

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 2) สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 3) ตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 4) เพื่อศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ได้แก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรจำนวน 169 คน เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่และผลการบริหารโรงเรียน กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ มี 2 ชุด ชุดที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ชุดที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ใช้วิธีสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาตรวจสอบ รับรองความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Propriety) ความถูกต้อง (Accuracy) ของกลยุทธ์และมาตรการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสาร ตำรา และการสัมภาษณ์การบริหารหรือสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอนุบาลชลบุรีด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน นำมาสร้างเป็นเครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูและบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) หมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal Rotation) แบบตั้งฉากด้วยวิธีแวร์แม็กซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้ตัวแปรสำคัญซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปร (Eigen Value) มากกว่า 1 กำหนดเกณฑ์พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรขึ้นไป นำองค์ประกอบและตัวแปรที่ได้ไป

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดให้องค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้เรียกว่า “กลยุทธ์” ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ เรียกว่า “มาตรการ”

5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ในแต่ละวัตถุประสงค์ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

สภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ สรุปเป็น 9 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคล และการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสำคัญสูงสุด ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงบริหารที่ทำให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตาม เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู และทุกภาคส่วน พัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์

ด้านที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ พัฒนาคู่มือด้านการสอน การปฏิบัติงาน ประสานงานกับผู้ปกครอง การเยี่ยมบ้านนักเรียน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ ผู้บริหารพัฒนาคู่มือและบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ มีมาตรการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการศึกษา การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมเพื่อนำไปใช้พัฒนางานและการจัดการเรียนการสอน อบรมครูด้านการทำงานร่วมกับบุคลากรจากหน่วยงานอื่น เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่

ด้านที่ 3 การมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน และเครือข่าย ผู้บริหารมีนโยบายมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในช่วงปกติและช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรสร้างเครือข่ายการทำงาน จัดตั้งคณะกรรมการทำงานเฉพาะกิจ ทีมงานโครงการพิเศษเพื่อรับมือแก้ปัญหาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กร รวมทั้งเครือข่ายเฉพาะด้านเพื่อแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

ด้านที่ 4 การวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนที่นำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในช่วงสถานการณ์ปกติมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวย่อความสำเร็จ การวิเคราะห์ SWOT การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม กำหนดระบบการควบคุม และกลยุทธ์ของสถานศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผน มีกลยุทธ์พิเศษสำหรับการแก้ปัญหา การพัฒนาคู่มือด้านการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การสอนแบบผสมผสาน และการสอนทุกแบบตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ด้านที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ภาวะวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษาเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยนำระบบการบริหาร POLC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) และนำการบริหารระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ จัดทำแผนรับมือช่วงสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของ COVID 19 จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์ สร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการป้องกันตามมาตรการของภาครัฐ กำหนดมาตรการด้านความปลอดภัย อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ สื่อสารกับครู ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น ทันท่วงที ประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น

ด้านที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ในสถานการณ์วิถีปกติใหม่ (New Normal) COVID 19 การจัดการเรียนการสอนมีการปรับบทบาทของผู้บริหาร ครู และบุคลากร นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และแพลตฟอร์มต่าง ๆ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบออนไลน์ ใช้อินเทอร์เน็ต E-Learning การเรียนทางไกล การเรียนในชั้นเรียน (On-site) การเรียนผ่านดาวเทียม (On-air) การเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ใช้ (Social Media) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถเข้าถึงเนื้อหาและข้อมูลต่างๆ ได้ง่าย มีซอฟต์แวร์ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมือช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและทำงาน ออกแบบการประเมินผล การเรียนรู้ในสถานการณ์ปกติใหม่ที่ยืดหยุ่น รับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

ด้านที่ 7 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส โควโรนา 2019 (COVID 19) ผู้บริหารนำการบริหารระบบคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ หรือการนำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Performance Results) ผสมกับ POLC PDCA เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาคน พัฒนาระบบงาน และพัฒนาคุณภาพโรงเรียนครอบคลุมภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความสำเร็จของโรงเรียนตามสถานการณ์

ด้านที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่ายสากล

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายที่ส่งเสริมพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และนวัตกรรม (Innovation and Information Communication and Technology) เพื่อการบริหาร การประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เครือข่ายสังคม Social Media, Website เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่และใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ผู้บริหาร และครูปรับบทบาทการทำงาน การบริหาร การจัดการกิจกรรมการสอน และวิธีการสอน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส (COVID 19) ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

ด้านที่ 9 ระบบการประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน การบริหารในสถานการณ์ปกติใหม่การแพร่ระบาดโควิด 19 ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์การบริหารสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่ยืดหยุ่น ปรับระบบการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากรเพื่อความสำเร็จ การประเมินตามสภาพจริง ที่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย ด้านคุณภาพผู้เรียนผู้บริหารมีนโยบายสร้างความผูกพันระหว่างโรงเรียน ครูกับนักเรียนและผู้ปกครอง ร่วมมือกันการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามวิถีชีวิตประจำวัน เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ปรับระบบการประเมินผลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน

2. การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จัดเป็นกลุ่มกลยุทธ์ตามหลักบริหาร 3 กลุ่ม 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการ ดังนี้

หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 35 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 17 มาตรการ ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร
- 1.2 ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน
- 1.4 ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา
- 1.5 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม ความเป็นประชาธิปไตย
- 1.6 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่

1.7 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.8 ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน

1.9 ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

1.10 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19

1.11 ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงานและการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของ COVID 19

1.12 ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้

1.13 สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์

1.14 ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.15 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

1.16 ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน

1.17 ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development) ประกอบด้วย 10 มาตรการ ดังนี้

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรม เสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2 สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้วินัยอดทนอย่างเต็มความสามารถ

2.3 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา

2.4 ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย

2.5 บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม

2.6 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

2.7 มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา

2.8 การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่

2.9 การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.10 การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection)

ประกอบด้วย 8 มาตรการ ดังนี้

3.1 การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

3.2 ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ ความสามารถ

3.3 ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4 จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19

3.5 สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3.6 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3.7 สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเผื่อระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.8 สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19

หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 24 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร (Planning and Strategic Management) ประกอบด้วย 9 มาตรการ ดังนี้

4.1 จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา

4.2 ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

4.3 จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวย่อความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่

4.4 กำหนดกลยุทธ์การบริหาร ภารกิจ และจุดประสงค์ ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม การบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

4.5 นำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4.6 วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญ กับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19

4.7 วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่

4.8. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับ สถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19

4.9 ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม

กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์กรในสถานการณ์ปกติใหม่ (Organizational Management for New Normal) ประกอบด้วย 8 มาตรการ ดังนี้

5.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่าง เหมาะสม กับสถานการณ์ปกติใหม่

5.2 จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย

5.3 สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจ และเตรียมพร้อมรับมือ

5.4 อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home

5.5 ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

5.6 รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID19 โดยมุ่งเน้นการบริหาร ความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม

5.7 กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมและด้านการสนับสนุนจาก หน่วยงาน ภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19

5.8 ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถี แบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19

กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ (Instructional for New Normal) ประกอบด้วย 7 มาตรการ ดังนี้

- 6.1 พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของสพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning
- 6.2 สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ
- 6.3 พัฒนางค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้
- 6.4 พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
- 6.5 ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
- 6.6 ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน
- 6.7 ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน

หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 15 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management) ประกอบด้วย 6 มาตรการ ดังนี้

- 7.1 นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่
- 7.2 มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนา กระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19
- 7.3 พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่
- 7.4 ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ
- 7.5 นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

7.6 จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology and Networking) ประกอบด้วย 5 มาตรการ ดังนี้

8.1 ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหาร การเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

8.2 พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด-19 และในอนาคต

8.3 ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง

8.4 มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ

8.5 นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน (Performance Appraisal System and Learner Quality) ประกอบด้วย 4 มาตรการ ดังนี้

9.1 นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

9.2 ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

9.3 ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย

9.4 สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน

3. การตรวจสอบรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คน มีความคิดเห็น ให้การรับรอง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ 3 หลักบริหาร 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์(Utility)ความเป็นไปได้(Feasibility) ความเหมาะสม (Propriety) ความถูกต้อง(Accuracy) มีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 72.73 – 100.00 ให้การรับรองและสามารถนำไปใช้ได้

4. ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่

ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, $SD. = .60$) เรียงลำดับ ดังนี้ หลักบริหารระบบ ($\bar{X} = 4.59$, $SD. = .59$) หลักบริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.55$, $SD. = .58$) และหลักบริหารบุคคล ($\bar{X} = 4.45$, $SD. = .62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 กลยุทธ์ เรียงลำดับดังนี้ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ ($\bar{X} = 4.62$, $SD. = .55$) กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่าย ($\bar{X} = 4.59$, $SD. = .60$) กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร ($\bar{X} = 4.57$, $SD. = .57$) กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุค ความปกติใหม่ ($\bar{X} = 4.57$, $SD. = .58$) กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.55$, $SD. = .62$) กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณืปกติใหม่ ($\bar{X} = 4.51$, $SD. = .58$) อยู่ในระดับมาก 3 กลยุทธ์ เรียงลำดับ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.48$, $SD. = .61$) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู ($\bar{X} = 4.43$, $SD. = .64$) กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย ($\bar{X} = 4.41$, $SD. = .63$)

