษา ส่งผลให้หน่วยงานด้านการศึกษาต้องยอมรับวิถีปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไป จึงขอเสนอแนะ เพิ่มเติม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ แนวคิดของ “ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่” ในการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำในระยะ New Normal (หรือปกติใหม่) ต้องมีความสามารถในการปรับตัวและนำองค์กร ของตนให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและที่สำคัญคือการดำเนินการอย่างรู้เท่าทันในสภาวะที่ไม่ แน่นนอน ความยืดหยุ่น (Adaptability) สามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์และเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำ องค์กรผ่านสภาวะ New Normal ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์และการคาดเอาผลกระทบ (Analysis and Impact Assessment) ผู้นำควรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและคาดเดา ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยการประเมินความเสี่ยงและแผนแนวทางการ

ดำเนินการที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนและการนำระบบที่ยืดหยุ่น (Agility and Flexible Systems) ผู้นำควรสามารถนำระบบที่ยืดหยุ่นที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งรวมถึง การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Transformation) ผู้นำควรสามารถนำองค์กรผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ สนับสนุนความยืดหยุ่นและการทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ความร่วมมือ ในระยะ New Normal หรือปกติใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำควรสร้างและส่งเสริมความร่วมมือในทีมและองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ โดยกำหนดและสร้างวัตถุประสงค์ชัดเจน และทำให้บุคลากรเข้าใจและมีการมุ่งมั่นในการบรรลุ เป้าหมายนั้น สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความร่วมมือ สร้างโอกาสให้คนร่วมมือ ผู้นำควรสร้างโอกาส ให้คนร่วมมือและเข้าร่วมในโครงการหรือกิจกรรมที่สามารถสร้างความร่วมมือได้ โดยให้ทุกคนมี โอกาสแสดงความคิดเห็นและออกแบบโครงการร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือในการสื่อสาร และร่วมมือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารและเครื่องมือการทำงานร่วมเป็นองค์การสำคัญ

3. การมีส่วนร่วมของชุมชน การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่โดยมีส่วนร่วมของชุมชนเป็น สิ่งสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเหมาะสมของการศึกษาในสังคมและชุมชนท้องถิ่น การสร้าง พื้นที่สื่อสารและการเข้าร่วม เช่น เปิดรับความเห็นจากผู้ปกครอง, ชุมชน, และนักเรียนเองผ่านการ ประชุม, การสนับสนุนรายงานความคืบหน้า, หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญใน การฟังความคิดเห็นและความเห็นของชุมชน เพื่อทราบความต้องการและความรู้สึกของพวกเขาในเรื่อง การศึกษา นอกจากนี้ควรมีกระบวนการที่ชัดเจนในการรับฟังและระบุความคิดเห็นที่สำคัญ การสร้างความร่วมมือในการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงหรือการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับการศึกษา ควรมีการร่วมมือในการตัดสินใจ รวมถึงคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนรู้สึกว่าพวกเขามีส่วนร่วม การ สนับสนุนการสร้างนโยบายท้องถิ่น การสร้างนโยบายท้องถิ่นที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนใน การบริหารการศึกษา นโยบายนี้ควรสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและแนวทางการศึกษา ท้องถิ่น

4. การสื่อสารที่โปร่งใส การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ที่ผู้วิจัยเน้นการสื่อสารที่โปร่งใส เป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความเชื่อใจและความร่วมมือในชุมชนการศึกษา เผยแพร่ข้อมูล ประกาศข้อมูลที่ สำคัญและครอบคลุมในเรื่องการศึกษาเช่น งบประมาณ, แผนการเรียนรู้, และผลการประเมิน ให้ ทราบในสื่อสารสาธารณะ เว็บไซต์, สื่อสังคม, หรืออื่นๆ เพื่อให้คนทั่วไปเข้าใจในการบริหารการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและความคืบหน้าในการศึกษา สร้างเว็บไซต์ที่มีข้อมูลที่สำคัญ, สื่อสังคมออนไลน์, และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่สะดวกแก่ผู้ปกครอง, นักเรียน, และครู

5. ความสามารถในการฟื้นตัว จากการระบาดของ COVID-19 มีความสำคัญเนื่องจากการระบาดของโรคนี้มีผลกระทบต่อการศึกษาทั่วโลก โดยการปรับเปลี่ยนแผนการเรียนรู้ในรูปแบบแบบปกติหรือระบบการศึกษาออนไลน์ในช่วงโรค COVID-19 ควรเริ่มคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนแผนการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์, คลาวด์แพลตฟอร์ม, และแอปพลิเคชันการศึกษา เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและมีคุณภาพ การสร้างแผนการตอบสนองเฉพาะท้องถิ่น การสนับสนุนความเป็นสามารถในการเรียนรู้ออนไลน์

6. การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นแนวทางสำคัญในการทำให้ระบบการศึกษาก้าวหน้าตามเทคโนโลยีและสนับสนุนนวัตกรรมในการศึกษา เน้นการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ระบบการศึกษาก้าวหน้าและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมนวัตกรรม สร้างแผนการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี การบริหารการศึกษาควรติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวและรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้น เช่นการใช้เทคโนโลยีความเข้าใจข้อมูล (AI), การเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning), การเรียนรู้ข้อความ (NLP) เป็นต้น

7. การพัฒนาทางวิชาชีพ การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ที่เน้นการพัฒนาวิชาชีพเป็นการสร้างระบบการศึกษาที่ให้นักเรียนมีความพร้อมต่อการทำงานในอนาคต และทำให้ระบบการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและวิชาชีพในยุคปกติใหม่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนแผนการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ ในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่, การเรียนรู้ควรเป็นประสบการณ์ที่แท้จริงและตรงกับความต้องการของนักเรียนในอนาคต การให้โอกาสการประสานงานกับภาคเอกชน การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การพัฒนาทักษะทางการมีส่วนร่วมและการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์, การใช้แอปพลิเคชันพัฒนาทักษะ, และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างโครงงานวิชาชีพ

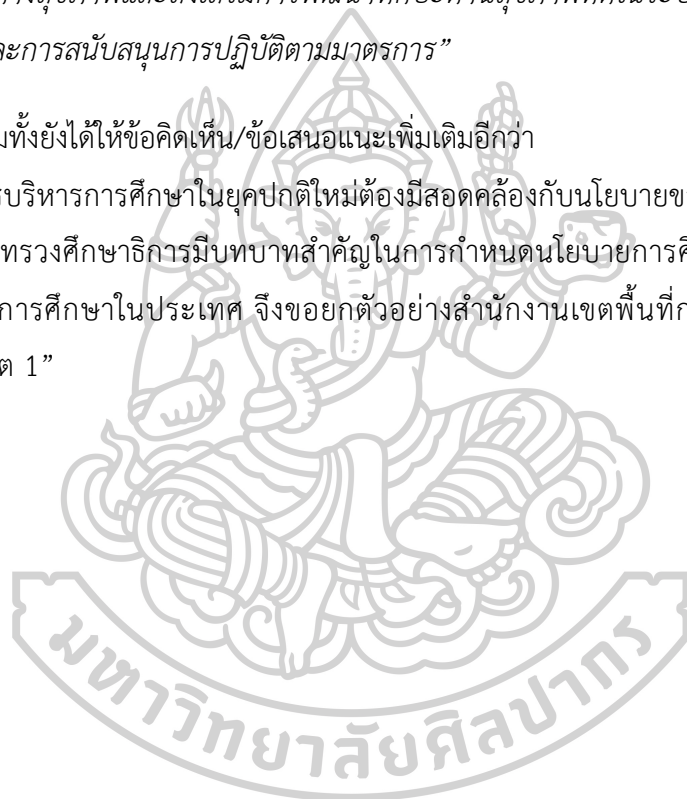
8. การวางแผนฉากทัศน์ การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคปกติใหม่ และช่วยให้ระบบการศึกษาเตรียมตัวเพื่อการไม่แน่นอนและเป็นอนาคตแบบยั่งยืน ช่วยในการจัดการความไม่แน่นอนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวบรวมข้อมูลและทราบความเป็นจริง ระบุแนวโน้มที่สำคัญ สร้างฉากทัศน์หลายรูปแบบ (scenarios) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาแนวโน้มประเมินผลกระทบของแต่ละฉากทัศน์ที่เกิดขึ้นต่อระบบการศึกษา รวมถึงความเสี่ยงและความรู้สึกที่

เป็นไปได้ในแต่ละฉาก ติดตามความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและประเมินผลของแผนการดำเนินการ ปรับปรุงแผนตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น.

9. สุขภาพและความปลอดภัย ระบบการศึกษามีความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอนและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การออกแนวทางและมาตรการสุขภาพและความปลอดภัย การให้ระบบการศึกษาสับสนุนและเสริมสร้างพลังครูและนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีการศึกษาและการศึกษาแบบออนไลน์จึงเป็นสิ่งสำคัญ สร้างระบบสนับสนุนทางสังคมที่สนับสนุนสุขภาพจิตและทางร่างกายของนักเรียนและบุคลากร แนะนำโครงการเสริมสร้างสุขภาพที่พัฒนาทักษะทางสุขภาพและส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านสุขภาพที่ดีในระบบการศึกษา การเตรียมความพร้อมและการสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรการ”

พร้อมทั้งยังได้ให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอีกว่า

“การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ต้องมีสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายการศึกษาและสนับสนุนการพัฒนากระบวนการศึกษาในประเทศ จึงขอยกตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1”



โดยได้แนบภาพประกอบการแสดงทัศนะเพิ่มเติมมาด้วย ดังภาพต่อไปนี้

ความสอดคล้องของนโยบายด้านการศึกษา ของ พล.ค.อ.เพิ่มพูน ชิดชอบ กับ นโยบาย จุดเน้น 10 เพิ่ม SPB1 Plus10 บริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ



พล.ค.อ.เพิ่มพูน ชิดชอบ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

“เรียนดี มีความสุข”



ดร.รัตนันต์ รัตนปกรณ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1



จุดเน้น 10 เพิ่ม

เรียนดี

การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

1. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. เสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียนตามความถนัด ส่งเสริมการอ่านและใช้ระบบเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่
3. จัดทำหลักสูตรที่ทันสมัย สอดคล้องกับความรู้ ความสนใจของผู้เรียน
4. ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา
5. การศึกษาประวัติศาสตร์ และการปลูกฝังความรักในสถาบันหลักของชาติ

มีความสุข

การศึกษาเพื่อความมั่นคงของชีวิต

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ
2. สร้างอนาคตสร้างรายได้ กระจายอำนาจการศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าถึงการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะที่เหมาะสม และจำเป็นต่อการดำรงชีวิต
5. จัดการศึกษาเพื่อความเสมอภาค



- 02 เพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ความเป็นเลิศด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต
- 03 เพิ่มศักยภาพนักเรียนในการอ่าน การเขียน และการคิดเลข
- 04 เพิ่มการเตรียมความพร้อมเด็กปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ
- 06 เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และผลการทดสอบระดับชาติ
- 08 เพิ่มความเข้มแข็งระบบการนิเทศ และระบบประกันคุณภาพการศึกษา

- 01 เพิ่มนักเรียนดีศรีสุพรรณ มีคุณธรรม จิตอาสา มีทัศนคติที่ดีต่อบ้านเมือง
- 08 เพิ่มความเข้มแข็งระบบการนิเทศ และระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 09 เพิ่มการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เสริมสร้างความรู้ฝังลึกชอบต่อคุณภาพ การจัดการศึกษาโดยมี 3S1C

3S = SPB1 (สพป.สุพรรณบุรี เขต 1) School (โรงเรียน) Social (สังคม, ชุมชน) 1C = Cooperation (ความร่วมมือ)

- 05 เพิ่มความปลอดภัย โภชนา ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- 07 เพิ่มการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมธรรมชาติอย่างมีบูรณาการ
- 08 เพิ่มความเข้มแข็งระบบการนิเทศ และระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- 10 เพิ่มวิจัย ก้าวไกล สวัสดิการและความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ภาพที่ 18 ภาพประกอบการแสดงทัศนะเพิ่มเติมของ ดร.รัตนันต์ รัตนปกรณ

3. ข้อวิพากษ์ของ ดร.ยงยุทธ สงพะโยม

ดร.ยงยุทธ สงพะโยม ได้ให้ทัศนะและข้อวิพากษ์ไว้ ดังนี้

“จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง “กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุค ปกติใหม่” ซึ่งผู้วิจัยได้มีการนำเสนอประเด็นแนวคิดของ “ความปกติใหม่” จากสถานการณ์การแพร่

ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน จึงขอแสดงความคิดเห็นดังนี้

1. งานวิจัยมีโครงสร้างที่ดีและนำเสนอภาพรวมกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างครอบคลุม สารัตถะของงานวิจัยที่นำมาให้วิพากษ์นี้มีเนื้อหาครอบคลุมสามบท โดยแต่ละบทจะกล่าวถึงประเด็นเฉพาะที่ช่วยให้เข้าใจหัวข้อการวิจัยได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. การสำรวจอย่างละเอียด งานวิจัยนี้สำรวจบริบททางประวัติศาสตร์ ระดับโลก และสังคมอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการของการบริหารการศึกษา มุมมองที่กว้างนี้จำเป็นต่อการทำความเข้าใจความท้าทายและโอกาสที่ผู้นำด้านการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายต้องเผชิญในยุคปกติใหม่

3. ความก้าวหน้าเชิงตรรกะ บทต่างๆ ได้รับการจัดระเบียบอย่างมีเหตุผล โดยแต่ละบทจะต่อยอดจากบทก่อนหน้า ความก้าวหน้านี้ทำให้ผู้อ่านได้ติดตามการพัฒนาแนวคิดและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

4. ข้อมูลเชิงลึกแบบสหวิทยาการ การรวมแนวคิดสหวิทยาการต่างๆ เช่น แนวคิดกระบวนการทัศน์ของ Thomas Kuhn, Holomovement, ทฤษฎี Chaos และความเป็นผู้นำ VUCA ช่วยเพิ่มการอภิปรายและให้มุมมองแบบองค์รวมของหัวข้อนี้

5. ความเกี่ยวข้องร่วมสมัย งานวิจัยนี้เชื่อมโยงบริบททางประวัติศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตอบสนองต่อโรคระบาดในอดีต เข้ากับความท้าทายร่วมสมัยที่เกิดจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19 และยุค "ความปกติใหม่" ความเกี่ยวข้องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความหมายเชิงปฏิบัติ

