

**ชื่อเรื่อง** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

**ผู้วิจัย** นายประทีป ศรีรักษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

## บทคัดย่อ

งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 2) เพื่อสร้าง และ พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 3) เพื่อตรวจสอบ รับรอง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 4) เพื่อศึกษาผลการบริหารโรงเรียน อนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มครู และกลุ่ม บุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ใน การเก็บและรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) 3) แบบตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์ในการดำเนินงานวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลสร้างและกำหนดกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยการนำวิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ สกัดปัจจัยด้วยเทคนิค PCA การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัย สภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม ด้านที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านที่ 3 การมีส่วนร่วม การสร้างทีมงานและเครือข่าย ด้านที่ 4 การวางแผน ด้านที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ภาวะวิกฤต ด้านที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านที่ 7 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ด้านที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่ายสากล และด้านที่ 9 ระบบการประเมินผล และมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ประกอบด้วย 3 หลักบริหาร 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการ ดังนี้

หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ มี 17 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู มี 10 มาตรการ และกลยุทธ์ที่ 3 การสร้าง ทีมงานและเครือข่าย มี 8 มาตรการ

หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4 การ วางแผน และกลยุทธ์การบริหาร มี 9 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ มี 8 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ มี 7 มาตรการ

หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ มี 6 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย มี 5 มาตรการ และกลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน มี 4 มาตรการ

ผลการตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คน มีความคิดเห็นว่า 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้องมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ 72.73 – 100.00 ให้การรับรอง และสามารถนำไปใช้ได้

ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = .60$ ) เรียงลำดับ ดังนี้ หลักการบริหารระบบ ( $\bar{X} = 4.59$ ,  $SD. = .59$ ) หลักการบริหารองค์การ ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $SD. = .58$ ) และหลักบริหารบุคคล ( $\bar{X} = 4.45$ ,  $SD. = .62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 6 กลยุทธ์ ระดับมาก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดสูงที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.62$ ,  $SD. = .55$ ) กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดสูงที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD. = .61$ )

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก นายเต็ม เสืออ่วม ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 นายสุทัศน์ ตั้งเทวาประสิทธิ์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ดร.สมศักดิ์ ลีลา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ผู้วิจัยไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าแก่ผู้วิจัย ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเครื่องมือประเมินด้วยความละเอียด ถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา รวมทั้งให้ข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัย ครั้งนี้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ จากใจจริง

ขอขอบคุณคณะครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรีที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้ความรัก ความเข้าใจ ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอดในระหว่างการทำวิจัย จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ด้วยดี

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตเวทิตา แต่บุพการี บูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาตราบเท่าทุกวันนี้

ประทีป ศรีรักษา

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามของการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>13</b>
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563.....	14
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	17
ผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา.....	19
สถานการณ์ปกติใหม่ New Normal.....	38
ความเป็นมาของโรคระบาดโควิด – 19 .....	58
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่.....	60
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	71
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	110
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	123
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>145</b>
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	145
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	149
ตัวแปรที่ศึกษา.....	149
เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	149

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	152
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	153
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>156</b>
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่.....	156
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารและผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ มาตรการของ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ตามความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	163
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่.....	214
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน อนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่.....	226
<b>บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย.....</b>	<b>243</b>
สรุปผลการวิจัย.....	244
อภิปรายผล.....	252
ข้อเสนอแนะ.....	291
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>293</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>309</b>
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ.....	310
ภาคผนวก ข แบบประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	337
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	360
ภาคผนวก ง ภาพบรรยากาศและกิจกรรมสำคัญระยะที่ 2 และระยะที่ 3.....	370
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	394