5.2 อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ มี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม ด้านที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านที่ 3 การมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานและเครือข่าย ด้านที่ 4 การวางแผน ด้านที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณืภาวะวิกฤต ด้านที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณืปกติใหม่ ด้านที่ 7 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ด้านที่ 8 การส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่ายสากล ด้านที่ 9 ระบบการประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน ผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ในการบริหารสถานศึกษานั้นหน้าที่หรือภารกิจการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องยึดเป็นหลักบริหารประกอบด้วย 3 หลักใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) การบริหาร บุคลากร หรือการบริหารคนเพราะคนมีความสำคัญที่สุดในองค์การความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยล้วนมี “คน” เป็นปัจจัยสำคัญทั้งสิ้น ในสถานศึกษา “ครู” และบุคลากรจึงมีความสำคัญที่สุดในการบริหารสู่การประสบความสำเร็จ การพัฒนา การแก้ปัญหา การรับมือ

กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนจึงอยู่ที่คนซึ่งก็คือผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีและใช้ภาวะผู้นำในการสร้างพลังให้ครูทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ต้องพัฒนาศักยภาพครูให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความพร้อมรับมือในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแพร่ระบาดของ COVID 19 ซึ่งเป็นสถานการณ์วิกฤตที่ทุกคนต้องช่วยดูแลตนเอง โรงเรียนต้องปิดการเรียนการสอน นักเรียนต้องเรียนเองที่บ้านโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานเฉพาะกิจและให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายการทำงานกับหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมมือแก้ปัญหาไปด้วยกัน สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (2564) ที่วิจัยพบว่า สถานศึกษาได้จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่จำเป็นก่อน และได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นเพียงเล็กน้อย แต่ไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษาบริหารจัดการตาม มาตรการและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ให้ครูและบุคลากรออกติดตามเยี่ยมบ้านนักเรียน หรือประสานงานกันทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หาพบนักเรียนและสภาพครอบครัวของนักเรียนไม่พร้อมจะดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล มอบเงินค่าอาหารกลางวัน และอาหารเสริม (นม) และใช้ใบความรู้ ใบงาน แล้วกำกับติดตามช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ศิริกุล แสงศรี และนางลักษณ์ ใจฉลาด (2565) วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครู ตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน และสอดคล้องกับโนริณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565) ที่เขียนบทความเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด 19 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการศึกษา ในการเตรียมรับชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ที่เกิดขึ้นในยุควิกฤตโควิด 19 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมี ความมั่นใจ ทั้งด้านการกระทำและคำพูด มีค่านิยมที่ดี มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์และ การกระทำของตนเองได้เป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจ สถานการณ์ของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี (3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษาต้องออกนอกกรอบแนวคิดเดิมที่ติดยึดอยู่ (Mindset) และเปลี่ยนแปลงการศึกษาในทุก ๆ ด้าน สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความยืดหยุ่นในการจัดการ และ

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ (4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป้าหมายคือ สร้างนวัตกรรม ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อ ความคิดที่สร้างสรรค์มีคุณสมบัติความสามารถในการเรียนรู้ และการแบ่งปันภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่กระบวนการทัศน์ การจัดการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นการผลิตความรู้และสร้างนวัตกรรม 2) **หลักบริหารองค์การ** เป็นหลักการสำคัญอีกประการของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อให้ความสำคัญกับการบริหารคนแล้วยังต้องปลูกฝัง มุ่งเน้นให้ครู บุคลากรทำงานเพื่อส่วนรวม มีการวางแผนและนำกลยุทธ์การบริหารมาใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ซึ่งการวางแผนนี้ผู้บริหารต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมาตรการนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายและชัดเจน โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่คอยประสานงานกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้กับผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ปกครองได้ทราบความเคลื่อนไหวที่ทันกับสถานการณ์ ที่สำคัญคือต้องคำนึงถึงผู้เรียนหรือนักเรียนภายใต้แนวคิดที่ว่า ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นไรแต่การเรียนการสอนจะหยุดมิได้ นำการจัดระบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์มาใช้อย่างทั่วถึงมากที่สุด ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ โรงเรียนโดยครูและผู้บริหารจึงต้องทำทุกวิถีทางที่จะต้องปรับและขับเคลื่อนการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน งานวิชาการต้องมี สนับสนุนและใช้ศักยภาพในการทำให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนออนไลน์ได้อย่างเท่าเทียม หรือออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธีการตามความถนัด และความเหมาะสมของผู้เรียนสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ นาหอม (2564) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ พบว่า การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผน ในส่วนของแนวทางการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับพัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) นำเสนอบทความ การบริหารจัดการ ศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด 19 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับความปกติใหม่ (New normal) ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู

บุคลากรทางการศึกษา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน และสมาน ประวันโต (2565) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ในจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า (1) แนวทางโรงเรียนเอกชนในระดับอนุบาลและศึกษามีแนวทางการบริหารการศึกษาที่ดี มีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทการเข้าถึงการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) (2) ความสำเร็จของการบริหารงานการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียน โดยมีการจัดเตรียมแผนรองรับการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนป่วย กักตัว หรือกรณีปิดโรงเรียน (3) หลักการบริหารระบบ เป็นส่วนสำคัญในการบริหารที่จะขับเคลื่อนสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่สู่ความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงนำการบริหารระบบคุณภาพตามแนวคิดของ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และผลลัพธ์ (Performance Results) เพื่อความพร้อมรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่าย มาใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารและการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลระบบการทำงาน ระบบการสนับสนุนเพื่อคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพโรงเรียน สอดคล้องกับที่พระครูวิโรตศาสน์ ประดิษฐ์ พระมหาจักรพันธ์ นวะระแก้ว, และวีระ จุฑาคุป (2565) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ผลวิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์กร ในยุค New Normal ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในระบบการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังจากการเกิดโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หลายองค์กร เริ่มมีการปรับตัวหลายองค์กรได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัส ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรไหนมี การปรับตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และรัตนากาญจนพันธ์ (2563) ที่นำเสนอบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นำเสนอว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐ

รวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียน (2) ผู้บริหารต้องชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิด (3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

2. การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ประกอบด้วย 3 หลักบริหาร 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการ อภิปรายผลได้ดังนี้

หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 35 มาตรการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development) และกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection)

กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ มีมาตรการดำเนินการ 17 มาตรการ ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน ใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นความเป็นประชาธิปไตยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางาน ให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารมีและใช้ภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารกับครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิถีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19 ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของ COVID 19 ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้ สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครูผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน โดยกลยุทธ์ภาวะผู้นำและมาตรการทั้ง 17 มาตรการนี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถทั้งในภาวะปกติและใน

สถานการณ์ปกติใหม่ซึ่งเป็นสถานการณ์วิกฤตของประเทศและของโลกซึ่งในพื้นที่ของโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีก็ได้รับผลกระทบนี้เช่นกันทำให้นักเรียน ผู้ปกครองและครูรวมทั้งชุมชนรอบ ๆ โรงเรียนเกิดความตื่นตระหนกกับความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้มวลความรู้ ประสบการณ์ด้านการบริหารใช้ภาวะผู้นำของตัวเองที่ต้องแสดงบทบาทและพฤติกรรมให้ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันลดความตื่นตระหนก ความกลัว และสร้างความมั่นใจที่จะรับมือกับสถานการณ์อย่างปลอดภัยและเชื่อมั่น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมมีความเป็นประชาธิปไตยคือการรับฟังความคิดเห็นของครูและผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา สื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนที่ชัดเจนแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานของโรงเรียนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาจากสถานการณ์ตามนโยบายของรัฐบาล ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโดยการนำสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมโดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้ใช้ทั้งบุคลากร อาคารสถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ให้ความร่วมมือกับฝ่ายปกครองใช้โรงเรียนเป็นศูนย์ประสานงาน ป้องกันโควิด 19 จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจติดตามดูแลป้องกันการแพร่ระบาดในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ความร่วมมือกับหน่วยงานปกครอง จังหวัด หน่วยงานสาธารณสุข องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น อำนวยความสะดวกให้โรงเรียนเป็นศูนย์ปฏิบัติการ ศูนย์ข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหาการแพร่ระบาดในระดับจังหวัด ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19 สอดคล้องกับที่กมลพร กัลยาณมิตร (2564) นำเสนอการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ โดยผู้อำนวยการต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง 2) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นคงทางอารมณ์มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงาน ซึ่ง สุชาสินี แสงมุกดา (2565) นำเสนอภาวะผู้นำใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา เป็นการนำที่ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ (Volatility) อยู่บนความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อนสูง (Complexity) และไม่ชัดเจนพอ (Ambiguity) แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) ภาวะผู้นำเชิงฉากรทัศน์ (Scenario Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบอจาิล (Agile Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำที่นำโดยไม่นำ (LNL Leadership) สำหรับบริบท กาญจนพันธ์ (2563) ได้เขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์แนวนโยบายภาครัฐ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐรวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียนคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง อำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่บทบาท