6. นัยยะที่ชัดเจน งานวิจัยนี้ทำหน้าที่คาดเดานัยสำคัญของผลการวิจัยด้านการบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ เช่น การปรับตัว ความยืดหยุ่น การบูรณาการทางเทคโนโลยี รูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย

7. ความเข้าใจที่ครอบคลุม งานวิจัยนี้ทำหน้าที่เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งในการทำความเข้าใจภูมิทัศน์ที่กว้างขึ้นของการบริหารการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดคำถามที่สำคัญและปูทางสำหรับการสำรวจเชิงลึกเพิ่มเติมได้

8. ความชัดเจนและความสั้นไหว งานเขียนมีความชัดเจนและมีความสั้นไหวระหว่างหัวข้อต่างๆ ทำให้ผู้อ่านที่สนใจด้านการบริหารการศึกษาเข้าถึงได้

9. โดยรวมแล้วสาระสำคัญของงานวิจัย บรรลุเป้าหมายในการให้ภาพรวมกระบวนการทัศน์การบริหารการศึกษาได้อย่างครอบคลุม โดยจะวางรากฐานสำหรับการเจาะลึกลงไปในตัวข้อวิจัยที่ว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ได้ต่อไป

10. การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นตัวดึงวิถีในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปกติใหม่ อีกทั้งเป็นตัวเร่งให้กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต่างๆ (Megatrends) ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยที่ไวรัสโควิด-19 ทำให้เกิด “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” ครั้งใหญ่ ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเติมเต็มแนวทางการใช้ชีวิตรวมถึงการปรับตัวของสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้จากการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบเดิมไปสู่การเรียนแบบออนไลน์ที่ซับซ้อน วิธีการประเมินทั้งกรณีของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับโลกและการประยุกต์ใช้ความรู้ตามบริบท เป็นการศึกษาแบบไร้พรมแดน มีการใช้และบูรณาการเทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้นมีการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมในลักษณะเครือข่ายหรือหุ้นส่วนที่มีความยืดหยุ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทักษะมนุษย์ ให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะการทำงานขั้นสูง โดยใช้หลักการประเมินเชิงเปรียบเทียบเพื่อ พัฒนาความก้าวหน้าของผู้เรียน

11. ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ เป็นแนวคิดใหม่ที่พึงถูกพัฒนาเพื่อเน้นถึงการปรับตัวและความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับความท้าทายในยุคปกติใหม่โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นการผสมผสานและเติมเต็มแนวคิดภาวะผู้นำแบบต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้นผู้นำยุคปกติใหม่ต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์การประเมินผลได้ผลเสียต่อสถานการณ์ในภาพรวมมีการตัดสินใจที่ฉับไวพร้อมรับมือปัญหาที่เกิดขึ้นฉับพลันมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมมีความยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบแนวคิดแบบเดิมๆ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความพร้อมในการนำแนวทางและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการจัดการความรู้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ

12. รูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น (Flexibility Learning Model) จากรูปแบบการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลที่หลากหลายโดยที่รูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเหล่านี้สามารถถ่ายโอนข้อมูลผลการเรียนรู้ถึงกันได้เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของแนวทางการเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานรูปแบบเข้าด้วยกันได้

13. ความร่วมมือ ในยุค New Normal หรือยุคปกติใหม่ควรเป็นความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จหรือการแก้ไขปัญหาขององค์กรผู้นำควรมีมุขยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือตั้งแต่ระดับชุมชนไปจนถึงเครือข่ายความร่วมมือ

ขนาดใหญ่และสามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งในองค์กรให้บุคลากรทุกคนมีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายงานเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร

14. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาวะและความปลอดภัยของผู้เรียน ครู และบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในยุคปกติใหม่ที่ให้ความสำคัญกับมาตรการด้านสาธารณสุขในสถานศึกษา

15. การปรับตัวและการพลิกฟื้น (Adaptation and Resilience) สถาบันการศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเกิดจากความปกติใหม่ ความสามารถในการพลิกฟื้นกลับคืนสู่สภาวะปกติ (Resilience) และกระตือรือร้นถือเป็นสิ่งจำเป็นที่มีความสำคัญต่อความต่อเนื่องและคุณภาพของการศึกษา

16. การบูรณาการเทคโนโลยี (Technological Integration) ในสภาวะความปกติใหม่ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ามามีใช้เพื่อการศึกษาและงานในด้านการบริหารการศึกษา”

4. สรุปทัศนะของนักวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ทัศนะและวิพากษ์ของนักวิชาการที่มีต่อสารัตถะและข้อค้นพบของงานวิจัยจำนวน 3 ท่าน พบว่า ในส่วนที่เกี่ยวกับสารัตถะ การวิจัยมีโครงสร้างที่ดีและให้ภาพรวมโดยละเอียดของกระบวนการจัดการบริหารการศึกษา เนื้อหาแต่ละบทกล่าวถึงประเด็นเฉพาะที่ช่วยเพิ่มความเข้าใจในหัวข้อการวิจัย การวิจัยสำรวจบริบททางประวัติศาสตร์ ระดับโลก และทางสังคม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจความท้าทายและโอกาสที่ผู้นำด้านการศึกษาและผู้กำหนดนโยบายต้องเผชิญ บทต่างๆ ได้รับการจัดระเบียบอย่างมีตรรกะ โดยต่อยอดจากกันและกันเพื่อพัฒนาแนวคิดและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา การผสมผสานแนวคิดแบบสหวิทยาการช่วยเพิ่มความลึกให้กับการอภิปราย การวิจัยเชื่อมโยงการตอบสนองในอดีตต่อโรคระบาดกับความท้าทายในปัจจุบันที่เกิดจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19 โดยเน้นย้ำถึงความเกี่ยวข้องเชิงปฏิบัติของประเด็นที่วิจัย ผลกระทบของการวิจัยมีความชัดเจน โดยเน้นถึงความจำเป็นในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการบูรณาการทางเทคโนโลยีในการศึกษา โดยรวมแล้ว การวิจัยนี้ให้ความเข้าใจอย่างครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการบริหารการศึกษาและเป็นแนวทางสำหรับการสำรวจเพิ่มเติม งานเขียนมีความชัดเจนและเข้าถึงได้สำหรับผู้อ่านที่สนใจด้านการบริหารการศึกษา

ในส่วนข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการบริหารการศึกษาทั้ง 9 พบว่ามีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ สอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัยโดยสรุปได้ดังนี้ คือ แนวคิด “ภาวะผู้นำแบบวิถีใหม่” ในการบริหารการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงภาวะปกติใหม่ กำหนดให้ผู้นำต้องปรับตัวและนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน คาดการณ์

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และใช้ระบบที่ยืดหยุ่นซึ่งสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และผู้นำควรสร้างโอกาสในการทำงานร่วมกันและใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือในการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและความเหมาะสมของการศึกษา และผู้นำควรจัดลำดับความสำคัญในการฟังความคิดและความคิดเห็นของชุมชน การสื่อสารที่โปร่งใสถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในแวดวงการศึกษา และควรเผยแพร่ข้อมูลสำคัญผ่านช่องทางต่างๆ ความสามารถในการฟื้นตัวจากการระบาดของโควิด-19 เป็นสิ่งสำคัญ และระบบการศึกษาควรปรับเปลี่ยนแผนการเรียนรู้เพื่อรองรับการศึกษาออนไลน์ และใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้ การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับระบบการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทางวิชาชีพเป็นสิ่งจำเป็นในการเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต และการวางแผนฉากช่วยจัดการความไม่แน่นอนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการนำมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยมาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อสนับสนุนครูและนักเรียนและส่งเสริมทักษะด้านสุขภาพที่ดี

นอกจากนี้ นักวิชาการท่านหนึ่งยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ต้องมีสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายการศึกษาและสนับสนุนการพัฒนาาระบบการศึกษาในประเทศ

โดยสรุป ข้อมูลและทัศนะที่ได้รับจากการวิพากษ์ของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒินี้ จะถูกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระส่วนที่ขาดหายไปหรือส่วนที่เป็นสาระสำคัญของประเด็นที่ทำการศึกษาแต่ไม่ปรากฏหลักฐานเอกสารที่อ้างอิงได้ โดยทำการเรียบเรียงและได้วิเคราะห์นำเสนอตามวิธีวิทยา (methodology) และแนวทางการวิจัยที่กำหนดไว้ร่วมกับข้อมูลจากเอกสารต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบกระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ ทำการค้นหาข้อมูลโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพปกติ และผลการวิพากษ์เชิงสารัตถะของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจะนำมาตรวจสอบเพื่อหาความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ด้วย วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในการ วิเคราะห์และตีความ โดยอาศัยหลักความสอดคล้องกันระหว่างสาเหตุและผลที่อธิบายได้ด้วย ข้อมูลที่มีอยู่จริง (realism) โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัย จะทำการคัดเลือกเอกสารให้มีเนื้อหาตรงตามหัวข้อวิจัยและตรวจสอบประเมินค่าเอกสารเหล่านั้น ไปด้วยในขณะที่ทำการศึกษาเอกสารโดยจะประเมินค่าลักษณะภายนอกและภายในของเอกสาร วิเคราะห์เอกสาร (textual analysis) และประเมินบริบท (context) ของเวลาและสถานะควบคู่กันไปด้วย แล้วนำเสนอโดยวิธีพรรณนา (description) และพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) ส่วนข้อมูลและทัศนะที่ได้รับจากการวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจะถูกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระส่วนที่ขาดหายไปหรือส่วนที่เป็นสาระสำคัญของประเด็นที่ทำการศึกษาแต่ไม่ปรากฏหลักฐานเอกสารที่อาจใช้ในการอ้างอิงได้ โดยทำการเรียบเรียงและได้วิเคราะห์นำเสนอตามวิธีวิทยา (methodology) และแนวทางการวิจัยที่กำหนดไว้ร่วมกับข้อมูลจากเอกสาร จากนั้นจึงทำการสรุปและนำเสนอผลการวิจัย

เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง กระทบทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ พบว่า

1.1 กระทบทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ ประกอบด้วย 9 กระทบทัศน์ ดังนี้



ภาพที่ 19 กระทบทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

- 1) ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (New Normal Leadership)
- 2) ความร่วมมือ (Collaboration)
- 3) การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement)
- 4) การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication)
- 5) ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)
- 6) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration)
- 7) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development)
- 8) การวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning)
- 9) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

1.2 กระบวนทัศน์ใหม่ทั้ง 9 จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ความสามารถในการฟื้นตัว การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี การวางแผนฉากทัศน์ และสุขภาพและความปลอดภัย

2) การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Change) ได้แก่ การสื่อสารที่โปร่งใส และ การพัฒนาทางวิชาชีพ

อนึ่งจากการวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏกระบวนทัศน์เกิดใหม่ (Emerging Paradigm) ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โควิดและยุคปกติใหม่

1.3 บริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ มีสภาพแวดล้อมทางศึกษาที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมคลุมเครือ

1.4 ยุคปกติใหม่เป็นช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง เป็นช่วงเวลาที่อยู่ต่อจากช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นช่วงที่บุคคลต้องผ่านการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในหลายด้าน ได้แก่ 1) มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย/health and safety Measures 2) การบูรณาการเทคโนโลยี/technology integration 3) การทำงานทางไกลและการศึกษาออนไลน์/remote work and online education 4) ความสามารถในการฟื้นตัวและการปรับตัว/resilience and adaptability 5) ผลกระทบทางเศรษฐกิจ/economic impact 6) การมีส่วนร่วมของชุมชน/community engagement 7) การตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม/environmental awareness 8) การคิดเชิงอนาคต/future-oriented thinking

1.5 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นตัวตั้งวิถึในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปกติใหม่ อีกทั้งเป็นตัวเร่งให้กระแสการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต่างๆ (Megatrends) ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยที่ไวรัสโควิด-19 ทำให้เกิด “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” (Digital Disruption) ครั้งใหญ่ ที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเติมเต็มแนวทางการใช้ชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม

1.6 การบริหารการศึกษามีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

ตารางที่ 19 สรุปการบริหารการศึกษาของไทยในแต่ละช่วงเวลา (

ก่อนโควิด-19	โควิด-19 แพร่ระบาด	ยุคปกติใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบลำดับขั้นดั้งเดิม มีสายอำนาจที่ชัดเจน 2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบการสอนหลักเป็นแบบตัวต่อตัว โดยมีห้องเรียน 3. การใช้เทคโนโลยีอย่างจำกัด ใช้งานด้านการบริหารเป็นหลัก 4. ใช้การประเมินมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพของนักเรียนและประสิทธิผลของครู 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับสู่การเรียนรู้ทางไกลให้มีความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและการฝึกอบรมครู 2. แนวทางที่ยืดหยุ่น และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น มีมาตรการด้านความปลอดภัย จัดการเรียนรู้แบบไฮบริด และแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล 3. การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยใช้ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ ประชุมทางวิดีโอ และโซลูชันเทคโนโลยีเิดอื่น ๆ 4. ความท้าทายในการประเมิน ที่มีทางเลือกที่หลากหลาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน มีการบูรณาการแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน 2. แนวทางผสมผสาน แบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เข้ากับเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการศึกษา 3. มุ่งเน้นที่ความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีและทรัพยากรเพื่อปิดช่องว่างทางดิจิทัล 4. การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 5. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับครูและผู้บริหาร