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563.....	16
2	จำนวนผู้เรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563.....	16
3	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักบริหารและนักวิชาการ.....	105
4	เปรียบเทียบ สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามความเห็นนักวิชาการ.....	109
5	ประชากร กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มครูและกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี.....	149
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่.....	164
7	แสดงค่า KMO and Bartlett' test.....	175
8	องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรหลังการหมุนแกนโดยวิธี Varimax.....	176
9	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) จำนวนองค์ประกอบและจำนวนตัวแปรองค์ประกอบ การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่.....	177
10	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 1.....	180
11	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 2.....	182
12	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 3.....	183
13	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 4.....	184
14	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 5.....	185
15	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 6.....	186
16	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 7.....	187
17	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 8.....	188
18	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 9.....	189
19	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านภาวะผู้นำ.....	197
20	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาศักยภาพครู.....	199
21	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการสร้างทีมงานและเครือข่าย.....	201

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
22	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร.....	202
23	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารองค์การในสถานการณ์วิกฤต.....	203
24	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่.....	205
25	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารระบบคุณภาพ.....	206
26	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย.....	207
27	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน.....	208
28	ผลการตรวจสอบ รับรอง ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยวิธีการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	215
29	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยภาพรวม.....	226
30	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ.....	227
31	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู.....	230
32	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย.....	232

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
33	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร.....	233
34	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณืปกติใหม่.....	235
35	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่.....	236
36	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ.....	238
37	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย.....	239
38	ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน.....	241



## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2	ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	95
3	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	96
4	วิธีการกำหนดกลยุทธ์ ปรับปรุงจากกลไกแมน กอร์ดอนและรอสกอร์ดอน.....	105
5	สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	110
6	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	147
7	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่.....	190
8	กลยุทธ์และมาตรการการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่.....	191
9	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จัดตามหลักบริหาร.....	225

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกอย่างรวดเร็วเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สืบเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นโลกแห่งดิจิทัล ที่มีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ทำให้คนในสังคมต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ความเป็นอยู่ที่ดี สบายขึ้นและเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับองค์กรและประเทศชาติ ตลอดจนช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับอาณานิคมในเวทีโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่โลกมีการติดต่อถึงกันอย่างรวดเร็วแบบไร้ขีดจำกัด นับได้ว่าเป็นกระแสหลักของโลกแห่งยุคปัจจุบัน ในฐานะเป็นตัวจักรขับเคลื่อนโลกใบนี้ภายใต้เงื่อนไขเดียวกันและเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลกซึ่งเต็มไปด้วยกระแสแห่งการพลวัตอย่างสูงและรวดเร็วทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งไม่เคยเป็นมาก่อน การไหลบ่าของกระแสโลกาภิวัตน์นี้ได้เร่งให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายหันมาตื่นตัวมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อการพัฒนาประเทศตามแม่แบบแห่งการพัฒนาของสังคมโลกปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมทั้งการพัฒนาภายในและเตรียมรับมือกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดกระแสโลกดังกล่าว ประเทศไทยในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลกหนีไม่พ้นจากการต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงนี้เช่นกัน ในปี พ.ศ. 2560 รัฐบาลไทยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศด้วยนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) อีกทั้งในปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม ล้วนดำเนินไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง การเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้คุณลักษณะของเด็กไทยเปลี่ยนไป ภาคการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อขนานรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในด้านการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้กับเด็กไทยเพื่อก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างเป็นรูปธรรมในหลายด้าน เช่น การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการสื่อสารกับนานาชาติ ทั้งเพื่อการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ การประสานความร่วมมือและการค้าขาย การส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์และคณิตศาสตร์และ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสะเต็มศึกษา (STEM Education) (หอสมุดรัฐสภา, 2565 : ออนไลน์) เพื่อให้เด็กมีความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์ที่ว่าด้วยเรื่องของโลกและวัตถุต่าง ๆ การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการ กำลังปรับปรุงหลักสูตรใหม่เพื่อนำมาใช้ในปีการศึกษา 2561 การพัฒนาปรับปรุงตำราเรียนให้มีมาตรฐาน เพราะตำราที่ดีจะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้เด็กอยากรู้ อยากเห็น อยากตั้งคำถาม และการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก

ภายใต้โครงการโรงเรียนดีใกล้บ้านโดยทุกอย่างต้องเกิดจากการยอมรับและตัดสินใจของคนในพื้นที่ ชุมชน พ่อแม่และผู้ปกครอง (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2564 : ออนไลน์) อีกหน่วยงานที่สำคัญ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้จัดทำกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574 ขึ้น ถือได้ว่าเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 15 ปี โดยให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) โดยมีเป้าหมายที่เน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัตภายใต้สังคมแห่งปัญญา (Wisdom-Based Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปีข้างหน้า และภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552–2561) ซึ่งเป็นการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2563 : ออนไลน์) โดยประเด็นปัญหาหลักในการศึกษาและการเรียนรู้ที่ยืดโยงกัน และเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงจุดใดจุดหนึ่งแยกจากกัน ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ โดยการสร้างครูยุคใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรัก มีคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาเป็นครู คณาจารย์ และปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ในกรณีนี้จำเป็นต้องมีกลไกหรือหน่วยงานที่วิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษาและเรียนรู้

**การวางแผนเป็นกระบวนการ**ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารและเป็นกระบวนการที่มีลักษณะของความเป็น“ศาสตร์”และความเป็น“ศิลป์”ที่ผู้บริหารพึงต้องมีความเข้าใจและมีทักษะความชำนาญในการนำไปใช้ จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ที่กล่าวว่าการวางแผนเป็นศาสตร์เพราะการวางแผนมีองค์ความรู้เป็นการเฉพาะที่ผู้บริหารและนักวางแผนจะต้องเรียนรู้ ส่วนการวางแผนเป็นศิลป์เพราะการวางแผนเมื่อกำหนดขึ้นแล้วการนำไปปฏิบัติหรือนำไปใช้นั้นผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีการต่างๆ อย่างมากเพื่อผลักดันให้ทรัพยากรทุกชนิดที่ต้องใช้ในแผนได้ทำงานตามหน้าที่ของมันและในขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้ใช้แผนจะต้องผสมผสานปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้แผนทั้งแผนหรือโดยส่วนใหญ่ของแผนสามารถดำเนินการได้โดยจะต้องพยายามปรับแผนและสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกันตลอดเวลา

นับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2562 เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทั่วโลก มีผู้ป่วยติดเชื้อสะสมกว่า 634 ล้านคน และเสียชีวิตหลายสิบล้านคน ประเทศไทยติดเชื้อ 4.69 ล้านคน เสียชีวิต 32,992 คน เป็นสถานการณ์ที่ต้นตระหนก ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเกิดการแพร่ระบาดอย่างรุนแรงของไวรัสโคโรนา (COVID-19) นี้เช่นกัน สถานการณ์นี้ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรโลกอย่างมหาศาล เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจหยุดชะงัก ผู้คนต้องกักและอาศัยอยู่แต่ภายในที่พักอาศัย การเดินทางอย่างอิสระต้องถูกควบคุมภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว สังคมทั่วโลกเกิดการปรับตัวและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน ที่เรียกว่า ความปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคย อย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตแบบใหม่นี้ประกอบด้วย วิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างใหญ่หลวงและรุนแรง ทำให้ประชาชนต้องปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะรักษาวินัยดั้งเดิม เรียกว่า ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) หรือความปกติใหม่ (New Normal) หมายถึง แนวทางที่ผู้คนหลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรมในช่วงไวรัส COVID-19 นี้ออกมาระบาดแล้วทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีการดำเนินชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก (สถาบันส่งเสริมความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน) สสปท., 2565 : ออนไลน์) ถือว่าเป็นความสูญเสียอันใหญ่หลวงของมนุษยชาติ มนุษย์จึงมีการปรับตัวเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยมีการปรับหาวิธีการ การดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร ความคุ้นเคยอันเป็นปกติแต่เดิมได้ถูกปรับเปลี่ยนตามบริบทของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรักษาสุขอนามัย การสื่อสาร การทำธุรกิจ การศึกษาเล่าเรียน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ (New Normal) จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปก็ทำให้เกิดความคุ้นชิน และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของคนในสังคม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, 2563 : ออนไลน์)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกใหม่ตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นมาได้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาตามปกติของสถานศึกษาในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 โดยโรงเรียนส่วนใหญ่ทั่วทั้งประเทศไม่อาจใช้อาคารสถานที่ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่เกิดขึ้นดังที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาว่า “โรงเรียนหยุดได้ แต่การเรียนรู้หยุดไม่ได้” เมื่อช่วงประมาณเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาการเลื่อนเปิดภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 จากวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2564 โดยเลื่อนเป็นวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2564 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ระลอกใหม่ทั่วประเทศที่มีความรุนแรง

อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อความปลอดภัยของนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ลดการเสี่ยงกับการติดเชื้อ COVID-19 ดังนั้นในเวลาต่อมากระทรวงศึกษาธิการ (2564: ออนไลน์) จึงออกประกาศกระทรวง เรื่อง การเลื่อนเวลาเปิดภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 เป็นวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2564 โดยในประกาศ กระทรวงฉบับดังกล่าวได้กำหนดแนวปฏิบัติการเปิดเรียนซึ่งพอจะสรุปสาระสำคัญกล่าวคือ ให้โรงเรียน หรือสถานศึกษาที่มีความพร้อมและประสงค์จะเปิดเรียน สามารถจัดการเรียนการสอนได้ สำหรับโรงเรียน หรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด (สีแดงเข้ม) ให้จัดการเรียนการสอน เฉพาะรูปแบบ การจัดการศึกษาทางไกล 4 รูปแบบ ได้แก่ On-air, Online, On-demand, On-hand โรงเรียนหรือ สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ควบคุมสูงสุด (สีแดง) หรือพื้นที่ควบคุม (สีส้ม) สามารถจัดการเรียนการสอนแบบ On-site ได้ คือ การจัดการเรียนการสอนโดยใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน ควบคู่กับการจัดการศึกษา ทางไกล 4 รูปแบบ แต่การที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะจัดการศึกษาแบบ On-site ได้นั้นจะต้องอยู่ ภายใต้งื่อนไขคือ โรงเรียนหรือสถานศึกษาต้องผ่านเกณฑ์การประเมินความพร้อมของระบบ Thai Stop Covid+ (TSC+) และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรคติดต่อของจังหวัดก่อน

จะเห็นได้ว่าการแพร่ระบาดของ COVID-19 ในครั้งนี้ สร้างปัญหาและความยุ่งยากให้กับ การจัดการศึกษาของประเทศไทยทั้งในภาพรวมและระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความปกติใหม่ (New Normal) ต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงานแบบใหม่ โดยการทำงานจากระยะไกลหรือการทำงานจากบ้าน (Work from Home) ขณะเดียวกันนักเรียนเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่บ้าน (Study at Home) การจัดการเรียน การสอนเป็นการเรียนผ่านโลกดิจิทัลโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในระบบการศึกษา ทุกคนติดต่อสื่อสาร หรือมีปฏิสัมพันธ์ทางออนไลน์ผ่านอุปกรณ์สื่อสารเพื่อรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เป็นการป้องกันและสร้างความปลอดภัยจากการติดเชื้อจาก COVID-19 วิกฤตการณ์ของโรคระบาด COVID-19 ถือเป็นความท้าทายต่อผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรในการบริหารจัดการศึกษาให้สถานศึกษาอยู่รอด สามารถออกแบบการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพตอบสนองผู้เรียนที่แตกต่างและหลากหลาย สามารถพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะของโลกศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาแผนการจัดการศึกษาให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรมีนวัตกรรมทางการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เหมาะสมและมีความสามารถ จึงสามารถฟันฝ่าวิกฤตการณ์นี้ได้ ที่สำคัญคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหาร สมัยใหม่ คือ POLC ที่ครอบคลุมการปฏิบัติการอย่างครบกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งทฤษฎีนี้ให้ ความสำคัญกับการบริหารทั้งในเรื่องของการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคลากร การนำหรือภาวะผู้นำ (Leading) รวมถึงการควบคุม (Controlling) ซึ่งหมายถึง การกำกับ ติดตาม และการประเมิน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการวางแผนนั้น ผู้บริหารจะต้องใส่ใจกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ใน การทำธุรกิจที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนเชิงปฏิบัติการอย่างชัดเจน การวางแผนเชิงยุทธวิธี