การบริหารโดยการสร้างคุณค่าแก่ตนเอง เพื่อแสดงถึงการเป็นตัวอย่างที่ดี การปฏิบัติตนของผู้บริหาร รวมถึงการให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องสวัสดิการและความเจริญก้าวหน้า โดยผู้บริหารต้องชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) กำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลต่อการแสดงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วย และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารและคอมพิวเตอร์สอดคล้องกับที่ ศิริกุล แสงศรี และนงลักษณ์ ใจฉลาด (2565) วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 พบว่า การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (2564) วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลวิจัยพบว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยยึดปัจจัยการบริหาร 4 M (Man, Money, Material, Management) ด้านบุคคล (Man) สถานศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการด้านบุคคลตามบริบทโดยเน้นความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ ด้านงบประมาณ (Money) สถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการเงิน อุดหนุน และมีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นตามวัตถุประสงค์และคุ้มค่าที่สุด ด้านวัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) สถานศึกษาได้จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่จำเป็นก่อน และได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นเพียงเล็กน้อย แต่ไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษาบริหารจัดการตามมาตรการและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งก่อนหน้านี้จะสอดคล้องกับ ญัตติฯ นั้น ระเบียบฯ (2561) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารการคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ด้านผู้นำและการบริหาร ประกอบด้วย 2 พันธกิจ 22 มาตรการ และ 2) กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 พันธกิจ 47 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development) ประกอบด้วย 10 มาตรการ คือ ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา ฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงาน และการเรียนรู้ภายในกลุ่ม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจ สำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา การพัฒนาศักยภาพและฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การส่งเสริม การยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริม ให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพครูทั้ง 10 มาตรการนับเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาครูเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานหรือสร้างสมรรถนะให้กับครูที่ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นและถือเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนา เนื่องจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของครู ความสำเร็จต่าง ๆ ทุกด้านในสถานศึกษาเกิดจากความทุ่มเท เสียสละ และอุทิศเวลาการทำงานของครู การมอบหมายงานสำคัญให้กับครู ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของตน มีข้อมูลของบุคลากรแต่ละคนนำมาซึ่งการมอบหมาย การสั่งการให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงาน ผู้บริหารต้องทราบว่าครูคนเก่งอยู่ที่ไหน ครูคนใดมีความสามารถโดดเด่นด้านใดบ้างแล้วมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ขณะที่ต้องไม่กดดันเน้นผลงาน ความสำเร็จมากเกินไป ต้องยึดหลักการ “คนสำราญ งานสำเร็จ” จะได้รับความร่วมมือที่ดีจากครู อีกทั้งผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ เป็นกำลังใจ ขณะปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยครูเมื่องานสำเร็จ ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องพัฒนาครูในทุกด้านอย่างเสมอภาคทั้งความรู้ ประสบการณ์ทำงานและให้โอกาสกับครูในการรับผิดชอบงานสำคัญ ให้เวลากับครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่ นวัตกรรมใหม่ ต้องพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะ ฝึกอบรมครู และบุคลากรให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่ ต้องฝึกทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษาและครู ให้เป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาการศึกษา จัดทำหลักสูตรและการเรียนการสอนแบบออนไลน์และแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับพัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) นำเสนอแนวคิดใน การบริหารจัดการ การศึกษารับความปกติใหม่ช่วงวิกฤตโควิด 19 ต้องมีการการพัฒนาครู ปรับรูปแบบจากครูผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Facilitator) ครูต้องมีส่วนสำคัญในการพัฒนา หลักสูตรใหม่ ต้องมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ มีความพร้อมในการเรียน การสอนออนไลน์ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีและกนกรัตน์ มณีเนตร (2564) นำเสนอ กลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือข่ายเอเชียตะวันออกเฉียงต้องมีกลยุทธ์และพันธกิจในการพัฒนาครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้บริหารในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนา ระบบสรรหาและ

รักษาบุคลากรผู้มุ่งมั่นและมีสมรรถนะและ การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในสถานการณ์วิถีความปกติใหม่ (New Normal) ในขณะที่ศิริกุล แสงศรี และนางลักษณ์ ใจฉลาด (2565) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน และเป็นไปในทำนองเดียวกันกับยุทธชาติ นาหอม (2564) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่าการบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผน ในส่วนของแนวทางการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านของการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน และสอดคล้องกับ สุจินต์ ภิญญาณิล (2565) วิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ของครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ร้อยละ 79.62 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ครูได้สร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมการศึกษา จำนวน 39 นวัตกรรม ผลการประเมินคุณภาพนวัตกรรมอยู่ในระดับเหรียญทอง จำนวน 14 นวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 35.90

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection) กลยุทธ์นี้ประกอบด้วย 8 มาตรการ ที่มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและเครือข่ายการทำงาน ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษเป็นทีมงานเฉพาะกิจที่มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานเพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของ COVID 19 ติดตามข้อมูลการแพร่ระบาดเป็นระยะ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและผู้ปกครอง ในสถานการณ์ปกติใหม่ คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่การแพร่ระบาดของ COVID 19

สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเผ่าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่าย การทำงานทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 เนื่องจากกลยุทธ์การสร้างทีมงานและเครือข่ายมี 8 มาตรการ ซึ่งมาตรการเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานเป็นทีม (Team Working) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานร่วมกันของคณะครูและบุคลากรหรือทีมงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุน ทำให้เกิดขึ้นเนื่องเพราะการทำงานเป็นทีมจะเป็นการรวมตัวของบุคคลกลุ่มที่มีทักษะและความสามารถที่ต่างกันสามารถนำมาใช้ ช่วยให้การดำเนินงานของทีมมีความสมบูรณ์ขึ้นประสบความสำเร็จเร็วขึ้น ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ตัดสินใจ ดำเนินงานตามความรู้ความสามารถผู้บริหารจะต้องพัฒนากลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร ครูหรือบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ กลุ่มวิชาการ ฝ่ายสนับสนุนก็ตามมีจิตใจยินดีที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน ขยายผลการปฏิบัติงานโดยการสร้างเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานภายนอกมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 จากมาตรการดังกล่าวผู้บริหารเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ทั้งทำงานกับบุคลากรภายในและบุคลากรจากต่างหน่วยงานเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ในสถานการณ์ปกติใหม่ผู้บริหารจัดตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อรับมือสถานการณ์ที่วิกฤตซึ่งอาจเกิดกับนักเรียน ผู้ปกครองหรือชุมชน ขณะที่ตัวครูและผู้บริหารก็ต้องเผ่าระวังเตรียมรับมือกับสถานการณ์ไม่ปกติแบบปัจจุบันทันด่วนที่อาจเกิดขึ้น ครูทุกคนที่เป็นทีมงานจะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันไปแต่ทุกคนจะมีความรับผิดชอบร่วมกันช่วยเหลือกัน เรียนรู้กันไปด้วยกัน ประสานงานกันและการทำงานร่วมกันกับชุมชนและทำงานเป็นลักษณะเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูร่วมกันคิด ร่วมกันออกแบบการทำงานและร่วมกันแก้ปัญหาในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ สอดคล้องกับรัตนากาญจนพันธุ์ (2563) เขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิด และเข้าใจในสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กร และตรงกับผลการวิจัยของ ญัฐธันัน ระวิพงษ์ (2561) นำเสนอกลยุทธ์การบริหาร การคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านผู้นำ และการบริหารในพันธกิจที่ 5 การสร้างทีมงานและเครือข่าย และญัฐพัชร์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่อง

การบริหารจัดการการเรียนรู้ ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ส่วนหนึ่งประกอบไปด้วย ด้านการพัฒนาครู และด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สำหรับการพัฒนาครู ควรจัดอบรมผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในการพัฒนานักเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อน ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เสนอความคิดเห็นดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 24 มาตรการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร(Planning and Strategic Management) กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ (Organizational Management for New Normal) กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่

กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร(Planning and Strategic Management) กลยุทธ์นี้ ประกอบด้วย 9 มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์การบริหาร ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสถานการณ์ปกติใหม่โดยผู้บริหารให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคลากรทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตั๋วบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ กำหนดกลยุทธ์การบริหาร พันธกิจและจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ นำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19 วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม จากการที่ผู้บริหารนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การวางแผน และกลยุทธ์การบริหารที่มี 9 มาตรการ ซึ่งมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งมาตรการป้องกัน มาตรการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนซึ่งเป็นกระบวนการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นสิ่งแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องทำเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามต้องการที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องร่วมรับผิดชอบ ที่สำคัญคือเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึงจุดหมายปลายทางที่คาดหวัง และ

ระยะเวลาที่เร่งด่วนตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ซึ่งในการวางแผนของผู้บริหารนั้นจะพิจารณาประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ วิธีการดำเนินงาน แต่จากสภาพปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผนวกกับสถานการณ์ปกติใหม่ที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษานำการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรมาใช้ โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลอย่างรอบด้าน คือจะต้องคำนึงถึงทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ และต้องกำหนดแนวทางที่จะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลชลบุรีนำกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาขับเคลื่อนบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา และกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจที่ดี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตลอดจนช่วยบริหารความเสี่ยงสร้างความพร้อมให้องค์กรในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันภายในองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การที่องค์กรหรือสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรีมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนและภารกิจของสถานศึกษาที่ต้องดูแลชีวิตและสุขภาพผู้เรียน สุขภาพครูในช่วงสถานการณ์ปกติ (New Normal) สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างสอดคล้องสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสแห่งการร่วมแรงร่วมใจต่อสู้กับสถานการณ์ที่วิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด 19 สำหรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจะให้ความสำคัญมากโดยมีการดำเนินการเป็นกระบวนการเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาปัจจัยที่จะมีผลปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา โดยดำเนินการวิเคราะห์ SWOT คือการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมิน

และควบคุม (Evaluation and Control) ซึ่งกระบวนการขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์การ ในการกำหนดและปฏิบัติ ตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนดกลยุทธ์ (Formulating) นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Implementing) และการควบคุมกลยุทธ์ (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้ โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกผู้บริหารต้องพิจารณาสถานการณ์ขององค์การในระยะยาวเพื่อวางแผนใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยเริ่มจากการออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) ซึ่งหมายถึงการวางแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้ องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม ตรงกับที่กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2010) นำเสนอว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่หน่วยงานจัดทำเพื่อดำเนินการให้ได้ผลลัพธ์ตามที่หน่วยงานกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน จัดทำกลยุทธ์สำคัญที่มีที่มาจาก การวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมแก้ปัญหาและพัฒนาเชิงรุกได้ตรงประเด็นและทันการณ์โดยเฉพาะช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ สอดคล้องกับสุพรรณิการ์ พงศ์ผาสุก (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์) ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค โดยนำนโยบาย กฎหมาย ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามาศึกษาวิเคราะห์ และมีการทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการโดยกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และแต่งตั้ง คณะทำงานอย่างชัดเจน มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มี การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามกรอบระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับ มีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลาและสอดคล้องกับที่พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับองค์การ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จใน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายของ องค์การได้ ซึ่งก่อนหน้านี้พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) โนรีณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือ

และวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางศึกษาเพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ในทำนองเดียวกันรัตนา กาญจนพันธ์ (2563) รวบรวมและเขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) วิเคราะห์พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐรวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียนนักศึกษา โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด ภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต กำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อการป้องกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นานาโฮม (2564) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ ที่เหมาะสม มีการวางแผนบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ และสอดคล้องกับที่สุรศักดิ์ อรรถจินดา (2563) ที่วิจัยเรื่อง การจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายประถม พบว่า ภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายประถมด้านมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID 19 อยู่ในระดับมาก เรื่องการวางแผนนี้มีความสำคัญยิ่งในต่างประเทศก็เช่นเดียวกัน อีสกันดาร์ และคณะ (Iskandar and others, 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประจำ ผลการวิจัยพบว่า (1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนประจำประกอบด้วยสี่กิจกรรม ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน การวางแผนระยะสั้น การวางแผนระยะยาว และระยะกลาง การระบุปัจจัยภายในและภายนอก และการกำหนดกลยุทธ์ 2) การดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ ที่กำหนดนโยบายของโรงเรียน การจูงใจบุคลากรการศึกษาและนักเรียน การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม และการพัฒนาวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ 3) การประเมินกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ประการ คือ การติดตามตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการดำเนินการ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล และการดำเนินการตามขั้นตอนแก้ไข ซึ่งก่อนหน้านี้โมห์ต ยาacobและคณะ (Mohd Yaakob and others, 2019) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน: มีคุณค่าสำหรับครูหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าการสำรวจการดำเนินงานการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในมาเลเซียซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากในด้านการวางแผนการศึกษาโดยจัดทำ PPPM 2013-2025 ซึ่งเป็นแผนพัฒนา

การศึกษาในอนาคตข้างหน้าที่ยาวที่สุดในประวัติศาสตร์การจัดการศึกษาของมาเลเซียจะมีการแนะนำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้กับผู้นำด้านการศึกษา และครู ครูขาดความเข้าใจถึง ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน การศึกษาขนาดเล็กนี้ สามารถทำให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในทุกการวางแผนและ นโยบายการศึกษาในมาเลเซีย

กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ (Organizational Management for New Normal) ประกอบด้วย 8 มาตรการ ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ จัดทำแผนรับมือสถานการณ์ วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐ ที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดย มุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรการ แนวทาง ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมและด้านการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและ เผื่อระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ให้มีความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและ ผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์และมาตรการทั้ง 8 มาตรการ มุ่งเน้นไปที่การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ซึ่ง ดำเนินการตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT) ที่เหมาะสม กับสถานการณ์ปกติใหม่ เป็นการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์รับมือกับสถานการณ์วิกฤต การแพร่ ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติตามแนวทางของ รัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่ายในลักษณะของการป้องกัน การเผื่อระวัง เช่น โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดทำมาตรการและแนวปฏิบัติช่วงการแพร่ระบาดโดยให้นักเรียนหยุดเรียน เรียนที่บ้าน ครูทำงาน แบบออนไลน์ Work from Home กำหนดมาตรการการเข้าออกสถานศึกษา การใช้อาคารสถานที่ การเว้นระยะห่างทางสังคม การกำหนดมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วใน ทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม จากมาตรการที่โรงเรียนกำหนดขึ้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19 มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนด จุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงาน ในอนาคตมี ความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบัน

และในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน สถานศึกษาโดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ให้รวดเร็วชัดเจน มีการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์เพื่อนำทางไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่ง สุธาสิณี แสงมุกดา (2565) นำเสนอภาวะผู้นำใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นการนำที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้ (Volatility) อยู่บนความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อนสูง (Complexity) ไม่ชัดเจนพอ (Ambiguity) ซึ่ง EDUCA Podcast (2563) นำเสนอแนวคิดการใช้กลยุทธ์ในการบริหารในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 เป็นกลยุทธ์การนำโรงเรียนฝ่าวิกฤต COVID 19 เป็น 4 กลยุทธ์ คือ 1) ใส่ใจความสัมพันธ์ 2) ติดต่อสื่อสารกันสม่ำเสมอ 3) วางแผนสำหรับการสนับสนุนเรื่องใดๆ 4) มองหาโอกาสใหม่ ๆ เป็นต้นแบบในการเรียนรู้ และกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2563) นำเสนอมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID 19 ประเทศไทย ซึ่งเป็นมิติสำคัญเกี่ยวกับการเฝ้าระวังด้านสุขภาพของนักเรียนไว้หลายมิติ กล่าวคือ มิติที่ 1 ความปลอดภัยจากการลดการแพร่เชื้อโรค มีมาตรการคัดกรองวัดไข้อาการเสี่ยง และประวัติเสี่ยง ให้นักเรียน บุคลากร และผู้เข้ามาในสถานศึกษาทุกคน มิติที่ 5 นโยบาย และการสื่อสารประชาสัมพันธ์แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับโรค COVID 19 การล้างมือ การสวมหน้ากาก การรักษาระยะห่างระหว่างบุคคล การทำความสะอาด มิติที่ 6 การบริหาร การเงิน พิจารณาการใช้งานงบประมาณของสถานศึกษาสำหรับการป้องกันการระบาดของโรค COVID 19 ตามความจำเป็นและเหมาะสม สอดคล้องกับที่ยุทธชาติ นาท่อม (2564) นำเสนอการบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านของการจัดสรรอุปกรณ์ และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน การบริหารโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ และ สอดคล้องกับโนริณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565) เขียนบทความเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด 19 นำเสนอว่า แนวทางการบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ที่เกิดขึ้นในยุควิกฤตโควิด-19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่ชีวิตวิถีใหม่ ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม สวมใส่หน้ากากอนามัย ดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึง

การบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การจัดทำสื่อการสอนที่น่าสนใจและใส่ใจต่อการศึกษาในปัจจุบัน รวมถึงต้องบริหารจัดการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ต้องมี การวางแผนร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จะต้องมีทักษะในด้านต่างๆ เพื่อใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับณัฐพัชร์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเรียนรู้อิงยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 พบว่า การจัดการเรียนการสอนควรพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สนุกกับการเรียนรู้ และอยู่อย่างปลอดภัย การบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ ควรสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์ สำหรับการพัฒนาครู ควรจัดอบรมผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในการพัฒนานักเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อน ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน เสนอความคิดเห็นดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (2564) วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พบว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยยึดปัจจัยการบริหาร 4 M (Man, Money, Material, Management) ด้านบุคคล (Man) สถานศึกษา มีแนวทางในการบริหารจัดการด้านบุคคลตามบริบทโดยเน้นความปลอดภัยเป็นสำคัญ ด้านงบประมาณ (Money) สถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการเงินอุดหนุน และมีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นตามวัตถุประสงค์และคุ่มค่าที่สุด ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) สถานศึกษาได้จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่จำเป็นก่อน และได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นเพียงเล็กน้อย แต่ไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษาบริหารจัดการตาม มาตรการและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนสุรศักดิ์ อรรถจินดา (2563) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไปและภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายประถม พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายประถม ด้านมาตรการ ป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID 19 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการจัดการอาคารสถานที่และด้านการจัดการความปลอดภัย ตามลำดับ ปัจจัยด้านบริหารจัดการที่มีผลต่อการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ (Instructional for New Normal)

ประกอบด้วย 7 มาตรการ ดังนี้ พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ พัฒนางค์ความรู้ความสามารถทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มโปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงานปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน ซึ่งมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากจะเกิดผลกระทบเชิงคุณภาพและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้เรียนโดยตรง ดังนั้นจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 2019 ส่งผลให้โรงเรียนทั่วประเทศไม่สามารถจะจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้ แต่สำหรับโรงเรียนอนุบาลชลบุรีนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดมากต้องปิดการเรียนการสอนผู้บริหารจะกำหนดมาตรการให้ครูติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิดต้องมีข้อมูลของนักเรียนในประจำชั้นทุกคนเพื่อสะดวกสำหรับการติดต่อและติดตาม ขณะที่การจัดการเรียนการสอนนั้นจะดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล โดยจัดการแบบวิถีใหม่ในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นแบบ Online, On-site, On-air, On-demand, หรือรูปแบบอื่นๆตามความเหมาะสมกับสภาพความพร้อมของโรงเรียน ของครูผู้สอน และของนักเรียน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีคุณภาพเป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษาเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ที่ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ โรงเรียนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมของโรงเรียน ครูผู้สอนและนักเรียน โดยยึดหลัก “โรงเรียนหยุดเรียนที่โรงเรียน แต่นักเรียนทุกคนต้องได้เรียนรู้ อย่างทั่วถึง เสมอภาค และเต็มตามศักยภาพ”

สำหรับแนวทางการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID 19 ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ นโยบาย แนวทางของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้โรงเรียนได้นำไปเป็นแนวทางปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมและศักยภาพของโรงเรียนสอดคล้องกับสมาน ประวันโต (2565) วิจัยเรื่องการบริหารงานการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า 1) โรงเรียนเอกชนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาที่มีแนวทางการบริหารการศึกษาที่ดีมีการเรียน

การสอนที่เหมาะสมกับ บริบทการเข้าถึงการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID 19

2) ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางบริหารการเรียนการสอนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของการเรียนการสอนอยู่ในระดับที่ดีมาก 3) มีการจัดการด้านผลกระทบระหว่างแนวทาง บริหารการเรียนการสอนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับดีมาก 4) ผลสำเร็จของของการบริหารงานการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียน โดยจัดเตรียมแผนรองรับการจัดการเรียน และยังสามารถคล้องกับฉันทลักษณ์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ด้านการพัฒนาครู และด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน สำหรับแนวทางการบริหารการจัดการเรียนรู้พบว่า การบริหารหลักสูตร ควรมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนและบริบทของโรงเรียนการประเมินผลการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ เปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สนุกกับการเรียนรู้และอยู่ อย่างปลอดภัย การบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ ควรสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี พัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์ สำหรับการพัฒนาครู ควรจัดอบรมผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในการพัฒนานักเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อน ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนเสนอความคิดเห็นดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในเรื่องนี้ แพทเนียค และจาลองโก (Pattnaik and Jalongo, 2022) กล่าวว่า จากสถานการณ์ COVID 19 นักการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับมาตรการการบริหารวิธีการสอนและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนและครูมีความปลอดภัย มาตรการเหล่านี้ส่งผลต่อพัฒนาการ แนวปฏิบัติที่เหมาะสม (Developmentally Appropriate Practice: DAP) ที่สำคัญคือ การออกแบบห้องเรียนที่เป็นมาตรฐานสำหรับนักเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้ปกครอง ส่งเสริมพัฒนาการที่เหมาะสมของเด็กเล็กเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนในด้านสังคม อารมณ์ และด้านวิชาการใน 6 ประการ คือ 1) การสร้างชุมชนที่เอาใจใส่และเท่าเทียมกันของผู้เรียน 2) ความสัมพันธ์ในครอบครัว ครู และความสัมพันธ์ในชุมชน 3) การสังเกต เอกสาร และการประเมินเด็กเพื่อรวบรวมข้อมูลการเรียนรู้ของเด็กและการพัฒนา 4) การสอนเพื่อเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน 5) การวางแผนและการใช้หลักสูตรแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 6) แสดงความเป็นมืออาชีพในฐานะนักการศึกษาปฐมวัย ตัดสินใจอย่างมี

จริยธรรม เจตนา และไตร่ตรอง สอดคล้องกับพงศทัต วนิชานันท์ (2563: ออนไลน์) กล่าวถึงแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการเปิด-ปิดโรงเรียนสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค COVID 19 ไว้ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดมาตรการเปิด-ปิดโรงเรียนให้สอดคล้องและยืดหยุ่นตามความรุนแรงของการระบาดของไวรัส 2019 (COVID-19) 2) ปรับปรุงห้องเรียนให้เป็น “ห้องเรียนปลอดภัย ห่างไกล COVID 19 3) สสำรวจความพร้อมการเรียนทางไกลของเด็ก เพื่อเตรียมอุปกรณ์หรือสื่อการเรียนให้เหมาะสม ผู้บริหารต้องวางแผนให้การสนับสนุนเพิ่มเติมแก่ครอบครัวที่ผู้ปกครองไม่พร้อมในกรณีที่ต้องเรียนที่บ้าน 4) จัดเตรียมอุปกรณ์ให้แก่เด็กที่มีความเสี่ยงที่จะเสียโอกาสจากการเรียนทางไกล ต้นสังกัดควรจัดเตรียมอุปกรณ์ รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนแก่เด็กที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง เช่น จัดเตรียมแท็บเล็ต (Tablet) ที่พร้อมเข้าถึงอินเทอร์เน็ต 5) ใช้มาตรการทางสาธารณสุข และมาตรการทางสังคม เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดในโรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอน 6) สื่อสารให้ผู้ปกครองทราบความจำเป็นของมาตรการเปิด-ปิดโรงเรียน รวมทั้งให้คู่มือนักเรียนและคู่มือผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับที่ยุทธชาติ นาท่อม (2564) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผน ในส่วนของแนวทางการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านของการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ ซึ่งพัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) นำเสนอแนวคิดในการบริหาร จัดการศึกษาปรับความปกติใหม่หลังวิกฤต COVID 19 ออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการเรียนการสอน แบ่งเป็นการเรียนผ่านระบบออนไลน์ 100% การเรียนออฟไลน์ หรือการเรียนในห้องเรียน การเรียนผสมผสานแบบออนไลน์และออฟไลน์ และการเรียน Home School 2) ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบวิถีใหม่ เน้นการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน 3) ด้านการพัฒนาครู ปรับรูปแบบจากครูผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Facilitator) 4) ด้านการบริหารหลักสูตร ต้องมีการออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารโรงเรียนและครูในการจัดการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน พัฒนาทักษะการศึกษาให้แก่คนรุ่นใหม่ เช่น Up-Skill และ Re-Skill และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่คนทุกช่วงวัย

หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 15 มาตรการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management) กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology and Networking) กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผล และคุณภาพผู้เรียน (Performance Appraisal System and Learner Quality)

กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management) ประกอบด้วย 6 มาตรการ ดังนี้ นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนด กลยุทธ์และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหาช่วง สถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 พัฒนาการบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหารการปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความ พร้อม ของสถานศึกษาและมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ นำวิธีการบริหารตาม สถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตาม สถานการณ์ปกติใหม่ New Normal จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะ ฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟู อย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม จากกลยุทธ์ที่ 7 และมาตรการทั้ง 6 มาตรการ แสดงให้ เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญใส่ในคุณภาพของโรงเรียนนำไปสู่เป้าหมายสำคัญคือคุณภาพ ของผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ปกติหรือสถานการณ์วิกฤตที่เรียกว่าสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหาร จะนำรูปแบบการบริหารระบบคุณภาพมาใช้อย่างบูรณาการกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการนำ กระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC : Planning, Organizing, Leading, Controlling และ การบริหารคุณภาพ PDCA : Plan, Do, Check, Act นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุง คุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ ที่สำคัญคือในสถานะที่โรงเรียนอนุบาลชลบุรีเป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงนำการบริหารคุณภาพตาม แนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน บูรณาการกับการบริหารคุณภาพ PDCA และ PDCA มาใช้อย่างจริงจังเพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการ บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมใน การแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบ มีส่วนร่วมการบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตาม ความพร้อม ของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ นำวิธีการบริหาร

ตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม ดังนั้นผู้บริหารควรนำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal เน้นการปฏิบัติภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ปลอดภัยจากโรคโควิด 19 ส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และปลอดภัยจากโรค เนื่องจากโรงเรียนอนุบาลชลบุรีอยู่ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลผู้บริหารจึงนำการบริหารระบบคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ หรือการนำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Performance Results) มาใช้ในการบริหารเพื่อคุณภาพของนักเรียน คุณภาพโรงเรียน และคุณภาพครู อีกทั้งยังเป็นการเตรียมโรงเรียนให้มีความพร้อมในสถานการณ์ปกติใหม่ และคงไว้ซึ่งคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีทักษะในการนำมุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ การส่งเสริมการจัดการความรู้ และการพัฒนาครู บุคลากรไม่ว่าจะเป็นภาระงาน และการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับ นำการบริหารแบบมีส่วนร่วมและคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหาในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) การที่ผู้บริหารนำการบริหารระบบคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับที่ศุภวรรณ จันทิ และประเสริฐ อินทร์รักษ (2562) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา) พบว่า การบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา) โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การนำองค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการ และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และกัญจน์ชญาณ์ พลอยแสงฉาย และจุมพจน์ วณิชกุล (2560) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การวางแผนงาน การจัดระบบการเรียนรู้ ทักษะมาตรฐานสากล การบริหารงานบุคลากร การดำเนินการประเมินผล การสร้างความร่วมมือ การรายงานผลการบริหาร และการบริหารงบประมาณ

สำหรับการที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรีนั้น สอดคล้องกับที่เบญจมาศ ต้นสูงเนิน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนา เป็นนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation) ทางการบริหาร ซึ่งเป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา ภายใต้แนวคิด การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยเฉพาะในสถานศึกษาซึ่ง เป็นองค์กรไม่หวังผลกำไรก็สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพื่อให้การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกันทั้งกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งเน้นการนำกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางแน่นอนโดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และสอดคล้องกับพัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562) ได้วิจัยกลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การพัฒนา กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา ศักยภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และยังสอดคล้องกับพระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้ม ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์เป็น กิจกรรมที่ ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จใน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ใน แผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณ ขณะที่มีมอนด์ (Moindi, 2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลกระทบของการใช้ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในเขตบารังโก ประเทศเคนยา ผลการศึกษาสรุปว่าความสามารถในการบริหาร จัดการของอาจารย์ใหญ่มีผลอย่างมากต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ

ผลการศึกษาค้างนี้มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริการครู (TSC) และ MOES&T ในการปรับใช้ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยมีค่ามากสำหรับการฝึกอบรมครูในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ ผู้สำเร็จการศึกษาได้บูรณาการแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเคนยา ซิลวา และคณะ (Silva and others, 2019) ได้วิจัย เรื่อง แนวปฏิบัติการจัดการเชิงกลยุทธ์ในห้องปฏิบัติการการเรียนรู้แบบออนไลน์ โดยวัตถุประสงค์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความท้าทายของแนวปฏิบัติด้านการบริหาร มีความสำคัญ กับโรงเรียนที่ จำเป็นต้องให้การศึกษที่สามารถเตรียมผู้บริหารให้ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่ง Online Management Laboratory (OML) เป็นรูปแบบการศึกษาด้านการจัดการที่รวมการศึกษาแบบเสมือน จริงและแบบตัวต่อตัวโดยใช้องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ สอดคล้องกับที่พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษาและโมห์ด ยาacobและคณะ (Mohd Yaakob and others, 2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน: มีคุณค่าสำหรับครูหรือไม่ วัตถุประสงค์ของ การวิจัยนี้ คือ การสำรวจการดำเนินงานการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผน เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนใน มาเลเซียซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากในด้านการศึกษา โดยจัดทำ PPPM 2013-2025 ซึ่งเป็นแผนพัฒนา การศึกษาในอนาคตข้างหน้าที่ยาวที่สุดในประวัติศาสตร์การจัดการศึกษาของมาเลเซีย

กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology and Networking) ประกอบด้วย 5 มาตรการ ได้แก่ ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และฐานข้อมูล ให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหาร การเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และใน อนาคต ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง มีระบบการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ นำระบบสารสนเทศมาใช้ใน การปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและ การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์และมาตรการทั้ง 5 มาตรการเกี่ยวข้องโดยตรงกับ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่ายซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดในช่วงสถานการณ์ปกติ ใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดิจิทัลเป็นไปแบบก้าวกระโดดเครือข่าย Internet กลายเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานและ จัดการเรียนการสอนที่สถานศึกษาได้ นักเรียนเรียนที่บ้าน ครูปฏิบัติงานการสอนที่บ้าน Work from Home เน้นระยะห่างทางสังคม Social Distancing การสอนแบบออนไลน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ แพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการประชุมทางไกล และเอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น Zoom, Google

Meet, Google Classroom กลุ่มไลน์(Line Group) ซึ่งมีความสามารถพิเศษในการติดต่อสื่อสารได้ทั้ง ข้อมูลภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และสามารถประชุมกลุ่มได้ครั้งละหลายคน และอีกนวัตกรรมหนึ่งคือ เฟสบุ๊ค (Facebook) ซึ่งเป็นที่นิยมมากในทุกหน่วยงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานและการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นการติดต่อราชการ การประชุม การอบรม สัมมนา การประสานงานล้วนเป็นการจัดแบบทางไกล หรือแบบ Online ทั้งสิ้น เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ เกิดสิ่งเหล่านี้ได้คือระบบเครือข่าย Internet โรงเรียนอนุบาลชลบุรีโดยผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์ และ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง และนำมาใช้เพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งการป้องกัน การเฝ้าระวังการการแพร่ระบาดของ โควิด-19 (COVID 19) ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารพัฒนาทักษะของครูด้านการนำ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอน การปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ การเยี่ยมบ้านนักเรียนและ ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองแบบออนไลน์ เพื่อการประสานงานแจ้งข่าวสารแจ้งผลการเรียน การประเมินผล การสำเร็จการศึกษาซึ่งระบบอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับโนริณี เบญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565) เขียนบทความเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค COVID 19 นำเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจึง ต้องมีบทบาทที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยผ่าน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ การจัดทำสื่อการสอนที่น่าสนใจและใส่ใจต่อการศึกษาในปัจจุบัน รวมถึง ต้องบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย และให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นำไปสู่การพัฒนา ผู้เรียนให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ณัฐพัชร์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่องการบริหาร การจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัยเขต 2 พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการ การเรียนรู้ในยุคฐาน วิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร หลักสูตร ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ด้านการพัฒนาครู และด้าน การรับฟังเสียงสะท้อนจาก ครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน สำหรับแนวทางการบริหารการจัดการเรียนรู้พบว่า การบริหาร หลักสูตร ควรมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนและบริบทของ โรงเรียนการประเมินผลการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่เปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอดการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สนุกกับการเรียนรู้ และอยู่อย่างปลอดภัย การบริหารจัดการทรัพยากรลำดับความสำคัญใหม่ ควร สนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี พัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์ และสอดคล้องกับ

จิรกีดิ์ ทองปรีชา (2565) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ระดับมัธยมศึกษา พื้นที่โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนวชิรธรรมสาธิต เป็นไปตามนโยบายและแนวทาง ของรัฐบาล ในการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์และมาตรการการ ป้องกันการแพร่ระบาดของในสถานศึกษาเพื่อความปลอดภัยสูงสุดของนักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา อมรรรัตน์ เตชะนอก (2563) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น จิตสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดี และเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กร นวัตกรรมยุคใหม่ให้มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสมและริตนา กาญจนพันธ์ุ (2563) เขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐ รวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียนโดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด อำนาจการให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ การใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้นักเรียนทุกระดับชั้นสามารถเรียนผ่าน DLTV ได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่การกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลต่อการแสดงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ด้วย และสอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (2564) วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการจัด การเรียนการสอนของสถานศึกษาลักษณะต่าง ๆ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ไม่มีสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแบบ On-site แต่มีสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแบบ On-hand On-air On-demand Online และแบบอื่น ๆ สถานศึกษาได้จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเท่าที่จำเป็นก่อน 2 สถานศึกษาได้จัดการเรียนการสอนในรูปแบบ ON-HAND เป็นหลัก และเสริมแบบ Online, On-site, On-air, On-demand, ซึ่งสุจินต์ ภิญญาณิล (2565) วิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรม การศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ของครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ร้อยละ 79.62 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 75 2) ครูได้สร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมการศึกษา จำนวน 39 นวัตกรรม ผลการประเมินคุณภาพนวัตกรรมอยู่ในระดับเหรียญทอง จำนวน 14 นวัตกรรม 3) ครูมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะ การสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE ในระดับมาก

กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน (PerFromance Appraisal

System and Learner Quality) ประกอบด้วย 4 มาตรการ ได้แก่ นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากรเป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดที่ควรพัฒนาในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการมอบหมาย การปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย สร้างวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ 9 นี้ และมาตรการ 4 มาตรการ จะเกี่ยวข้องกับการบริหารในสองด้าน คือ ระบบการประเมินผล และคุณภาพผู้เรียน เหตุที่เป็นไปตามมาตรการนี้อาจเป็นเพราะ ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียนมีความสำคัญมากเนื่องจากการบริหารเริ่มต้นที่การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งการควบคุมนี้หมายถึงการกำกับติดตามและการประเมิน การที่จะตัดสินว่างานสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ต้องมาจากการควบคุม/ผลการประเมินประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ในทำนองเดียวกันการปฏิบัติงานของครูล้วนมุ่งเป้าไปที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ จากการแพร่ระบาดของ COVID 19 จึงต้องเฝ้าระวังตัวผู้เรียนเป็นพิเศษ ผู้เรียนต้องปลอดภัย และต้องได้รับการจัดการศึกษาที่บ้านในทุกวิถีทางที่ทำได้ “โรงเรียนหยุดปิดทำการแต่การเรียนการสอนจะหยุดไม่ได้” สอดคล้องกับ พชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) นำเสนอบทความ การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่ หลังวิกฤต COVID 19 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับกนกรัตน์ มณีเนตร (2564) ที่วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือข่ายเอเชียพบว่า กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือข่ายเอเชีย มีกลยุทธ์สำคัญคือพัฒนาครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้บริหารในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งพระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณรองรับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่สุพรรณิการ์ พงศ์ผาสุก (2562) ได้ทำ

การวิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้าง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการ บริหารเชิงกลยุทธ์ใน สถานศึกษามีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ มีการศึกษามาศึกษาวิเคราะห์ และมีการทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการโดยกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน มีการทบทวนและปรับปรุง กลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติและรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและ ควบคุมประเมินกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมิน มีการติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด มีการร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น 2) แนวทางการบริหาร เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า มีการดำเนินการให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรในการเข้า ร่วมอบรมทางวิชาการ หรือการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยจัดทำข้อมูลนักเรียนรายบุคคล การวิเคราะห์ผลสอบ ของนักเรียนในแต่ละปีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ได้ดีขึ้น แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในเพื่อการนิเทศ ติดตาม กำกับชั้นเรียนอย่าง ต่อเนื่องเป็น ระบบโดยการสัมภาษณ์ พูดคุย กับครูผู้สอน และนักเรียน เพื่อหาแนวทางพัฒนาร่วมกัน 3) การทดสอบ วัดความรู้ันักเรียน ในรายวิชาวิทยาศาสตร์ พบว่าการทดสอบความรู้ความสามารถของนักเรียน จากการทำวิจัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียนส่วน พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และ รัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562) ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์ประกอบการจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ และ 2 ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนาการบริหาร จัดการศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบ การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัด การศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะ ในศตวรรษที่ 21

3. ผลการตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คน มีความคิดเห็นในการตรวจสอบ
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ 9 กลยุทธ์ และมาตรการของกลยุทธ์
74 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Propriety)
ความถูกต้อง (Accuracy) อยู่ระหว่าง ร้อยละ 72.73-100.00 ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การบริหาร
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่และมาตรการของแต่ละกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์
ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ได้ สามารถนำเสนอผลการตรวจสอบ
รับรอง ในแต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม
และความถูกต้องอยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ
ทั้ง 17 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 81.82 -100.00 ความเป็นไปได้อยู่
ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเหมาะสม อยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00 และความถูกต้อง
อยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development) มีความเป็น
ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 และ
มาตรการของกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู ทั้ง 10 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่าง
ร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 ความเหมาะสม อยู่ระหว่าง
ร้อยละ 81.82-100.00 และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00

กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection) มี
ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00
และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย ทั้ง 8 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์
อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 ความเหมาะสม
อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00

กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร (Planning and Strategic Management) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่าง
ร้อยละ 90.91-100.00 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร
ทั้ง 9 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่าง
ร้อยละ 81.82-100.00 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 และความถูกต้องอยู่ระหว่าง
ร้อยละ 81.82-100.00

กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ (Organizational Management for New Normal) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่าง ร้อยละ 81.82-90.91 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ ทั้ง 8 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-90.91 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 81.82-100.00 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-100.00 และความถูกต้องอยู่ระหว่าง ร้อยละ 72.73-100.00

กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ (Instructional for New Normal) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ ทั้ง 7 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-90.91 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-90.91 และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-100.00

กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-100.00 และ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ ทั้ง 6 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-90.91 ความเหมาะสม อยู่ระหว่าง ร้อยละ 81.82-100.00 และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-90.91

กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology and Networking) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82 - 90.91 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ ระบบเครือข่าย ทั้ง 5 มาตรการมีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82- 100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-90.91 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 72.73- 90.91

กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผล และคุณภาพผู้เรียน (PerFromance Appraisal and Learner Quality) มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่าง ร้อยละ 81.82-90.91 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน ทั้ง 4 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-90.91 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-90.91

จากผลการตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วพบว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง สามารถนำไปใช้เป็นแบบอย่างหรือเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ การบริหารกับสถานศึกษาอื่นได้จริง นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอว่า กลยุทธ์

การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 9 กลยุทธ์ สามารถสรุปจัดกลุ่มภาระงานซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็น 3 หลักบริหาร คือ หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ

4. ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, $SD. = .60$) เรียงลำดับ ดังนี้ หลักบริหารระบบ ($\bar{X} = 4.59$, $SD. = .59$) หลักบริหารองค์การ ($\bar{X} = 4.55$, $SD. = .58$) และหลักบริหารบุคคล ($\bar{X} = 4.45$, $SD. = .62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 6 กลยุทธ์ เรียงลำดับดังนี้ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ ($\bar{X} = 4.62$, $SD. = .55$) กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่าย ($\bar{X} = 4.59$, $SD. = .60$) กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร ($\bar{X} = 4.57$, $SD. = .57$) กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ ($\bar{X} = 4.57$, $SD. = .58$) กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.55$, $SD. = .62$) กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ ($\bar{X} = 4.51$, $SD. = .58$) อยู่ในระดับมาก 3 กลยุทธ์ เรียงลำดับ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.48$, $SD. = .61$) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู ($\bar{X} = 4.43$, $SD. = .64$) กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย ($\bar{X} = 4.41$, $SD. = .63$)

ในการบริหารระบบและการบริหารองค์การนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ มีการประเมินผลระบบการทำงาน ระบบการสนับสนุนเพื่อคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพโรงเรียน สอดคล้องกับที่พระครูวิโรตศาสน์ประดิษฐ์ พระมหาจักรพันธ์ นวะแก้ว, และวิระ จุฑาคบุ (2565) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ผลวิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์กร ในยุค New Normal ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในระบบการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังจากการเกิดโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หลายองค์กร เริ่มมีการปรับตัว หลายองค์กรได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัส ขึ้นอยู่ว่าองค์กรไหนมีการปรับตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ส่วนหลักการบริหารบุคคล อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับศิริกุล แสงศรี และนงลักษณ์ ใจฉลาด (2565) วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครู ตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid -19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการจัดการเรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

จากการพิจารณากลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ ที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจใส่ใจในคุณภาพของโรงเรียนนำไปสู่เป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ปกติหรือสถานการณ์วิกฤตที่เรียกว่าสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารจะนำรูปแบบการบริหารระบบคุณภาพมาใช้อย่างบูรณาการกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการนำกระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC : Planning, Organizing, Leading, Controlling และการบริหารคุณภาพ PDCA : Plan, Do, Check, Act นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ที่สำคัญคือในสถานะที่โรงเรียนอนุบาลชลบุรีเป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงนำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน บูรณาการกับการบริหารคุณภาพ PDCA นำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบ การพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมใน การแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมการบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไขและการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม ดังนั้น ผู้บริหารควรนำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal เน้นการปฏิบัติภายใต้ มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ปลอดภัยจากโรคโควิด 19 ส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และปลอดภัยจากโรค การที่ผู้บริหารนำการบริหารระบบคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับที่ ศุภวรรณ จันทิ และประเสริฐ อินทร์รักษ (2562) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา) พบว่า การบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา) โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การนำองค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการ และการวัด การวิเคราะห์และ

การจัดการความรู้ และกัญจน์ชญาณ์ พลอยแสงฉาย และจุมพจน์ วนิชกุล (2560) วิจัยเรื่อง รูปแบบ การพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การวางแผนงาน การจัดระบบการเรียนรู้ ทักษะ มาตรฐานสากล การบริหารงานบุคลากร การดำเนินการ ประเมินผล การสร้างความร่วมมือการรายงาน ผลการบริหารและการบริหารงบประมาณ

สำหรับการที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี นั้นสอดคล้องกับที่เบญจมาศ ต้นสูงเนิน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ใน สถานศึกษา พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนา เป็นนวัตกรรมกระบวนการทาง องค์กร (Organizational Process Innovation) ทางการบริหาร ซึ่งเป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนากายใต้แนวคิด การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์(strategic management) โดยเฉพาะในสถานศึกษาซึ่ง เป็นองค์กร ไม่หวังผลกำไรก็สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพื่อให้การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกันทั้งกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งเน้นการนำกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งของ องค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางแน่นอนโดยเน้นที่เป้าหมายของ องค์กรเป็นหลัก และสอดคล้องกับพัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562) ได้วิจัย กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การพัฒนา กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนา สภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา ศักยภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และยังสอดคล้องกับพระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้ เหมาะสมกับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้ม ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์เป็น กิจกรรมที่ ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จใน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มี ความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่

แผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ข้อที่ 1 ขาดการพัฒนา กลยุทธ์ และมาตรการที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ซึ่งเป็นสถานการณ์วิกฤตด้าน การศึกษา สุขภาวะ และชีวิต

และจากการพิจารณากลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย ที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารต้องมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถผู้บริหารจะต้องพัฒนากลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร ครูหรือบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ กลุ่มวิชาการ ฝ่ายสนับสนุนก็ตาม มีจิตใจยินดีที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการทำงานนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนใน การรับผิดชอบร่วมกัน ขยายผลการปฏิบัติงานโดยการสร้างเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานภายนอก มีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 จากมาตรการดังกล่าว ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ทั้งทำงานกับบุคลากรภายในและบุคลากรจากต่าง หน่วยงานเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารจัดตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อรับมือสถานการณ์ที่วิกฤตซึ่งอาจเกิดกับนักเรียน ผู้ปกครองหรือชุมชน ขณะที่ตัวครูและผู้บริหารก็ต้องเฝ้าระวังเตรียมรับมือกับสถานการณ์ไม่ปกติแบบปัจจุบันทันด่วน ที่อาจจะเกิดขึ้น ครูทุกคนที่เป็นทีมงานจะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันไปแต่ทุกคนจะมีความรับผิดชอบร่วมกันช่วยเหลือกันเรียนรู้งานไปด้วยกัน ประสานงานกันและการทำงานร่วมกันกับ ชุมชนและทำงานเป็นลักษณะเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน เป็นการสร้างบรรยากาศ การทำงานร่วมกันที่ดี ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูร่วมกันคิด ร่วมกันออกแบบการทำงานและร่วมกัน แก้ปัญหาในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ สอดคล้องกับรัตนา กาญจนพันธ์ (2563) เขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิด และเข้าใจในสภาพปัญหาต่าง ๆที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กร และ ตรงกับผลการวิจัยของ ณีฐรัตน์ ะวิพงษ์ (2561) นำเสนอกลยุทธ์การบริหาร การคงสภาพของ สถานศึกษาดีเด่น ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านผู้นำและการบริหารในพันธกิจที่ 5 การสร้างทีมงานและ เครือข่าย และณัฐพัชร์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการเรียนรู้ ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ส่วนหนึ่ง ประกอบไปด้วย ด้านการพัฒนาครู และด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครูผู้ปกครอง นักเรียน และ

ชุมชน การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สำหรับการพัฒนาครู ควรจัดอบรมผู้ปกครอง ผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอน ในการพัฒนานักเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อน ควรเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เสนอความคิดเห็นดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ข้อที่ 5 ด้านครูและการพัฒนาในสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ถึงแม้ว่าครูมีการปรับรูปแบบการสอนจากครูที่เป็นผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator แต่ครูยังขาดความชำนาญด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนการสอน และยังปรับตัวช้า

กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย โดยที่ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทางมีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน และการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน สอดคล้องกับณัฐพัชร บัญญัติ (2565) วิจัยเรื่องการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ด้านการพัฒนาครู และด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน สำหรับแนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้พบว่าการบริหารหลักสูตร ควรมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนและบริบทของโรงเรียนการประเมินผลการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่เปลี่ยนจาก “การประเมินผล การเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอด การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ นำไปสู่การจัดการศึกษาได้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับยุทธชาติ นาน้อย (2564) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษากิจการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต การบริหารสถานศึกษาต้องมี