1.7 การจัดการเรียนรู้มีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

ตารางที่ 20 สรุปการจัดการเรียนรู้ของไทยในแต่ละช่วงเวลา

ก่อนโควิด-19	โควิด-19 แพร่ระบาด	ยุคปกติใหม่
<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบดั้งเดิมที่เน้นห้องเรียนเป็นหลัก ซึ่งครูให้ความรู้ผ่านการบรรยายและตำราเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครูเป็นแบบต่อหน้าเป็นส่วนใหญ่ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เสริมมีน้อย 2. หลักสูตรและมาตรฐานการประเมินที่สม่ำเสมอ โดยมีการปรับเปลี่ยนอย่างจำกัดเพื่อรองรับรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและความต้องการของแต่ละบุคคล 3. การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ที่จำกัด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปลี่ยนสู่การเรียนรู้ทางไกลและออนไลน์อย่างรวดเร็วมีการใช้ห้องเรียนเสมือนจริง การประชุมทางวิดีโอ และระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ 2. ใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริดและการเรียนรู้แบบผสมผสาน 3. ปรับแต่งการประเมินผลและการวัดระดับการเรียนรู้ ให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมระยะไกล การให้เกรดมีความยืดหยุ่นมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยังคงใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบไฮบริด และการเรียนรู้แบบผสมผสานต่อไป มีการเน้นเพิ่มขึ้นในการสร้างหลักสูตรออนไลน์ที่ได้รับการออกแบบอย่างดี 2. มีการปรับการเรียนรู้ตามความต้องการและเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 3. ขยายบทบาทของเทคโนโลยี มีการบูรณาการเทคโนโลยี 4. เน้นความเป็นอยู่ที่ดีและความเสมอภาค

1) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในบริบทเฉพาะ (Data Collection and Contextualization) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการศึกษาของไทย ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ และการบริหารการศึกษาในแต่ละช่วงเวลา ทั้งก่อนการแพร่ระบาด ระหว่างการระบาด และยุคปกติใหม่ รวมถึงนโยบายการศึกษา มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบททางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง

2) การวิเคราะห์วูโก้ (VUCA Analysis) ผู้วิจัยได้ใช้กรอบการทำงานวูโก้ (VUCA framework) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของไทย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม และแสดงไว้ใน บทที่ 3 ตอนที่ 1 โควิด-19: วิฤติโรคอุบัติใหม่ และตอนที่ 2 ยุคปกติใหม่ รวมทั้ง ตอนที่ 3 ขึ้นตอนที่ 1 แล้วนำมาจำแนกเป็น 4 กลุ่ม (ตามอักขระวูโก้) ได้แก่

- จัดหมวดหมู่แง่มุมที่ผันผวน (volatile) ของระบบการศึกษาของไทย โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางนโยบายอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาทางเทคโนโลยี เป็นต้น
- ระบุแหล่งที่มาของความไม่แน่นอน (uncertainty) ในการบริหารการศึกษา เช่น ความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนแปลง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และผลกระทบของการแพร่ระบาด
- ตรวจสอบความซับซ้อน (complexity) ของภูมิทัศน์ทางการศึกษาของไทย โดยเน้นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบาย และองค์ประกอบต่างๆ ทางวัฒนธรรม
- ระบุกรณีของความคลุมเครือ (ambiguity) ภายในวงการการศึกษา โดยที่การไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนหรือมีมุมมองที่ขัดแย้งกันจะเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ

3) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Review of Existing Literature) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบเชิงลึกของงานวิจัยทางวิชาการในปัจจุบันและบทความที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ขั้นตอนนี้สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์ อุปสรรค และแนวทางที่มีประสิทธิภาพ

4) การระบุแนวทางที่เป็นไปได้ในการรับมือกับวูโก้ (Identification of Potential Approach to cope with VUCA) ผลจากการวิเคราะห์ VUCA และข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากผลงานทางวิชาการ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้ในขั้นตอนนี้ เพื่อการระบุแนวทางที่เป็นไปได้ในการรับมือกับวูโก้ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่พบในภูมิทัศน์ทางการศึกษาของไทยในอนาคต

5) การสร้างกระบวนทัศน์สังเคราะห์ (Synthetic Paradigm Construction) เป็นขั้นตอนสังเคราะห์ กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยอาศัยแนวทางแบบองค์รวม (holistic approach) ตรวจสอบและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันระหว่างกระบวนทัศน์

6) การวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Analysis with empirical data) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม สํารวจ การสังเกต ตลอดจนการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาวะการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงกระบวนทัศน์สังเคราะห์ (validate and refine the synthetic paradigm) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 ที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์ที่ได้เผยให้เห็นข้อมูลเชิงลึกมากมายเกี่ยวกับกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นและพัฒนาเพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสที่เป็นเอกลักษณ์ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง

7) ทศนะจากนักวิชาการ (Viewpoint from academics)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติของกระบวนทัศน์สังเคราะห์ (synthetic paradigm) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขอทัศนะและความคิดเห็นจากนักวิชาการซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ผู้นำด้านการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษา

8) การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนทัศน์ (Synthetic Paradigm Validation)

กระบวนทัศน์สังเคราะห์ได้รับการพิสูจน์ด้วยการตรวจสอบหลักฐานเชิงประจักษ์ (ขั้นตอนที่ 6) และการประเมินข้อมูลเชิงลึกตามความเห็นของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ (ขั้นตอนที่ 7) จากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบจำลอง (กระบวนทัศน์สังเคราะห์) ตามการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากนักวิชาการ จึงได้ กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

9) ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Actionable Recommendations) นำเสนอ

นำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้กำหนดนโยบาย สำหรับสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากกระบวนทัศน์ที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในส่วนถัดไปของบทที่ 5 นี้

10) การสื่อสารและการเผยแพร่ (Communication and Dissemination) เผยแพร่ผล

การศึกษาวิจัย กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ และผลกระทบต่อชุมชนการศึกษาในวงกว้าง

ผลการวิจัยเรื่อง กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นการอภิปรายเป็นรายกระบวนทัศน์ ได้ดังนี้
กระบวนทัศน์ที่ 1: ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่

การวิจัยพบว่า กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ (New Normal Leadership) ในบริบทของการบริการการศึกษาของสังคมไทยในยุคปกติใหม่นั้น มีทัศนะว่า ผู้นำมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัวและความคล่องตัว/Adaptability and Agility 2) การสื่อสารที่ชัดเจน/Clear Communication 3) ส่งเสริมและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม/Innovation 4) นำโดยตัวอย่างเชิงบวก/set a positive example 5) การดูแลทีม/Team Care 6)

มีทักษะในการบริหารความเสี่ยง/Risk Management 7) มีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยี/Technology Integration 8) ความสามารถในการฟื้นตัว/Resilience 9) ความเห็นอกเห็นใจ/Empathy และ 10) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง/Continuous Learning

ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่นั้นมีคุณลักษณะเฉพาะคือ การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ผู้นำต้องมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้สมาชิกในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติ เช่น การแพร่ระบาดของใหญ่ของโควิด-19 รูปแบบความเป็นผู้นำจะได้รับการกำหนดรูปแบบตามสถานการณ์เฉพาะ คุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้จัดการจะชัดเจนมากขึ้นในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนและวิกฤติ แม้จะมีความท้าทายจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่ครูและผู้บริหารในสถานศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ ผ่านการลงมือปฏิบัติและการอุทิศตนเพื่อส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพ

1) กระทบทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระทบทัศน์ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ ได้เน้นย้ำให้เป็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากความเป็นผู้นำแบบมีลำดับชั้นจากบนลงล่าง ไปสู่รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากขึ้น "ภาวะผู้นำแบบใหม่" ให้ความสำคัญกับความเห็นอกเห็นใจ การทำงานร่วมกัน และความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน ตรงกันข้ามกับแนวทางเผด็จการและระบบราชการแบบดั้งเดิม (traditional authoritative and bureaucratic approaches)

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระทบทัศน์: Paradigm Shift

รูปแบบภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม อาจไม่เพียงพอในการจัดการกับธรรมชาติที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนของภาวะปกติใหม่ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางของตน โดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่คล่องตัว (agile) มีความเห็นอกเห็นใจ (empathetic) และสร้างสรรค์ (innovative leadership style) การจัดการที่มาจากระยะไกล ความรอบรู้ด้านดิจิทัล และความสามารถในการตัดสินใจโดยมีข้อมูลครบถ้วนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) การบูรณาการกระทบทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระทบทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระทบทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระทบทัศน์นี้เข้าไว้ในการบริหารการศึกษา เป็นการเปลี่ยนจากรูปแบบความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบที่เน้นความสามารถในการปรับตัว ความเห็นอกเห็นใจ และความคล่องตัว

- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการขึ้นนำในสภาวะความไม่แน่นอน
- ผู้นำทางการศึกษาควรส่งเสริมการสื่อสารที่โปร่งใส (transparent communication) ความร่วมมือ (collaboration) และการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ออกแบบและจัดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มทักษะและกรอบความคิดที่จำเป็นสำหรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนการทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ ตรงกับงานวิจัยเรื่องกระบวนการทัศน์ของ Taufan T. Akbari, Christopher DC. Francisco และ Ritu Atheya ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Endro Nurbantoro, Muhammad M. Khan, Seher Y. Şal และ Rupam Dhani

5) ทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่ นี้

กระบวนการทัศน์ที่ 2: ความร่วมมือ

กระบวนการทัศน์ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน ดังเช่นที่เกิดจากความปกติใหม่ การวิจัยพบว่า

1. ความร่วมมือในบริบทการบริหารการศึกษาในสังคมไทยในยุคปกติใหม่นั้น มีรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่ 1) ความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ ภายในองค์กรหรือสถานศึกษา 2) ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน ชุมชน และหน่วยงานรัฐ และ 3) ความร่วมมือกับภายนอก เช่น โรงพยาบาล อาสาสมัครธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)

2. ประโยชน์ของกระบวนการทัศน์ พบว่า 1) ความร่วมมือนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเชิงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน 2) ความร่วมมือมีอิทธิพลต่อการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงเงินทุน เทคโนโลยี และบุคลากร

3. ความท้าทายและอุปสรรคต่อกระบวนการทัศน์ความร่วมมือ พบว่า 1) อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องรับมือกับการทำงานทางไกลหรือการเรียนรู้แบบไฮบริด 2) ปัญหาการประสานงานระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีแผนกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง 3) การแก้ไขข้อขัดแย้งภายในทีมที่ทำงานร่วมกัน เน้นกลยุทธ์หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการแก้ไขข้อขัดแย้งในขณะที่ยังคงรักษาความร่วมมือไว้

4. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ในการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาทัศนความร่วมมือ พบว่า 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเปิดกว้าง การทำงานเป็นทีม และการไม่แบ่งแยกอำนาจความสะดวกในความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก 2) นำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในรูปการประชุมปกติ หรือช่องทางการสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย

5. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการพัฒนาทัศนความร่วมมือ ได้แก่ 1) สถาบันการศึกษาสามารถรักษาและส่งเสริมความร่วมมือเป็นกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อคงไว้ซึ่งความยั่งยืนของความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน 2) สรุปบทเรียนที่ได้รับจากความร่วมมือในช่วงภาวะปกติใหม่ แล้วนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความร่วมมือจะได้รับการขัดเกลาและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นในยุคหลังปกติใหม่

1) กระบวนการเปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนการพัฒนาทัศนความร่วมมือในยุคปกติใหม่ ตอกย้ำให้เห็นถึงการพึ่งพาที่เพิ่มขึ้นในทีมสหวิทยาการและข้ามสายงาน ต่างจากความร่วมมือแบบดั้งเดิมที่แนวทางแบบแยกส่วน การทำงานร่วมกันในความปกติใหม่ ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและความร่วมมือที่ก้าวข้ามขอบเขตแบบเดิม

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Shift

ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงจากระบบการตัดสินใจ (siloe decision-making) และลำดับชั้นที่แยกออกจากกัน (hierarchical structures) ในสภาวะปัจจุบัน การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องปลูกฝังบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างแผนก และการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และธุรกิจ

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนทัศน์นี้เข้าไปในการบริหารการศึกษา เป็นการตระหนักว่าการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน

- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปัน และการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

- ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน สามารถนำมาบูรณาการได้โดยการใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน การสร้างทีมข้ามสายงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพันธมิตรภายนอก
- สถาบันการศึกษาสามารถสร้างแนวทางและกรอบความร่วมมือในการทำงาน (guidelines and frameworks) สำหรับกระบวนการตัดสินใจร่วมกันที่เกี่ยวข้องกับนักการศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนการทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ ตรงกับงานวิจัยเรื่องกระบวนการทัศน์ของ Ritu Atheya และ Rohini McKee ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ David C. Howe

5) ทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนการร่วมมือ นี้

กระบวนการทัศน์ที่ 3: การมีส่วนร่วมของชุมชน

กระบวนการทัศน์การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) มีทัศนะว่าความร่วมมือที่เข้มแข็งกับผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่น และชุมชน สามารถเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวทางการศึกษา (educational resilience) ได้ ดังนี้

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า 1) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการศึกษาทั้งร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุนการเรียนรู้ทางไกล หรือการอาสาสมัครภายในชุมชนโรงเรียน 2) ความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น ได้แก่ ธุรกิจ องค์กร และผู้นำชุมชนในท้องถิ่น ให้ความร่วมมือจึงมีส่วนทำให้ความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียนและชุมชนในวงกว้าง 3) หน่วยงานรัฐบาล หน่วยงานสาธารณะ: หน่วยงานด้านสุขภาพ และสถาบันสาธารณะต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อนโยบายการศึกษา มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย หรือการจัดสรรทรัพยากร

2. ประโยชน์ของกระบวนการทัศน์ พบว่า 1) ชุมชนได้ร่วมสนับสนุนและส่งเสริมผู้เรียน ให้การสนับสนุนด้านวิชาการ บริการด้านสุขภาพจิต และการเข้าถึงทรัพยากร 2) ชุมชนช่วยระดมทรัพยากร เช่น การบริจาค อาสาสมัคร หรือการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดการกับความท้าทายด้านการศึกษา

3. ความท้าทายและอุปสรรคต่อกระบวนการทัศน์การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า 1) ความขัดแย้งหรือความขัดแย้งในความพยายามในการมีส่วนร่วมของชุมชน และวิธีแก้ปัญหาเพื่อรักษาความ

ร่วมมือที่มีประสิทธิผล 2) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่ใช้ในโครงการริเริ่มการมีส่วนร่วมของชุมชน รวมถึงเวลาของบุคลากร ข้อจำกัดด้านงบประมาณ หรือข้อจำกัดทางเทคโนโลยี

4. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า 1) รูปแบบและพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นอย่างมาก ผู้นำที่ส่งเสริมความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการไม่แบ่งแยกมีแนวโน้มที่จะเอื้ออำนวยต่อความพยายามในการมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จ 2) ผู้บริหารการศึกษามีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งอาจรวมถึงการประชุมศาลากลาง ฟอรัมชุมชน หรือการรณรงค์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

5. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ 1) จัดทำกลยุทธ์ในการรักษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในระยะยาว แม้ว่าความท้าทายของความปกติใหม่จะสิ้นสุดลงแล้วก็ตาม 2) ส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นให้มีบทบาทเชิงรุกในการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น พร้อมทั้งกำหนดไว้ในนโยบายและแนวปฏิบัติทางการศึกษา 3) จัดทำวิธีการและมาตรการวัดและประเมินผลกระทบของการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้แน่ใจว่าจะยังคงเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน นักการศึกษา และชุมชน

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์การมีส่วนร่วมของชุมชนในยุคปกติใหม่ เน้นการสร้างประสบการณ์การศึกษา ร่วมกัน โดยเชิญชวนผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และพันธมิตรภายนอกให้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการตัดสินใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มต่างๆ ในขณะที่การมีส่วนร่วมของชุมชนก่อนหน้านี้ที่มักมีทิศทางเดียว (one directional)

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Shift

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์นี้ เน้นย้ำถึงความสำคัญของการขยายขอบเขตการบริหารการศึกษา จากกระบวนการภายใน ขยายครอบคลุมไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของชุมชนท้องถิ่น ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และปลูกฝังความไว้วางใจ เพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ทางการศึกษาสอดคล้องกับข้อกำหนดทางสังคมในวงกว้าง

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนการทัศน์นี้เข้าไปในการบริหารการศึกษา เป็นการตระหนักตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการตัดสินใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม

- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการสื่อสารกับผู้ปกครองเป็นประจำ การเชิญชวนสมาชิกในชุมชนให้เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน และการแสวงหาความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญ

- ผู้บริหารการศึกษาสามารถทำงานเพื่อสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับชุมชน โดยสามารถเข้าถึงได้ง่าย โปร่งใส และตอบสนองต่อข้อกังวล

- แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนควรถือเป็นปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่สถาบันการศึกษากระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนการทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และ กวินทรา จุฑะพันธุ์

5) ทศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน นี้

กระบวนการทัศน์ที่ 4: การสื่อสารที่โปร่งใส

กระบวนการทัศน์การสื่อสารที่โปร่งใส (Transparent Communication) มีทัศนะว่าความโปร่งใสในการสื่อสารเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สร้างความไว้วางใจและรับรองว่าทุกคนจะได้รับข้อมูล ลดความไม่แน่นอนและความสับสนในสถานการณ์

1. แนวทางปฏิบัติในการสื่อสารที่โปร่งใส พบว่า 1) มีการอัปเดตที่ชัดเจนและทันท่วงทีที่ผู้บริหารการศึกษาให้ข้อมูลแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และบุคลากร นั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานด้านการศึกษา แนวทางด้านสุขภาพ และระเบียบการด้านความปลอดภัย 2) ในการเข้าถึงข้อมูลนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย 3) เน้นการสื่อสารสองทาง อำนวยความสะดวกในการสื่อสารสองทาง โดยอนุญาตให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถามคำถาม แสดงข้อกังวล และให้ข้อเสนอแนะ

2. ประโยชน์ของกระบวนการทัศน์ พบว่า 1) ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาบรรยากาศเชิงบวกของสถานศึกษา

2) การสื่อสารที่โปร่งใสช่วยสนับสนุนการจัดการภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิผลได้ ในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน การสื่อสารที่ชัดเจนและซื่อสัตย์สามารถช่วยลดความกลัวและชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมได้

3. ความท้าทายและอุปสรรค ต่อกระบวนการทัศนการสื่อสารที่โปร่งใส พบว่า ปัญหาข้อมูลล้นเกิน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกข้อมูลล้นหลาม และการจัดการข้อมูลที่ผิดหรือข่าวลือที่สามารถแพร่สะพัดในช่วงวิกฤต

4. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ในการส่งเสริมกระบวนการทัศนการสื่อสารที่โปร่งใส พบว่า ผู้นำที่สร้างแบบอย่างการสื่อสารแบบเปิดมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส

5. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการทัศนการสื่อสารที่โปร่งใส ได้แก่ 1) สำรวจหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาบูรณาการเพิ่มเติมเข้ากับแนวทางปฏิบัติด้านการสื่อสารที่โปร่งใสรวมถึงการใช้แพลตฟอร์มการสื่อสาร โซเชียลมีเดียและช่องทางมีเดีย 2) สร้างกลไกผลตอบรับ (Feedback Mechanism) เพื่อปรับปรุงแนวทางการสื่อสารที่โปร่งใสอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์การสื่อสารที่โปร่งใสในยุคปกติใหม่ นั้นมีความแตกต่างอย่างตรงกันข้ามกับแนวทางการสื่อสารในอดีตที่คลุมเครือมากและเป็นการเผยแพร่ข้อมูลทางเดียว ในขณะที่กระบวนทัศน์การสื่อสารในยุคปกติใหม่เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการสื่อสารที่ทันทั่วถึง ซื่อสัตย์ และชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตหรือความไม่แน่นอน

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Change

การสื่อสารที่โปร่งใสสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการสื่อสารแบบปิดจากบนลงล่างไปสู่รูปแบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง ความซื่อสัตย์ และการเข้าถึงได้ ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของการเผยแพร่ข้อมูลที่ชัดเจนและทันทั่วถึง แก่ไขข้อกังวลในเชิงรุก และมีส่วนร่วมในการสื่อสารสองทางกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความรู้สึกของความรับผิดชอบร่วมกัน

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนทัศน์นี้เข้าไว้ในการบริหารการศึกษา เป็นการส่งเสริมความไว้วางใจและความมั่นใจโดยการให้ข้อมูลที่ชัดเจน ซื่อสัตย์ และทันเวลาแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

- บุคลากรเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการพัฒนาแผนการสื่อสารที่จัดการกับบทกวีและช่องทางต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนสามารถเข้าถึงการสาระสำคัญล่าสุดได้
- ผู้บริหารการศึกษาควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการส่งเสริมการสนทนาที่เปิดกว้าง และการจัดการข้อกังวลและการสอบถามจากชุมชนอย่างมีสติ
- ออกแบบและจัดโปรแกรมฝึกอบรมครูและผู้บริหารให้มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนการนี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Endro Nurbantoro และ กวินทรา จูทะพันธ์

5) ทศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารที่โปร่งใส นี้

กระบวนการที่ 5: ความสามารถในการฟื้นตัว

เป็นความสามารถในการพลิกฟื้นกลับคืนสู่สภาวะปกติ (Resilience) กระบวนการนี้ความสามารถในการฟื้นตัวสำหรับการบริหารการศึกษาในวิกฤติโควิด-19 เน้นย้ำถึงความสามารถของสถาบันการศึกษาและผู้นำที่ไม่เพียงแต่จะอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังเจริญรุ่งเรืองเมื่อเผชิญกับความยากลำบากอีกด้วย กล่าวคือ มีความสามารถในการอดทนและฟื้นตัวจากความท้าทาย ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการศึกษาคุณภาพสูงให้กับนักเรียนทุกคน ผู้นำทางการศึกษาที่ใช้กระบวนการนี้มีความพร้อมมากกว่าในการรับมือกับวิกฤติการณ์ในอนาคตและรักษาความอยู่รอดของสถาบันอย่างยั่งยืน

1. ปัจจัยความสามารถในการฟื้นตัวในการบริหารการศึกษา ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่ไม่คาดคิด เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่การเรียนรู้ทางไกล หรือการนำมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2) การจัดการภาวะวิกฤติมีส่วนช่วยให้สถาบันการศึกษาฟื้นตัวได้ ซึ่งอาจรวมถึงกระบวนการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการสื่อสาร 3) การสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี ผู้บริหารการศึกษาให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ในช่วงปกติใหม่ อย่างไรก็ตาม ซึ่งอาจรวมถึงการสนับสนุนด้านสุขภาพจิต การจัดการความเครียด และความพยายามในการสร้างชุมชน

2. ประโยชน์ของกระบวนทัศน์ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวนั้นสามารถเสริมสร้าง 1) ความเป็นผู้นำและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นและกำหนดแนวทางในการเอาชนะความท้าทาย 2) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) การเรียนรู้จากความล้มเหลว

3. ความท้าทายและอุปสรรค ต่อกระบวนทัศน์ความสามารถในการฟื้นตัว พบว่า 1) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น การดัดงบประมาณ ลดบุคลากร หรือข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี 2) สุขภาพทางอารมณ์และสุขภาพจิตที่นักเรียน ครู และบุคลากรต้องเผชิญในช่วงภาวะปกติใหม่ ความท้าทายเหล่านี้ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวอย่างไร 3) พลวัตของชุมชน รวมถึงปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อความสามารถในการฟื้นตัวของสถาบันการศึกษา

4. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ในการส่งเสริมกระบวนทัศน์ความสามารถในการฟื้นตัว ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความสามารถในการฟื้นตัวของสถาบันการศึกษาที่ต่างกัน ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัว ความเห็นอกเห็นใจ และแนวทางการคิดล่วงหน้าจะส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการฟื้นตัว

5. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนทัศน์ความสามารถในการฟื้นตัว ได้แก่ 1) วางแผนฉากทัศน์ (scenario planning) ในการสร้างความสามารถในการฟื้นตัวสำหรับวิกฤติในอนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับมือความไม่แน่นอน 2) จัดวางกลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวของนักการศึกษาและบุคลากรผ่านการพัฒนาทางวิชาชีพและการฝึกอบรม

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์ความสามารถในการฟื้นตัวในยุคปกติใหม่ ให้ความสำคัญกับการปรับตัวเชิงรุก และการวางแผนฉากทัศน์มากขึ้นต่างจากแนวทางเชิงรับในอดีต Resilience ในยุคปกติใหม่ ส่งเสริมให้สถาบันศึกษาคาดการณ์และเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Shift

ความยืดหยุ่นคือการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ที่สำคัญในด้านการบริหารการศึกษา โดยเกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมอย่างแข็งขันและจัดการกับอุปสรรคและสิ่งรบกวนที่คาดไม่ถึงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมความยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมความยืดหยุ่น กลยุทธ์การบรรเทาความเครียด และความมุ่งมั่นต่อความอยู่รอดในระยะยาว

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนการทัศน์นี้เข้าไปในการบริหารการศึกษา เป็นการเตรียมสถาบันการศึกษาให้มีความสามารถในการฟื้นตัวและประสบความสำเร็จท่ามกลางความผันผวน วุ่นวาย การหยุดชะงัก และความไม่แน่นอน
- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการกำหนดและทบทวนกลยุทธ์และความคิดริเริ่มในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ โดยส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารการศึกษาควรเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับตัว ความสามารถในการเรียนรู้จากความล้มเหลว และการรักษาจุดเน้นไปที่ความยั่งยืนในระยะยาว
- กลยุทธ์ในการส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวอาจเกี่ยวข้องกับการจัดให้มีการฝึกอบรมครูและบุคลากรในการจัดการภาวะวิกฤติ การดำเนินการฝึกหัดการวางแผนฉากทัศน์ และสร้างระบบสนับสนุนสำหรับนักเรียน ครู และบุคลากร

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนการทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ ตรงกับงานวิจัยเรื่องกระบวนการทัศน์ของ UNICEF Europe และ Ricardo L. Fernandes Bella ในขณะที่เดียวกันก็สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ David C. Howe Lance Gunderson

5) ทศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ความสามารถในการฟื้นตัว นี้

กระบวนการทัศน์ที่ 6: การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

กระบวนการทัศน์การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration) นี้ มีทัศนะว่า การเปิดรับนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการบริหาร การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการศึกษาทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการส่งมอบการเรียนการสอนและการสื่อสาร การบริหารการศึกษาได้เปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัล โรงเรียนและมหาวิทยาลัยได้ย้ายกิจกรรมการเรียนการสอนของตนสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ และมีการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างกว้างขวางเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ งานด้านการบริหารการศึกษา

1. ในด้านการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารการศึกษา พบว่า 1) มีการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เครื่องมือการประชุมทางวิดีโอ และห้องเรียนเสมือนจริง เป็นแนวทางปฏิบัติทางการศึกษา 2) มีการใช้ทรัพยากรดิจิทัล รวมถึง e-books ห้องสมุดออนไลน์ และสื่อมัลติมีเดีย

เพื่อสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการ
บ้านทีกของนักเรียน การติดตามการเข้าร่วม และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ในด้านกลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม พบว่า 1) มีการใช้รูปแบบการเรียนรู้
แบบไฮบริดที่ผสมผสานการเรียนการสอนแบบตัวต่อตัวและแบบออนไลน์เข้าด้วยกัน 2) มีใช้
เทคโนโลยีเอื้อต่อประสบการณ์การเรียนรู้เฉพาะบุคคล รวมถึงซอฟต์แวร์การเรียนรู้แบบปรับเปลี่ยน
ได้และแผนการเรียนรู้รายบุคคล 3) เครื่องมือการประเมินที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เช่น แบบทดสอบ
ออนไลน์ พอร์ตโฟลิโอดิจิทัล และการประเมินที่ขับเคลื่อนด้วย AI

3. ประโยชน์ของกระบวนการทัศน์ พบว่า 1) เทคโนโลยีขยายการเข้าถึงการศึกษาช่วยให้นักเรียน
เรียนรู้จากระยะไกล และจัดอุปสรรคทางภูมิศาสตร์หรือทางกายภาพ 2) เทคโนโลยีช่วยเพิ่มการมี
ส่วนร่วมของนักเรียนผ่านเนื้อหาดิจิทัลเชิงโต้ตอบ การเล่นเกม และโครงการออนไลน์ที่ทำงานร่วมกัน
3) สถาบันการศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและเครื่องมือการรายงานเพื่อตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลรอบ
ด้านเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดสรรทรัพยากร และการสนับสนุนนักเรียน

4. ความท้าทายและอุปสรรค ต่อกระบวนการทัศน์การบูรณาการเทคโนโลยี พบว่า 1) ความ
เหลื่อมล้ำทางดิจิทัล/digital divide กล่าวคือ นักเรียนบางคนอาจเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต
ได้อย่างจำกัด 2) การฝึกอบรมครูและการพัฒนาวิชาชีพเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอนอย่าง
มีประสิทธิภาพ 3) ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูลเมื่อใช้เทคโนโลยีในด้านการศึกษา
รวมถึงการปกป้องข้อมูลของนักเรียนและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

5. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ในการส่งเสริมกระบวนการทัศน์การบูรณาการนวัตกรรมและ
เทคโนโลยี พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในการส่งเสริมการบูร
ณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทาง
เชิงกลยุทธ์ได้รางวัลวิชาชีพ เพื่อสนับสนุนการบูรณาการเทคโนโลยี

6. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการทัศน์การบูรณาการนวัตกรรมและ
เทคโนโลยี ได้แก่ 1) สถาบันการศึกษาสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง แม้ในยุคหลังนิวนอร์มอล
และพร้อมรับแนวโน้มและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในด้านการศึกษา 2) จัดวางกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่าการบูร
ณาการเทคโนโลยีจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนทุกคน สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้โดยเท่าเทียมกัน
ปราศจากความเหลื่อมล้ำ โดยไม่คำนึงถึงภูมิหลัง 3) ความสำคัญของการวิจัยอย่างต่อเนื่องและการ
ประเมินผลความพยายามในการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อวัดผลกระทบและปรับปรุงกลยุทธ์

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีในยุคปกติใหม่ เน้นย้ำถึงการ
เปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีที่เป็นตัวเลือกเสริม มาเป็น เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอน

ความปกติใหม่เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการรอบรู้เท่าทันดิจิทัลและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในการศึกษา

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Shift

การเปลี่ยนกระบวนทัศน์นี้เน้นย้ำถึงบทบาทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมในด้านการศึกษา การบริหารการศึกษาต้องปรับตัวให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำควรส่งเสริมความรอบรู้ด้านดิจิทัล ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการศึกษา และสนับสนุนวิธีการสอนที่เป็นนวัตกรรม

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนทัศน์นี้เข้าไว้ในการบริหารการศึกษา เป็นการใช้องค์ความรู้และวิธีการดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการสอน การเรียนรู้ และการบริหาร
- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการประเมินความต้องการทางเทคโนโลยีของสถาบันการศึกษา จัดให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับนักการศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีและสร้างสภาพแวดล้อมการที่สนับสนุนเรียนรู้แบบดิจิทัล
- ผู้บริหารการศึกษาคควรสนับสนุนการนำวิธีการสอนที่เป็นนวัตกรรมมาใช้ เช่น การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) และการใช้เทคโนโลยีการศึกษาเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
- ยังต้องมีมาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูลและความเป็นส่วนตัวที่แข็งแกร่ง เพื่อปกป้องผู้เรียนและข้อมูลที่ละเอียดอ่อน

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ritu Atheya, Narendra D Deshmukh, Sonal Thareja และ Mohammad N. Rahim

5) ทักษะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนทัศน์การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี นี้

กระบวนการทัศน์ที่ 7: การพัฒนาทางวิชาชีพ

กระบวนการทัศน์การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) มีทัศนะว่า การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับนักการศึกษาและผู้บริหาร ช่วยให้มีมั่นใจว่าพวกเขามีทักษะและความรู้ในการปรับให้เข้ากับแนวทางปฏิบัติและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

1. ประเภทของการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ 1) เวิร์กช็อป การสัมมนา และการฝึกอบรมออนไลน์ 2) แพลตฟอร์มอีเลิร์นนิงและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพด้วยตนเอง รวมถึงหลักสูตรออนไลน์ การสัมมนาผ่านเว็บ และแหล่งข้อมูลดิจิทัล 3) การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมชั้นและฟอรัมต่างๆ เพื่อแบ่งปันความรู้ กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

2. หัวข้อและประเด็นที่มุ่งเน้น พบว่า 1) ทักษะการสอนทางไกล เน้นย้ำความคิดริเริ่มด้านการพัฒนาทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะการสอนทางไกล รวมถึงการสอนออนไลน์ การจัดการห้องเรียนเสมือนจริง และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 2) ความเป็นอยู่ที่ดีและความสามารถในการฟื้นตัว อภิปรายการโปรแกรมที่กล่าวถึงความเป็นอยู่ที่ดีและความยืดหยุ่นของนักการศึกษาและบุคลากร โดยจัดให้มีกลยุทธ์ในการจัดการความเครียดและรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในช่วงเวลาที่ท้าทาย 3) การบูรณาการเทคโนโลยีรวมถึงการใช้เครื่องมือดิจิทัลและทรัพยากรในการสอน

3. ประโยชน์ของกระบวนการทัศน์ พบว่า 1) เพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการเรียนรู้ รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผลการเรียนรู้ และการปรับตัวสู่ภาวะปกติใหม่ 2) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจของนักการศึกษาและบุคลากร 3) สนับสนุนนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัวภายในสถาบันการศึกษา โดยส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ความท้าทายและอุปสรรค ต่อกระบวนการทัศน์การพัฒนาวิชาชีพ พบว่า 1) การเข้าถึงและความเท่าเทียมกันโอกาสได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ รวมถึงความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และความแตกต่างในการเข้าถึงทรัพยากรการฝึกอบรม 2) ข้อจำกัดด้านเวลาที่นักการศึกษาและบุคลากรต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาวิชาชีพกับความรับผิดชอบในการสอนและความต้องการอื่นๆ 3) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ รวมถึงข้อจำกัดด้านเงินทุนและการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการอื่นๆ

5. บทบาทของผู้นำทางการศึกษา ในการส่งเสริมกระบวนการทัศน์การพัฒนาวิชาชีพ พบว่า 1) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะจัดสรรทรัพยากร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเป็นตัวอย่างความมุ่งมั่นในการเติบโตทางอาชีพ 2) ประเมินความต้องการในการระบุความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพ เฉพาะของนักการศึกษาและเจ้าหน้าที่ ผู้นำใช้ข้อมูลเพื่อปรับแต่งโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพ

6. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ 1) การพัฒนาวิชาชีพที่สามารถปรับแต่งได้และปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักการศึกษาและบุคลากร 2) การพัฒนาทางวิชาชีพสามารถผสมผสานแนวทางปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม เช่น ไมโครเลิร์นนิ่ง เกมมิฟิเคชัน และการเรียนรู้แบบผสมผสาน 3) การประเมินและกลไกผลตอบรับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการริเริ่มการพัฒนาทางวิชาชีพ

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์การพัฒนาทางวิชาชีพในยุคปกติใหม่ เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตรงประเด็น และเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แตกต่างจากแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพแบบเดิมที่เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจัดขึ้นอย่างประปราย

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Change

- การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการพัฒนาวิชาชีพเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับตัว การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมแบบเดิมๆ ถูกแทนที่ด้วยการพัฒนาทางวิชาชีพที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนตัว และขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ผู้บริหารการศึกษาต้องจัดสรรทรัพยากรให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้ได้รับทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีและการสอนดิจิทัล

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนทัศน์นี้เข้าไปในการบริหารการศึกษา เป็นการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าสำหรับครู บุคลากร และผู้บริหารการศึกษา
- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการออกแบบและเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ผู้บริหารการศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมการเติบโตทางวิชาชีพโดยการให้โอกาสในการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอัตรากำลังกับเป้าหมายของสถาบันการศึกษา และทักษะที่จำเป็นในการนำกระบวนทัศน์อื่นๆ ไปใช้ในชีวิตการทำงาน
- การพัฒนาวิชาชีพควรมีประสิทธิผล

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ กฤษณพงศ์ กีรติกร

5) ทศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสาระสำคัญของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนทัศน์การพัฒนาทางวิชาชีพ นี้

กระบวนทัศน์ที่ 8: การวางแผนฉากทัศน์

กระบวนทัศน์การวางแผนฉากทัศน์ (Scenario Planning) เป็นแนวทางเชิงรุกเพื่อคาดการณ์การหยุดชะงักและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น ผู้บริหารการศึกษาสร้างฉากทัศน์จำลองของอนาคตที่เป็นไปได้ที่แตกต่างกัน และพัฒนากลยุทธ์สำหรับแต่ละฉากทัศน์ ช่วยให้มีการเตรียมพร้อมที่ดีขึ้นและตอบสนองต่อเหตุการณ์ ได้เร็วขึ้น

1. ความสำคัญของการวางแผนฉากทัศน์ พบว่า 1) ช่วยให้สถาบันการศึกษาระบุความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร ช่วยให้พวกเขาพัฒนากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้นได้ 2) ช่วยให้ผู้บริหารมีฉากทัศน์ในอนาคตที่เป็นไปได้ในการพิจารณาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3) ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว

2. ประโยชน์ของกระบวนทัศน์ พบว่า 1) ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถดำเนินการเชิงรุกมากกว่าเชิงรับเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน ช่วยให้พวกเขาเตรียมพร้อมสำหรับเหตุฉุกเฉินต่างๆล่วงหน้า 2) ช่วยในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร โดยลดผลกระทบด้านลบของเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน 3) ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามฉากทัศน์ที่เปลี่ยนแปลง

3. ความท้าทายและอุปสรรค ต่อกระบวนทัศน์การวางแผนฉากทัศน์ พบว่า 1) ความพร้อมใช้งานของข้อมูล ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือ ซึ่งอาจส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการวางแผนฉากทัศน์ 2) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร รวมถึงเวลาและความเชี่ยวชาญ ที่อาจจำกัดความสามารถของสถาบันการศึกษาในการมีส่วนร่วมในการวางแผนฉากทัศน์ที่ครอบคลุม 3) การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เต็มใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำการวางแผนฉากทัศน์มาเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์

4. บทบาทของผู้บริหารการศึกษา ในกระบวนทัศน์การวางแผนฉากทัศน์ พบว่า 1) ผู้บริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความพยายามในการวางแผนฉากทัศน์ ผู้นำที่จัดลำดับความสำคัญของการวางแผนฉากทัศน์และส่งเสริมวัฒนธรรมของการเตรียมพร้อมมีแนวโน้มที่จะ

ประสบความสำเร็จมากกว่า 2) ผู้นำสื่อสารสิ่งที่ค้นพบและความหมายของการวางแผนฉากทัศน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงครู ผู้ปกครอง และชุมชนในวงกว้าง

5. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการวางแผนฉากทัศน์ ได้แก่ 1) สถาบันการศึกษาควรเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องตามข้อมูลใหม่และฉากทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การวางแผนฉากทัศน์สามารถเป็นกระบวนการต่อเนื่องได้ 3) บุคลากรการวางแผนฉากทัศน์เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น เพื่อให้มั่นใจว่าจะกลายเป็นส่วนประจำของการบริหารการศึกษา 4) ให้ความสำคัญของความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์การวางแผนฉากทัศน์ในยุคปกติใหม่ มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ถี่และไดนามิกมากขึ้น (more frequent and dynamic) ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวและการวางแผนซ้ำเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งแตกต่างจากแนวทางปฏิบัติในอดีตที่มักจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนระยะยาวที่เข้มงวดไม่ยืดหยุ่น

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Shift

การการวางแผนฉากทัศน์ แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จากแนวทางเดียวเชิงเส้น (single linear approach) ไปเป็นแนวทางที่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้มากขึ้น (more agile, adaptive) ผู้บริหารการศึกษาต้องยอมรับแนวคิดที่ว่าสถานการณ์ในอนาคตหลายประการเป็นไปได้ และพัฒนากลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แนวทางนี้ช่วยให้สถาบันมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอน

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

- การบูรณาการกระบวนทัศน์นี้เข้าไว้ในการบริหารการศึกษา เป็นการเตรียมการเชิงรุกสำหรับฉากทัศน์ในอนาคต และการหยุดชะงักต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา
- บูรณาการเชิงปฏิบัติการ สามารถทำได้โดยการจัดทำแบบฝึกหัดการวางแผนแก่ทัศน์ปกติ (scenario planning exercises) โดยเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการพัฒนาแผนฉุกเฉิน
- ผู้บริหารการศึกษาควรใช้การวางแผนฉากทัศน์เพื่อประเมินความเสี่ยง ระบุโอกาส และรับรองความพร้อมของสถาบันการศึกษาสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน

• ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนฉากทัศน์ ควรใช้เป็นแนวทางในกระบวนการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนการทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ World Health Organization, Alma Harris และ ริรพันธ์ สัตโกวิท

5) ทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนการวางแผนฉากทัศน์ นี้

กระบวนการทัศน์ที่ 9: สุขภาพและความปลอดภัย

กระบวนการทัศน์นี้ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) ในสถานที่ทำงานเนื่องจากแรงกระตุ้นจากวิกฤตด้านสุขภาพทั่วโลกในปัจจุบัน ผู้บริหารได้ใช้กลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงการจัดเตรียมการทำงานจากระยะไกล การรักษาระยะห่างทางกายภาพ และการใช้ระเบียบปฏิบัติด้านสุขอนามัยที่เข้มงวดเพื่อปกป้องสวัสดิภาพของบุคลากร

1. ในด้านมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย พบว่า 1) มาตรการที่สถาบันการศึกษานำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงของการติดเชื้อ ซึ่งอาจรวมถึงคำสั่งให้สวมหน้ากาก การเว้นระยะห่างทางสังคม สุขอนามัยของมือ และการตรวจวัดอุณหภูมิ 2) สถาบันการศึกษาได้เพิ่มความพยายามในการฆ่าเชื้อได้อย่างไร รวมถึงตารางการทำความสะอาด การฆ่าเชื้อพื้นที่ส่วนกลาง และจัดให้มีจุดฆ่าเชื้อ 3) การใช้การติดตามสุขภาพและเครื่องมือติดตามผู้สัมผัสเพื่อติดตามการระบาดที่อาจเกิดขึ้น และตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อแยกผู้ป่วย

2. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทัศน์การสื่อสารและความโปร่งใส พบว่า 1) การสื่อสารที่โปร่งใสกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย การอัปเดตกรณีต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงในระเบียบการ 2) การพัฒนาและการดำเนินการตามแผนการสื่อสารฉุกเฉินที่ให้คำแนะนำที่ชัดเจนแก่นักเรียน ครู และผู้ปกครองในกรณีที่มีการระบาดหรือเหตุฉุกเฉิน 3) สถาบันการศึกษามีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูล จัดการกับข้อกังวล และรับประกันแนวทางความร่วมมือด้านสุขภาพและความปลอดภัย

3. ในด้านความอยู่ดีมีสุขทางอารมณ์และจิตใจ พบว่า 1) สถาบันการศึกษาให้บริการสนับสนุนด้านสุขภาพอารมณ์และสุขภาพจิตแก่นักศึกษาและเจ้าหน้าที่ รวมถึงการให้คำปรึกษาแหล่งข้อมูลออนไลน์ และโปรแกรมด้านสุขภาพ 2) กลยุทธ์ในการจัดการกับความเครียดและการสร้างความยืดหยุ่นเพื่อช่วยให้บุคคลรับมือกับผลกระทบทางอารมณ์จากการแพร่ระบาด

4. ส่วนด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า 1) สถาบันการศึกษาจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากร รวมถึงเงินทุน บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2) การลงทุนในเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การปรับปรุงระบบระบายอากาศ เพื่อเพิ่มสุขภาพและความปลอดภัย 3) การฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้แน่ใจว่านักการศึกษาและเจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการใช้มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย

5. ประโยชน์ของกระบวนการค้น พบว่า 1) มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยช่วยลดความเสี่ยงของการแพร่เชื้อโควิด-19 ภายในสถาบันการศึกษาได้ ซึ่งเอื้อต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยยิ่งขึ้น 2) มาตรการเหล่านี้ช่วยทำให้เกิดความต่อเนื่องของการเรียนรู้ได้ แม้ในช่วงวิกฤตด้านสุขภาพ โดยลดการหยุดชะงักที่เกิดจากการระบาด 3) มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสร้างความเชื่อมั่นในหมู่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และชุมชนในวงกว้างในเรื่องความปลอดภัยของสถาบันการศึกษาได้

6. ความท้าทายและอุปสรรค ต่อกระบวนการค้นสุขภาพและความปลอดภัย พบว่า 1) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร รวมถึงเงินทุนที่จำกัด การขาดแคลนบุคลากร และการเข้าถึงอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) 2) การปฏิบัติตามมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย และการบังคับใช้ระเบียบการระหว่างนักศึกษาและบุคลากร 3) สุขภาวะจิตที่นักเรียน ครู และบุคลากรต้องเผชิญเนื่องจากการแพร่ระบาดและมาตรการด้านความปลอดภัยที่เกี่ยวข้อง

7. ข้อเสนอแนะและทิศทางในอนาคต สำหรับกระบวนการค้นสุขภาพและความปลอดภัย ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมด้านสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง และความจำเป็นสำหรับสถาบันการศึกษาในการเฝ้าระวังเมื่อเผชิญกับวิกฤตด้านสุขภาพที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 2) ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องระหว่างสถาบันการศึกษาและหน่วยงานด้านสุขภาพในการติดตามและตอบสนองต่อภัยคุกคามด้านสุขภาพ

1) กระบวนทัศน์เปรียบเทียบ (Comparison with Existing Paradigms)

กระบวนทัศน์สุขภาพและความปลอดภัยในยุคปกติใหม่ เน้นย้ำถึงแนวทางที่ครอบคลุมและปรับเปลี่ยนได้มากขึ้นในการนำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายด้านสาธารณสุข ความปกติใหม่ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตใจและอารมณ์ด้วย

2) ลักษณะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์: Paradigm Change

มาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในกระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา ความเป็นอยู่ที่ดีและความปลอดภัยของนักศึกษา ครู บุคลากร และชุมชนในปัจจุบัน การตัดสินใจของผู้บริหารการศึกษาต้องจัดลำดับความสำคัญของระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพ ลงทุนในมาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และสื่อสารอย่างโปร่งใสเพื่อให้แน่ใจว่ามีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย

3) การบูรณาการกระบวนทัศน์ (Integration of Paradigms)

จากการวิจัยพบว่า ในการนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้งานบนสมมติฐานที่ว่ากระบวนทัศน์ทั้ง 9 มีการทำงานที่เชื่อมโยงสอดประสานกัน มีแนวทางดังนี้

4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำกระบวนทัศน์นี้มาใช้ในยุคปกติใหม่ สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Rajendra Kunwar และ Ministry of Public Health

5) ทักษะของนักวิชาการ

นักวิชาการผู้ทรงวุฒิที่ผู้วิจัยได้เชิญมาเพื่อให้สำรวจตรวจสอบและให้ข้อวิพากษ์ต่อสารัตถะของงานวิจัย มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับข้อค้นพบที่เกี่ยวกับกระบวนทัศน์สุขภาพและความปลอดภัย นี้

บทสรุป

1) ผลการวิจัยทำให้ทราบถึง กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) ในการอภิปรายผล ได้แสดงถึงคุณลักษณะของแต่ละกระบวนทัศน์ว่าเป็นอย่างไร เป็นคำตอบของข้อคำถามของการวิจัย

3) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ เป็นกรอบแนวคิด ระบบความเชื่อ หรือการรวบรวมชุดความคิดที่เป็นทักษะแม่บทซึ่งเป็นรากฐานของความคิดหรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมไทยที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ สอดคล้องกับข้อสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

3. ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทย ยุคปกติใหม่ ครั้นนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ด้านภาวะผู้นำ

- ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการไปที่การพัฒนาคุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบปกติใหม่
- เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการปรับตัว นวัตกรรม การตัดสินใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (empathetic decision-making) และการจัดการภาวะวิกฤติ เข้าไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

2) ด้านความร่วมมือ

- บูรณาการแนวทางการทำงานร่วมกันเข้าไว้ในนโยบายการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับทีมสหวิทยาการ (interdisciplinary teams) ความร่วมมือข้ามสายงาน (cross-functional collaboration) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมโครงการความร่วมมือนอกห้องเรียน และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา องค์กรท้องถิ่น และภาคธุรกิจ

3) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

- พัฒนานโยบายที่กำหนดการมีส่วนร่วมของชุมชนในฐานะส่วนสำคัญของการบริหารการศึกษา
- ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในวงกว้างในกระบวนการตัดสินใจ
- ส่งเสริมการสร้างช่องทางการสื่อสารที่โปร่งใสและครอบคลุมระหว่างหน่วยงานของสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนในวงกว้าง เพื่อรับประกันการยอมรับและความสำคัญของมุมมองของพวกเขา
- ให้คำแนะนำแก่สถาบันการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการสร้างและรักษาความร่วมมือกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการสื่อสารที่โปร่งใส

- พัฒนาแนวปฏิบัติในการสื่อสารที่โปร่งใสภายในสถาบันการศึกษาเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอและความชัดเจนของการสื่อสาร
- ส่งเสริมผู้บริหารการศึกษาร่วมกันสร้างแบบจำลองการสื่อสารที่โปร่งใสในการมีปฏิสัมพันธ์กับครู บุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
- สนับสนุนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับครูและผู้บริหารเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร โดยเน้นความสำคัญของการสนทนาที่เปิดกว้างและซื่อสัตย์
- เพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

5) ด้านความสามารถในการฟื้นตัว

- กำหนดนโยบายที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีและความสามารถในการฟื้นตัวของครูและนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ยากลำบาก
- ส่งเสริมการนำมาตรการเชิงรุกไปใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวภายในสถาบันการศึกษา เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพจิต โครงการริเริ่มการจัดการความเครียดและทรัพยากรเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่โดยรวม
- ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อเพิ่มความตระหนักรู้ด้านสุขภาพจิตและการบรรเทาความเครียด

6) ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

- พัฒนาแผนการบูรณาการเทคโนโลยีภายในนโยบายการศึกษาเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียมกัน และสนับสนุนแนวทางปฏิบัติด้านการสอนและการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรม
- สนับสนุนทรัพยากรและโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับนักการศึกษาเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมนโยบายที่ตระหนักถึงความสำคัญของการติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครู
- สนับสนุนโครงการวิจัยและพัฒนาที่สำรวจการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมในด้านการศึกษา

7) ด้านการพัฒนาทางวิชาชีพ

- ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับนักการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

- ส่งเสริมนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องและแผนการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะบุคคลสำหรับนักการศึกษา
- ส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพที่สามารถการปรับแต่งให้ตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์เฉพาะบุคคลของครูและผู้บริหาร
- จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาทางวิชาชีพ และมอบสิ่งจูงใจให้กับนักการศึกษาที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

8) ด้านการวางแผนฉากทัศน์

- ส่งเสริมการบูรณาการการวางแผนฉากทัศน์ภายในสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดเตรียมแนวและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
- สร้างความตระหนักว่าการตัดสินใจเชิงฉากทัศน์ (scenario-driven decision-making) เป็นเครื่องมืออันทรงคุณค่าในการจัดการความไม่แน่นอน
- ส่งเสริมนโยบายที่สนับสนุนให้สถาบันการศึกษาจัดตั้งทีมวางแผนฉากทัศน์ และจัดสรรทรัพยากรสำหรับการฝึกวางแผนฉากทัศน์
- จัดสรรเงินทุนเพื่อการพัฒนากรอบการวางแผนฉากทัศน์และดำเนินการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ตามผลลัพธ์ของฉากทัศน์

9) ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

- พัฒนานโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่ครอบคลุมในระบบการศึกษา และให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน ครู และชุมชนโดยรวม
- สนับสนุนการดำเนินการและการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อข้อกังวลที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ
- ส่งเสริมนโยบายในการจัดการกับประเด็นด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต ตลอดจนการจัดการภาวะวิกฤติในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนความคิดริเริ่มด้านสุขภาพและความปลอดภัย และมอบสิ่งจูงใจให้กับสถาบันที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนการเรียนรู้

3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) ด้านภาวะผู้นำ

- สถาบันการศึกษาควรจัดตั้งและส่งเสริมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ช่วยให้ผู้บริหารการศึกษามีทักษะและกรอบความคิดที่จำเป็นสำหรับ "ภาวะผู้นำแบบปกติใหม่" โปรแกรมเหล่านี้ควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และการเอาใจใส่ในการตัดสินใจ

- ควรกระตุ้นให้มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับโปรแกรมการฝึกอบรม และการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัว การจัดการภาวะวิกฤติ และการปลูกฝังเทคนิคความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ด้านความร่วมมือ

- ลงทุนในแพลตฟอร์มและเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการแบ่งปันความรู้ระหว่างนักการศึกษา ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันโดยการสนับสนุนทีมสหวิทยาการและความร่วมมือ

- ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันแบบสหวิชาชีพที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและทักษะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้ดูแลระบบควรสร้างแพลตฟอร์มและกำหนดช่วงเวลาสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นประจำ รวมถึงให้การสนับสนุนโครงการความร่วมมือระหว่างนักการศึกษาและแผนกต่างๆ

3) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

- พัฒนาและดำเนินการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในวงกว้างในกระบวนการตัดสินใจทางการศึกษา ขอข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสื่อสารอย่างโปร่งใสเพื่อสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุน

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงผู้ปกครองและชุมชน ควรมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการศึกษา มีส่วนร่วมในการริเริ่มการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันข้อมูลแก่กัน ส่วนสถานศึกษาควรส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นโดยการริเริ่มการมีส่วนร่วมและการตอบรับของชุมชน เพื่อให้มั่นใจว่าความต้องการของชุมชนได้รับการพิจารณาในการตัดสินใจด้านการศึกษา

4) ด้านการสื่อสารที่โปร่งใส

- กำหนดแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารที่โปร่งใสภายในสถาบันการศึกษา ผู้บริหาร และนักการศึกษาควรสร้างโมเดลการสื่อสารที่โปร่งใส และควรจัดให้มีการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมุ่งเน้นและสนับสนุนแนวทางปฏิบัติในการสื่อสารที่เปิดกว้างและโปร่งใสในทุกระดับของระบบนิเวศทางการศึกษาเพื่อสร้างความไว้วางใจและความเข้าใจ

5) ด้านความสามารถในการฟื้นตัว

- จัดลำดับความสำคัญความเป็นอยู่ที่ดีของนักการศึกษาและนักเรียนโดยการใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างความสามารถในการฟื้นตัว ซึ่งรวมถึงการสนับสนุนด้านสุขภาพจิต โปรแกรมการจัดการความเครียด และทรัพยากรความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อให้แน่ใจว่าชุมชนการศึกษามีสุขภาพแบบองค์รวม

- นักการศึกษาควรจัดทำกลยุทธ์สร้างและบ่มเพาะ ความสามารถในการฟื้นตัวให้กับผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนสอดแทรกเรื่องความสามารถในการฟื้นตัวเข้าไว้ในการเรียนการสอนและในวัฒนธรรมองค์กรด้วย

6) ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

- พัฒนาแผนการบูรณาการเทคโนโลยีที่ครอบคลุมเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียมกัน และสนับสนุนแนวทางปฏิบัติด้านการสอนและการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรม จัดให้มีการฝึกอบรมและทรัพยากรสำหรับนักการศึกษาเพื่อบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ควรส่งเสริมความรอบรู้ด้านดิจิทัลในหมู่นักเรียนและผู้ปกครองเพื่อให้แน่ใจว่ามีการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เสริมด้วยเทคโนโลยี ส่งเสริมโปรแกรมและทรัพยากรด้านความรู้ดิจิทัล

7) ด้านการวางแผนฉากทัศน์

- สร้างกรอบการวางแผนฉากทัศน์ที่ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้ จัดตั้งทีมวางแผนฉากทัศน์เฉพาะและจัดสรรทรัพยากรสำหรับการฝึกวางแผนสถานการณ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรใช้การวางแผนฉากทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความไม่แน่นอน

8) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ

- เปลี่ยนไปใช้โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนตัว ซึ่งตอบสนองความต้องการและเป้าหมายเฉพาะของนักการศึกษา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะ

- สนับสนุนโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะบุคคลและโปรแกรมเสริมทักษะอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

- ปรับใช้และปรับปรุงระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจถึงความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน นักการศึกษา และชุมชน ซึ่งรวมถึงมาตรการในการจัดการกับสุขภาพกาย สุขภาพจิต และการจัดการภาวะวิกฤติ

- มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดควรจัดลำดับความสำคัญของมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาโดยปฏิบัติตามระเบียบการที่กำหนดไว้ นอกจากนี้

ควรสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความสำคัญกับสุขภาวะจิตและความ เป็นอยู่ที่ดี

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การสำรวจเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและอิทธิพลของทักษะความเป็นผู้นำในด้านการบริหารการศึกษาในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปกติใหม่
- 2) บทบาทของความเห็นอกเห็นใจในการเป็นผู้นำแบบปกติใหม่: การวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิผลของผู้นำทางการศึกษา
- 3) การทำงานร่วมกันแบบสหวิทยาการในด้านการศึกษา: แนวทางที่เหมาะสม อุปสรรค และผลลัพธ์ในภูมิภาคการศึกษาพร้อมสมัย
- 4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจทางการศึกษา: การวิเคราะห์แนวทางการทำงานร่วมกันในบริบทเชิงเปรียบเทียบ
- 5) การตรวจสอบเชิงลึกเกี่ยวกับอิทธิพลของการมีส่วนร่วมของชุมชนและการบริหาร การศึกษาต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน
- 6) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในด้านการศึกษา: กลยุทธ์ในการเสริมสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจ
- 7) การใช้รูปแบบการสื่อสารที่โปร่งใสในการบริหารการศึกษา
- 8) ผลกระทบของการสื่อสารที่โปร่งใสต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน สถาบันการศึกษา
- 9) การศึกษาระยะยาวเพื่อตรวจสอบผลกระทบและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของกลยุทธ์การ สร้างความสามารถในการฟื้นตัวสำหรับนักการศึกษา
- 10) การเสริมสร้างสุขภาวะจิตในสถาบันการศึกษา: การตรวจสอบผลกระทบต่อ ความสามารถในการฟื้นตัวของผู้เรียน
- 11) นวัตกรรมการสอนและการบูรณาการเทคโนโลยีในการศึกษา: สำรวจแนวทางปฏิบัติ ที่ดีที่สุดและผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนรู้
- 12) อิทธิพลของเทคโนโลยีเกิดใหม่ต่อวิวัฒนาการการบริหารการศึกษาในอนาคต
- 13) การศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคลในโครงการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับนักการศึกษา
- 14) ผลกระทบของการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษา
- 15) การวางแผนฉากทัศน์และการตัดสินใจในด้านการบริหารการศึกษา: การวิเคราะห์ กรณีศึกษาและการตรวจสอบแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

16) การวางแผนฉากทัศน์ในด้านการศึกษา: การสร้างกรอบการทำงานที่ประสบความสำเร็จและการประเมินประสิทธิผล

17) อิทธิพลของนโยบายและระเบียบปฏิบัติด้านสุขภาพและความปลอดภัยต่อชุมชนการศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา.

18) การเสริมสร้างความช่วยเหลือด้านสุขภาวะจิตในยุคหลังโรคระบาด: แนวทางการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของนักศึกษาและนักการศึกษา

โดยสรุป การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทของสังคมไทยในยุคปกติใหม่ แนวทางการวิจัยที่แนะนำในอนาคตเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยและนักการศึกษาในการทำความเข้าใจกระบวนการเหล่านี้ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ปรับให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และรับประกันว่าการบริหารการศึกษายังคงตอบสนองความต้องการแบบพลวัตของนักศึกษา นักการศึกษา และชุมชนในปีต่อๆ ไป ทิศทางการวิจัยเหล่านี้จะสามารถมีส่วนร่วมร่วมกันในการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษาที่ตอบสนอง มีนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับความท้าทายและโอกาสอย่างต่อเนื่องในสังคมปกติใหม่



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กาญจนา แก้วเทพ. **คู่มือสื่อใหม่ศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2555.

กฤษณพงศ์ กีรติกร. “ยุคปกติใหม่ดิจิทัลเทคโนโลยี ไวรัสโคโรนา 2019 กับ การศึกษาการพัฒนา

ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์การสร้างสังคมใหม่.” เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่อง KU Model: นวัตกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ณ ห้องประชุม กำพล อดุลวิทย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 26 มิถุนายน 2563.

กวินทรา จุฑะพันธ์. “การจัดการการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียของหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19.” การค้นคว้าอิสระวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร) สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กรคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562.

กลุ่มวิเคราะห์เศรษฐกิจต่างประเทศ: กองวิจัยเศรษฐกิจการค้ามหภาค สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์. “ชีวิตวิถีใหม่ และโลกที่เปลี่ยนไปหลัง COVID-19.” **วารสาร สนค.**, 10, 108 (กรกฎาคม 2563): 4.

เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. โลกของงานหลังโควิดบนฐานวิถีชีวิตใหม่. เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/wp-content/uploads/2020/06/สถานการณ์การพัฒนากลุ่มเป้าหมาย.pdf>

กิริติ บุญเจือ. **ปรัชญาสำหรับผู้เริ่มเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

_____. **ชุดปรัชญาและศาสนาเซนต์จอห์น เล่มต้น เริ่มรู้จักปรัชญา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2545.

กฤษมาวดี คำเกลี้ยง. “New Normal ความปกติใหม่บนโลกใบเดิม.” เอกสารประกอบการบรรยาย จัดโดย กรมสุขภาพจิต ณ ห้องสมุดศูนย์วิทยบริการศาลยุติธรรมเฉลิมพระเกียรติ อาคารศาลอาญา, 29 พฤษภาคม 2563.

ชนิภูชญา กาญจนรังษิณนธ์. “SMLกับการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาของรัฐ.” **วารสารพัฒนาชุมชน**, 43,12 (2542): 23.

จิรัชค วิระสย. “ปรัชญาเชิงศาสตร์ V การเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์.” เอกสารประกอบการบรรยายวิชาขอบเขตและวิธีการศึกษา(9902) โครงการปรัชญาคุณวิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555.

ชลลดา ทองทวี. “ตัวตั้ง-เร่งวิถี ในกระบวนการเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์: กระบวนการเรียนรู้สู่สังคมแห่งสุข

ภาวะ.” วารสารอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 29, ฉบับพิเศษ ภาษาและวัฒนธรรม (2550): 135-155.

ชาญชัย อาจันสมาจาร. **สู่ทิศทางใหม่ของการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ก้าวใหม่, 2545.

ดิเรก ดีประเสริฐ. "การปลูกฝังกระบวนทัศน์ใหม่ในกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านการรักษาความมั่นคงภายใน เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรภาครัฐ : กรณีศึกษา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน." วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2549.

ดิน ประชัญพฤทธิ์. **รัฐศาสตร์ 60 ปี**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์, 2551.

ธีรพันธ์ สัตโกวิท. "สมมติฐานที่เป็นไปได้ 4 แนวทางหลังเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19." (เอกสารในการเสวนาเรื่องการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤติ IA CLINIC ครั้งที่ 2/2563 จัดโดย สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ณ Facebook Live IIA Thailand , 23 พฤษภาคม 2563), 34.

ปิยชี นิเวศ ไทย. **ไวรัสโคโรนา : อนามัยโลกประกาศให้โควิด-19 เป็น "การระบาดใหญ่" ทั่วโลก**. เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.bbc.com/thai/international-51838536>

ประชา ปสสนธัมม์ และคณะ. **จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกศลคิมทอง, 2539.

ประเวศ วะสี. **กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา: แนวทางใหม่แห่งความร่วมมือในการพัฒนา (New Development Paradigm)**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2537.

ปาริชาติ พุ่มขจร และพงศ์ศักดิ์ รัตนชัยกุลโสภณ. "โควิด-19: มหันตภัยชีวภาพ จากซาร์ส และเมอร์ส ถึงโควิด-19." **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** ฉบับที่ 39, ปีที่ 6 ประจำปี 2563 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2563) หน้า 598-599.

ปัญญาพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล. "พลิกโฉมธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19." บทความวิจัยกรุงศรี: รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์. เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-post-covid-19>

ปุกณัฐฐา มาเชค. "การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในยุค 4.0 (ศตวรรษที่ 21)." **วารสาร "ศึกษาศาสตร์ มจร" คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา มกุฏราชวิทยาลัย** 7, 2 (กรกฎาคม -ธันวาคม 2562): 42-51.

พญาลีไท. **ไตรภูมิภคา หรือไตรภูมิพระร่วง**. กรุงเทพฯ: กรมศิลปากร, 2526.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2549.

_____. **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555.

- วราพร ศรีสุพรรณ. “การเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาเพื่อการพัฒนาสำหรับอนาคต.” **วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 6, 11 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 267-271.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2556.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. **กระบวนทัศน์ใหม่: การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล.** กรุงเทพฯ: SR Printing Limited Partnership, 2542.
- ศศิวรรณ กำลั้งสินเสริม. “พุทธกระบวนทัศน์ในการดำเนินชีวิตยุคบริโภคนิยม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.
- ศิวาพัชญ์ บารุงเศรษฐพงษ์, ภูริสร ฐานปัญญา และเกรียงไกร สัจจะหฤทัย. “การเรียนรู้การสอนแบบไฮบริด (Hybrid Learning) กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย ในศตวรรษที่ 21.” **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช** 12, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2563): 218.
- สิริพร แสงเทียนฉาย. “New Normal ชีวิตวิถีใหม่ในภาวะ COVID-19.” (กรุงเทพฯ: **วงการยา**), ปีที่ 20, ฉบับที่ 262 ประจำเดือน (พฤษภาคม 2563): 9-12.
- เสฐียรโกเศศ. **เล่าเรื่องไตรภูมิ.** พระนคร: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2515.
- สังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรัตน์. “การบริหารการศึกษา.” **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย** 4, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 322.
- สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ. **เทคโนโลยีสารสนเทศ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2555.
- สุพริศร์ สุวรรณิก. **ทิศทาง “โลกหลังโควิด” จะเปลี่ยนไปอย่างไร.** เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/how-direction-of-the-world-after-covid-19-change?fbclid=IwAR3A9g0Ptn3FTci4MQEOgzSxkX4mWo4ie0C5Nm EmUcUCXEWrvclqSrAaA8>
- สุรศักดิ์ ปาเส. **ครุกับการศึกษายุคโลกาภิวัตน์.** เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/nilobonnoeyps/h>
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. “ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 137, ตอนพิเศษ 69ง (25 มีนาคม 2563): 1.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการวิจัย มาตรการและรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระของสถานศึกษา**

โดยใช้จังหวัดเป็นฐาน. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2565.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **รูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัล**

แพลตฟอร์มโดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2565.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ**

ที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ชีวิตวิถีใหม่ ประเทศไทยหลังโควิด.** เข้าถึงเมื่อ 1

กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/article/article_20200921162700.pdf

อนันต์ พันนึก. **ประเด็นทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก

<http://www.gotoknow.org/posts/232655>

อรศรี งามวิทยาพงศ์. **กระบวนการพัฒนาของรัฐ: จากผู้ใหญ่ถึงหลุยส์ วิตตอง.** เข้าถึงเมื่อ 1

มกราคม 2564. เข้าถึงได้จาก <http://midnightuniv.tumrai.com/miduniv888/newpage21.html>

ภาษาอังกฤษ

Ali b. Zainab and Suzana A. Latif. "Teacher Leader Competency Development: A Panacea for a VUCA World?." **Journal of Pharmaceutical Negative Results** 13, 9 (2022): 5541.

Amit Goswami. **The Visionary Window: A Quantum Physicist's Guide to Enlightenment.** Wheaton, Illinois: Theosophical Publishing House, 2000.

Amadi C. Eric. **Introduction to Educational Administration - A Module.** Nigeria: Harey, 2008.

Amin Muhammad et al. "Teacher Resilience in Facing Changes in Education Policy due to Covid-19 Pandemic." **Indonesian TESOL Journal** 4, 1 (2022): 73.

Anderson Jonathan. **ICT Transforming Education: A Regional Guide.** Thailand: UNESCO Bangkok, 2010.

Atheya Ritu. "Changing business paradigm in COVID-19: Redefining human resource roles in VUCA world." **International Journal of Multidisciplinary Education Research** 10, 6(5) (January 2021): 38.

Bawmte. (n.d.). **Educational Administration - Meaning, Authoritarian and Democratic Educational Management.** accessed July 1, 2023. available from <https://bawmte>.

blogspot.com/2018/05/educational-administration-meaning.html

- Bass M. Bernard. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Bohm David. **Paradigm**. อ้างถึงใน ชลลดา ทองทวี. เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.novabizz.com/NovaAce/Paradigm.htm>
- Beese Jane and Melissa Mlakar. “An Administrator's Perspective on the Novel Coronavirus.” **Journal of Educational Leadership in Action** 7, 1, Article 6 (September 2020): 10.
- Burns M. James. **Leadership**. New York: Harper and Raw, 1978.
- Buheji Mohamed, Dunya Ahmed and Haitham Jahrami. “Living Uncertainty in the New Normal.” **International Journal of Applied Psychology** 10, 2 (2020): 22.
- Campbell F. Roald, et al.. **Introduction to educational administration**, 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1983.
- _____, John E. Corbally and Raphael O. Nystrand. **Introduction to educational administration**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1983.
- Ciolacu I. Monica, et al. “Virtual Collaboration with Agile Methods in Engineering Education 4.0 – Jump to Digital Innovation Units in the New Normal.” 2022 IEEE 9th Electronics System-Integration Technology Conference (ESTC): 282-291.
- Christopher DC. Francisco and Alvin V. Nuqui. “Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership.” **International Journal of Academic Multidisciplinary Research** 4, 10 (October 2020): 18.
- Deshmukh D. Narendra and Vinita A. Shrouthy . “Use of Online Tools in School Education during the COVID-19 Pandemic: A Paradigm Shift.” **International Journal of Open Schooling** 1, 1 (2022): 69-78.
- Dhani Rupam and Rajdeep Bakshi. “A Systematic Literature Review of Distributive Leadership Applications for Meeting Challenges of VUCCA Educational Environment Under COVID-19.” **Galen Medical Journal** XIV, 1&2 (January-December 2020): 3.
- Fayol Henri. **General and Industrial Management**. London: Sir Issac Pitman & Sons, 1949.
- Henri Fayol. อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการวิจัย มาตรการและรูปแบบของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นอิสระของสถานศึกษาโดยใช้จังหวัดเป็นฐาน**. นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่, 2565.