กลยุทธ์ ที่เหมาะสม มีการวางแผนบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ โดยที่ผู้บริหารปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน สอดคล้องกับพงศัทศ วนิชานันท์ (2563: ออนไลน์) กล่าวถึงแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการเปิด-ปิดโรงเรียนสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในยุค COVID 19 ไว้ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดมาตรการเปิด-ปิด โรงเรียนให้สอดคล้องและยืดหยุ่นตามความรุนแรงของการระบาดของไวรัส 2019 (COVID-19) 2) ปรับปรุง ห้องเรียนให้เป็น “ห้องเรียนปลอดภัย ห่างไกล COVID 19 3) สำรวจความพร้อมการเรียนทางไกลของเด็ก เพื่อเตรียมอุปกรณ์หรือสื่อการเรียนให้เหมาะสม ผู้บริหารต้องวางแผนให้การสนับสนุนเพิ่มเติมแก่ครอบครัวที่ผู้ปกครองไม่พร้อมในกรณีที่ต้องเรียนที่บ้าน 4) จัดเตรียมอุปกรณ์ให้นักเรียนที่มีความเสี่ยงที่จะเสียโอกาสจากการเรียนทางไกล ต้นสังกัดควรจัด เตรียมอุปกรณ์ รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนแก่เด็กที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง เช่น จัดเตรียมแท็บเล็ต (Tablet) ที่พร้อมเข้าถึงอินเทอร์เน็ต 5) ใช้มาตรการทางสาธารณสุขและมาตรการทางสังคมเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดในโรงเรียนที่เปิดการเรียนการสอน 6) สื่อสารให้ผู้ปกครองทราบความจำเป็นของมาตรการเปิด-ปิดโรงเรียน รวมทั้งให้คู่มือนักเรียนและคู่มือผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ข้อที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนดำเนินการให้คณะครูจัดการเรียนการสอนรูปแบบการจัดการศึกษาทางไกล 4 รูปแบบ ได้แก่ On-air, Online, On-demand, On-hand และแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาแบบทางเดียวถึงแม้มีการโต้ตอบบ้างแต่ยังไม่สามารถควบคุมชั้นเรียน เนื้อหา เวลา และการประเมินผลได้ ข้อ 3 ด้านเทคโนโลยี Internet ถึงแม้ว่าโรงเรียนมีศักยภาพสูง แต่ตัวนักเรียน และผู้ปกครองยังได้รับผลกระทบปัจจัยความพร้อมด้านเทคโนโลยี คุณภาพและจำนวนของสมาร์ทโฟน และค่าใช้จ่ายด้านเครือข่าย Internet มีศักยภาพไม่เท่าเทียมกัน และข้อ 4 ด้านครูและการพัฒนาในสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ถึงแม้ว่าครูมีการปรับรูปแบบการสอนจากครูที่เป็นผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator แต่ครูยังขาดความชำนาญด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนการสอน และยังปรับตัวช้า

กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากรเป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดที่ควรพัฒนาในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับพัชรารัตน์ ดวงชื่น (2563) นำเสนอบทความ การบริหารจัดการศึกษารับ

ความปกติใหม่หลังวิกฤต COVID 19 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียนรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับโนริฉิ เบ็ญจวงค์ และนิรุทธิ นันทมาศวังนรา (2565) เขียนบทความเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด 19 นำเสนอว่า แนวทางการบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับวิถีชีวิตใหม่ (New normal) ที่เกิดขึ้นในยุควิกฤตโควิด-19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีชีวิตใหม่ ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม สวมใส่หน้ากากอนามัย ดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การจัดทำสื่อการสอนที่น่าสนใจและใส่ใจต่อการศึกษาในปัจจุบัน รวมถึงต้องบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ข้อที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนดำเนินการให้คณะครูจัดการเรียนการสอนรูปแบบการจัดการศึกษาทางไกล 4 รูปแบบ ได้แก่ On-air, Online, On-demand, On-hand และแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาแบบทางเดียว ถึงแม้มีการโต้ตอบบ้างแต่ยังไม่สามารถควบคุมชั้นเรียน เนื้อหา เวลา และการประเมินผลได้

ส่วนกลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ โดยที่ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน สอดคล้องกับบริตนา กาญจนพันธ์ (2563) ได้เขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์แนวนโยบายภาครัฐ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐรวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียน คำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง อำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่บทบาทการบริหารโดยการสร้างคุณค่าแก่ตนเอง เพื่อแสดงถึงการเป็นตัวอย่างที่ดี การปฏิบัติตนของผู้บริหาร รวมถึงการให้ความเป็นธรรมต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องสวัสดิการและความเจริญก้าวหน้า โดยผู้บริหารต้องชี้แนะผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) กำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลกระทบต่อแสดงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วย และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารและคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู โดยที่ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา ฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ (2563) นำเสนอแนวคิดในการบริหารจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นช่วงวิกฤตโควิด 19 ต้องมีการพัฒนาครู ปรับรูปแบบจากครูผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Facilitator) ครูต้องมีส่วนสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ต้องมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ มีความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ข้อที่ 4 ด้านครูและการพัฒนาในสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ถึงแม้ว่าครูมีการปรับรูปแบบการสอนจากครูที่เป็นผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator แต่ครูยังขาดความชำนาญด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนการสอน และยังปรับตัวช้า และข้อที่ 5 ด้านครูและการพัฒนาในสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ถึงแม้ว่าครูมีการปรับรูปแบบการสอนจากครูที่เป็นผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator แต่ครูยังขาดความชำนาญด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนการสอน และยังปรับตัวช้า

ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ทั้ง 9 ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีและปัญหาความท้าทายที่เกิดขึ้น ได้แก่

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีการพัฒนางานทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ร่วมคิดและแก้ปัญหการเรียนการสอนร่วมกับคณะครู ผู้บริหารมีการประชุมครูผ่าน Zoom เพื่อวางแผนทางการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพต่อนักเรียน

2. นักเรียนมีความพร้อมในการเรียนและมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) นักเรียนมีความสามารถในการใช้โทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี

3. ผู้ปกครองให้การสนับสนุนและช่วยเหลือการเรียนการสอนระหว่างครูและนักเรียนในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) เอาใจใส่ในการติดตามการเรียนของนักเรียน ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี

4. โรงเรียนได้จัดทำช่องทางออนไลน์ในการศึกษาข้อมูล หรือหาความรู้ย้อนหลังได้ นักเรียนสามารถทบทวนความรู้ได้หลายครั้ง ถ้านักเรียนยังไม่เข้าใจบทเรียนและสามารถสอบถามครูในขณะที่คุณครูได้จัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์

5. สิ่งที่เป็นปัญหาและความท้าทายที่เกิดขึ้นนั้น คือ ครูวิตกกังวลว่านักเรียนจะไม่ได้เรียน 100 % แต่คุณครูมีวิธีการแก้ปัญหาโดยการเช็คชื่อนักเรียนก่อนเรียนและเมื่อจบบทเรียนในระหว่างเรียนนั้นครูมีการตั้งคำถาม พร้อมทั้งให้นักเรียนเขียนตอบทุกคน ซึ่งเป็นสิ่งที่เชื่อมั่นได้ว่า นักเรียนมีความสนใจและได้รับความรู้ได้ครบ 100 %

6. ในการจัดการเรียนการสอนครูจะมีการประเมินก่อนเรียนและหลังเรียนทุกครั้ง เพื่อทราบผลการเรียนและหาแนวทางแก้ไขการเรียนของนักเรียนให้ดีขึ้นต่อไป

5. ผลของการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

5.1 การบริหารตามแผนกลยุทธ์ เป็นแนวทางให้ทราบถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไข และสามารถดำเนินการแก้ไขได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปกติใหม่ การบริหารตามแผนกลยุทธ์จะทำให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และนำผลจากการบริหารตามกลยุทธ์ไปพัฒนาจุดเด่น และปรับปรุงจุดอ่อน จุดด้อยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 การบริหารตามแผนกลยุทธ์ เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา ระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครอง ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายจะทำให้การเรียนของนักเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักเรียนเข้าใจเนื้อหา ใส่ใจในการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล และพร้อมที่จะแก้ไข พัฒนาการศึกษาของตนเอง ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

5.3 การบริหารตามแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้นักศึกษามีการขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว ครูและนักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ในการศึกษามากขึ้น นักเรียนได้รับความรู้และข้อมูลผลการเรียนอย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาช่วงเวลาที่ขาดหายไปจากการเรียนในระบบปกติได้

5.4 การบริหารตามแผนกลยุทธ์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีจุดสิ้นสุดของการพัฒนา สามารถขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาทั้งระบบให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไปพร้อม ๆ กันทั้งผู้บริหาร ครูและนักเรียน ก่อให้เกิดการเห็นผลของความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนและเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนในสถานการณ์ปกติใหม่

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ประกอบด้วย 3 หลักการบริหาร 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการนั้น

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ควรส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากร สร้างความเข้าใจและให้กำลังใจ เพื่อให้ นำผลการวิจัยไปใช้ในการดำเนินการเป็นไปด้วยความสะดวก โดยการนำกลยุทธ์และมาตรการที่เป็นผลของการวิจัยนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปใช้ปฏิบัติร่วมกันอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และพัฒนาต่อให้เหมาะสม ทั้งการพัฒนาด้านหลักการบริหารบุคคล การบริหารองค์การ และการบริหารระบบสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น อำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ Hardware Software Platform ที่สามารถเชื่อมโยงกับแต่ละสถานศึกษา แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพื่อใช้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีระบบป้องกันภัยจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 รวมถึงสถานการณ์วิกฤตอื่นที่อาจจะเกิดขึ้น และร่วมกันสร้างคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

2. สถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรีและหน่วยงานระดับปฏิบัติการควรนำผลการวิจัยมาใช้ให้เป็นรูปธรรม ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ สร้างแนวทางในการขับเคลื่อนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารของสถานศึกษาและมาตรการของกลยุทธ์ นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาทั้งในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) และสถานการณ์ยุคปกติถัดไป (Next Normal) และการนำกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สร้างการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำและมีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม การบริหารคุณภาพมากขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานที่ จัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ต้องนำกลยุทธ์และมาตรการประกอบนโยบายของสถานศึกษามาสู่การปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างเป็นพลวัต สร้างและใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ นำสู่การจัดการความรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ สร้างความสมดุลในการปฏิบัติงาน

6.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี
2. ควรวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำและมีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น
3. ควรวิจัยกลยุทธ์การบริหารที่สัมพันธ์(ที่ส่งผล)กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยการนำมาตรการของแต่ละกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ
4. ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)
5. ควรทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนของนักเรียนในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)