- Fernandes L. Ricardo and Douglas V. Barboza. “Resilience Meets Sustainable and Spiritual Background into an Initial Review for the New Normal After the COVID-19 Pandemic.” **Frontiers in Sustainability** May, 2 (2021): 3.
- Fritjof Capra. “The Concept of Paradigm and Paradigm Shift.” **Re-Vision** 9, 1 (1986): 3.
- Good Carter Victor. **Dictionary of Education**. 3rd ed., rev. n.p.: McGraw-Hill, 1973.
- Gunderson Lance. “Resilience Flexibility and Adaptive Management - Antidotes for Spurious Certitude?.” **Ecology and Society** 3,1 (1999).
- Galloway D. Thomas and Riad G. Mahayni. “Planning Theory in Retrospect: The Process of Paradigm Change.” **Journal of the American Institute of Planners** 43 (1997, Issue 1): 64-65.
- Harris Alma. “COVID-19 - school leadership in crisis?.” **Journal of Professional Capital and Community** 5, 3/4 (2020): 324.
- Howe C. David Lance Gunderson. “Resilience, Flexibility and Adaptive Management - Antidotes for Spurious Certitude?.” **Ecology and Society** 3,1 (1999).
- Kashyap Diksha. **Top 6 principles of educational administration**. accessed July 1. 2023. available from <https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-administration/top-6-principles-of-educational-administratio n/63731>
- Kimbrough B. Ralph and Michael Y. Nunnery. **Educational administration: an introduction**, 3rd ed. New York: Macmillan, 1988.
- Kochhar S.K. **School Administration and Management**. New Delhi: Sterling, 2011.
- Kuhn S. Thomas. **The Structure of Scientific Revolution**. แปลโดย สิริเพ็ญ พิริยจิตกรกรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2544.
- Kunwar Rajendra, Amrit K. Shrestha and Shyam P. Phuyal. “The Impact of Force Paradigm Shift in Teaching and Learning Higher Education in Nepal: A Study on Behavior Perspective.” **European Journal of Education and Pedagogy** 3, 2 (2022): 12-17.
- Masterman Margaret. **The Nature of a Paradigm in Criticism and the growth of knowledge**. London: Cambridge University Press, 1970.
- Masterman Margaret, Lakatos Imre and Musgrave Alan. **The Nature of a Paradigm in Criticism and the growth of knowledge** ed. London: Cambridge University Press, 1970.

- Mahel A. ThankGod. "Leadership Competencies for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA) Environment: Challenges to Higher Education." **European Journal of Humanities and Educational Advancements** 2, 5 (May 2021): 121.
- McKee Rohini and Michelle Bowman. "A new paradigm for collaboration." **The Learning Professional** 41, 6 (2020): 56-58.
- McKinsey & Company. **Director Briefing COVID-19: Business implications and the "New Normal" Summary**. accessed January 1, 2021. available from <http://www.thai-iod.com/imgUpload/Article-Summary-Mckenzie-TH-PDF.pdf>
- Ministry of Public Health. **Strategic Plan: Covid-19, Strategy: Managing the new wave of the Covid-19 Epidemic**. accessed July 1, 2023. Available from https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/eng/file/main/en_Thailand%20Covid-19%20plan_MOPH_2021.pdf
- Mohammad N. Rahim and Shanti S. Chandran. "Investigating EFL Students' Perceptions on E-learning Paradigm-Shift During Covid-19 Pandemic." **Journal of English Language Studies** 3 (2021): 56-66.
- Molnar Andrew. **Computers in Education: A Brief History**. accessed July 1, 2023. available from <https://thejournal.com/Articles/1997/06/01/Computers-in-Education-A-Brief-History.aspx?m=1&p=1>
- Murugan Sathibalan et al.. "Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic: Challenges and Way Forward." **International Journal of Health Systems and Implementation Research** 4, 2 (2020): 11.
- Munch L. Gerardo. **The Past and Present of Comparative Politics**. accessed July 1, 2023. available from https://kellogg.nd.edu/sites/default/files/old_files/documents/330_0.pdf
- Nasib Tim. **Educational administration: Can you define the term administration in the context of educational administration?**. accessed July 1, 2023. available from <https://mysominotes.wordpress.com/2018/12/14/1-1-educational-administration-define-the-term-administration-in-the-context-of-educational-administration/>
- Nowacka Anna and Magdalena Rzemieniak. "The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry." **Energies** 15, 185 (2022): 3.

Nurbantoro Endro. “Strategic Leadership in the VUCA Era: Challenges Facing COVID-19.”

Academia Letters (August 2021): 4-5.

Oliva Peter and William Gordon. **20th vs 21st Century Classroom - 21st Century Schools.** accessed July 1, 2023. available from <https://www.21st-centuryschools.com/20th-vs-21st-century-classroom.html>

Pelayo O. Ezekiel and Leizl O. Pelayo. “Flexible Learning: A New Learning Design in this Time of COVID-19 Pandemic.” **International Journal of Innovative Science and Research Technology** 5, 9 (September 2020): 78.

Ray H. Paul and Sherry Ruth Anderson. **The Cultural Creatives: How 50 Million People are Changing the World.** New York: Harmony Books, 2000.

Ritzer George. **Sociological Theory.** 5th ed. New York: McGraw Hill, 2000.

Samuel Thomas Kuhn. **The Structure of Scientific Revolutions.** Chicago: University of Chicago, 1962.

Sal Y. Seher and Ahmet Goçen. “Teachers' Views on Leadership in the New Normal.” **Asian Journal of Distance Education** 17, 1 (2022): 2-7.

Smith Adam. “Power of the Mind.” อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์, เอกสารประกอบคำบรรยายหลักสูตร ปชส. 1 ณ ห้องประชาธิปไตย สถาบันพระปกเกล้า, 14 มีนาคม 2564.

Sergiovanni J. Thomas, et al.. **Educational Governance and Administration.** 3rd ed. Massachusetts: A Division of Simon & Schutter, 1992.

Smith H. Richard, et al.. **Management: Making organization perform.** New York: Mcmillan, 1980.

Shiller J. Robert. **Narrative economics: How stories go viral & drive major economic events.** New Jersey: Princeton University Press, 2019.

Taskan Burcu, Ana Junça-Silva and Antonio Caetano. “Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review.” **International Journal of Organizational Analysis** 30, 7 (2022): 212.

Trilling Bernie and Charles Fadel. **21st Century Skills: Learning for Life in our Times.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

Thoman Elizabeth and Jolls Tessa. **Literacy for the 21st Century an Overview & Orientation Guide to Media Literacy Education.** accessed July 1, 2023. available

from https://www.medialit.org/sites/default/files/01_MLKOrientalion.pdf

Tumbaach Dhammei. **Educational administration: Concepts of educational administration and principles of educational administration.** accessed July 1, 2023. available from <https://onlinenotebank.wordpress.com/2022/01/15/concepts-and-principles-of-educational-administration/>

Thareja Sonal. "The Potential Paradigm Shifts in Education Post COVID-19." **Indian Journal of Adult Education** 81, 4 (2020): 129-133.

United Nations Children's Fund (UNICEF) Europe and Central Asia. Building Resilient Education Systems beyond the COVID-19 Pandemic: Considerations for education decision-makers at national, local and school levels. accessed July 1, 2023. Available from <https://www.unicef.org/>

World Health Organization. **Strategic preparedness and response plan for the novel coronavirus.** accessed July 1, 2023. available from <https://extranet.who.int/sph/sites/default/files/document-library/document/srp-04022020.pdf>

Zakir Imran. **Educational Administration.** accessed July 1, 2023. available from <https://www.slideshare.net/Imran764/educational-administration>





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และหนังสือขอสัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

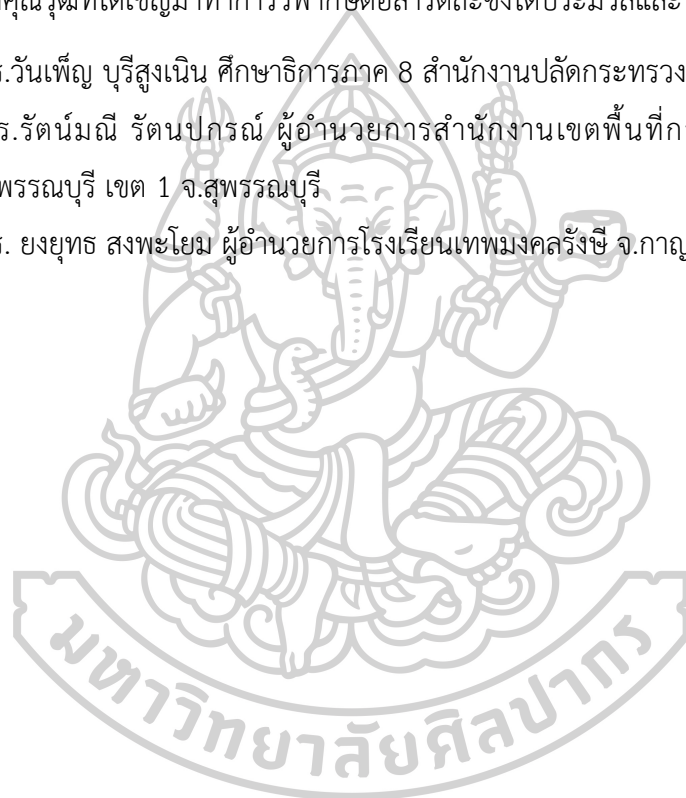
“กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่”

(The Paradigm of Educational Administration

in the context of Thai society in the era of New Normal)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เชิญมาทำการวิพากษ์ต่อสารัตถะซึ่งได้ประมวลและนำเสนอ ได้แก่

1. ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน ศึกษาธิการภาค 8 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จ.ชลบุรี
2. ดร.รัตน์มณี รัตนปกรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จ.สุพรรณบุรี
3. ดร. ยงยุทธ สงพะโยม ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังษี จ.กาญจนบุรี



ที่ อว 8612.2/-



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ดร.วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน

ด้วย นายบัลลังก์ มงคลคำนวนเขตต์ รหัสนักศึกษา 60252925 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ อว 8612.2/-



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ดร.รัตนมณี รัตนปกรณ์

ด้วย นายบัลลังก์ มงคลคำนวนเขตต์ รหัสนักศึกษา 60252925 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตี้ยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ อว 8612.2/-



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ตุลาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ดร.ยงยุทธ สงพะโยม

ด้วย นายบัลลังก์ มงคลคำนวนเขตต์ รหัสนักศึกษา 60252925 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตยเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่
 (The Paradigm of Educational Administrator
 in the context of Thai Society in the era of New Normal)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแสดงทัศนะและข้อวิพากษ์ที่มีต่อสารัตถะของงานวิจัยนี้ ซึ่งได้แก่ กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่ โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของท่านจะถูกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เนื้อหาสาระส่วนที่ขาดหายไปหรือส่วนที่เป็นสาระสำคัญของประเด็นที่ทำการศึกษาแต่ไม่ปรากฏหลักฐานเอกสารที่อ้างอิงได้ โดยจะนำมาทำการเรียบเรียงและวิเคราะห์นำเสนอตามวิธีวิทยา (methodology) และแนวทางการวิจัยที่กำหนดไว้ร่วมกับข้อมูลจากเอกสารต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ “กระบวนทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่”

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายบัลลังก์ มงคลค่านวณเขตต์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 โทร. 086-613-5565

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

อายุ

1.2 ตำแหน่งหน้าที่

1.3 สถานที่สัมภาษณ์

1.4 ระดับการศึกษา

1.5 ประสบการณ์การทำงานด้านการศึกษา

1.6 เบอร์โทรศัพท์/email

วันเดือนปีที่ให้สัมภาษณ์:

เวลาที่ให้สัมภาษณ์:

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์:

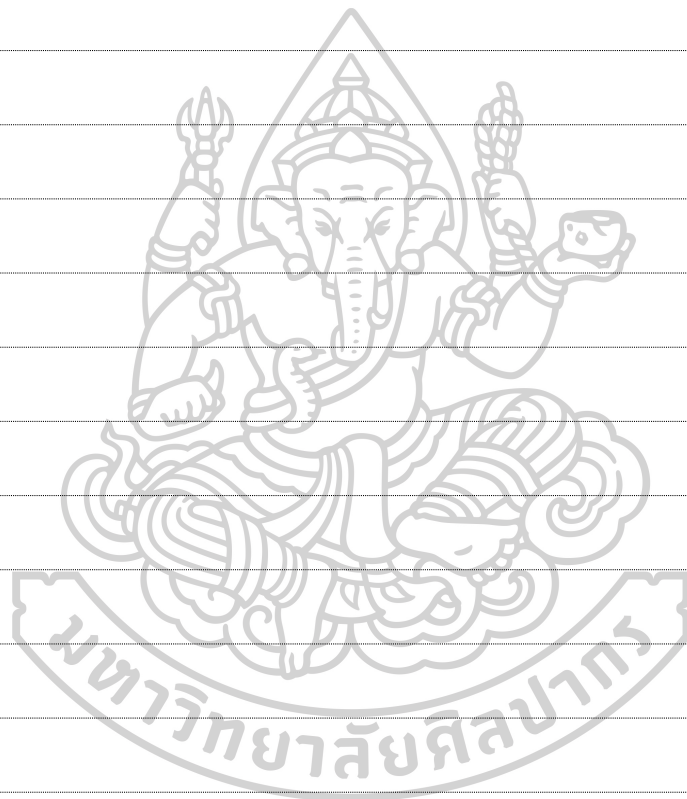
ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามอย่างรายละเอียด

เกริ่นนำ ในการวิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่” มีวัตถุประสงค์ “เพื่อทราบกระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่” และมีข้อคำถามการวิจัย คือ “กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่เป็นอย่างไร” ดังนั้นจึงไม่จำกัดคำตอบหรือข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านสามารถตอบคำถามหรือข้อเสนอแนะได้ตามที่ท่านต้องการ

ข้อคำถาม

1. ขอให้ท่านแสดงทัศนะและข้อวิพากษ์ที่มีต่อสาระัตถะของงานวิจัยเรื่อง “กระบวนการทัศน์ทางการบริหารการศึกษาในบริบทสังคมไทยยุคปกติใหม่” ฉบับนี้



2. ข้อคิดเห็นอื่นๆ เพิ่มเติม



ลงชื่อ

ผู้สัมภาษณ์

(นายบัลลังก์ มงคลค้ำนวนเขตต์)

นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายบัลลังก์ มงคลค่านวณเขตต์

วุฒิการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