(Tactical Planning) การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก การจัดการองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของ ทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น ภาวะการเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้าง แรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี การควบคุม คือ การดูแลบุคลากร ตลอดจนการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่า การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

## ปัญหาการวิจัย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หรือที่เรียกกันว่าโควิด 19 (COVID-19) มีผลกระทบกับการจัดการศึกษาอย่างมาก เพราะเด็กนักเรียน เมื่ออยู่รวมกันในโรงเรียน จะเป็นแหล่งระบาดของไวรัสได้เป็นอย่างดี เพราะเด็กจะมีอาการน้อย หรือบางคนไม่มีอาการ แต่สามารถนำเชื้อกระจายมาที่บ้านให้บุคคลในบ้าน คุณพ่อ คุณแม่ ปู่ย่า ตา ยาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุ จึงมีความเสี่ยงสูงในช่วงการระบาด เด็กนักเรียนนักศึกษาทั่วโลก มากกว่า 1,500 ล้านคนต้องหยุดการเรียนการสอนในโรงเรียน และมีการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเป็นการสอนทางไกล เรียนที่บ้าน ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย หลายคนจะต้องปรับตัว กับระบบการเรียนการสอน สำหรับเด็กนักเรียนอนุบาล หรือประถมศึกษา ที่อยู่ในวัยปฐมวัย การเรียนการสอนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ปกครอง พ่อแม่ที่อยู่ที่บ้าน ช่วยเรื่องการเรียนการสอนในระยะนี้ และจะเกิดขึ้นอีกหลายเดือนสำหรับในประเทศไทย ในช่วงการระบาดช่วงแรกเป็นช่วงปิดเทอม แต่ก็มีการเล่นเปิดเทอมออกไปได้ระยะเวลาหนึ่ง และปรับวิธีการหลายครั้ง ช่วงแรกจึงเป็นช่วงปรับเปลี่ยนวิธีการช่วงเวลาที่คุณอยู่บ้าน ผู้ปกครองทุกคนก็จะมีหน้าที่ เป็นครูสำหรับเด็กด้วยในเวลาเดียวกัน เพื่อให้การเรียนการสอนของเด็ก ไม่ติดขัด และยังเป็นภาคการศึกษาแรกของปีที่จะมาถึง ยังไม่แน่ว่านักเรียนจะไปโรงเรียนได้ทุกคน อาจต้องสลับกันไป เพื่อลดความหนาแน่น ทุกคนจะต้องช่วยกัน เพื่อไม่ให้เกิดการศึกษาของเด็กไทย ต้องหยุดหรือขาดตอนไป มีการใช้ระบบการศึกษาทางไกลต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น ระบบ DLTV การเรียนการสอนผ่านทีวี ใช้ระบบออนไลน์ ผ่าน Internet เปลี่ยนการเรียนการสอนแบบการผสมตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน โดยมีการเตรียมการ และทดลอง เพื่อให้เกิดการปรับตัวก่อนเปิดภาคเรียน แม้ว่าบางโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยจะสามารถเตรียมตัวรับมือกับการเรียนการสอนออนไลน์ได้ดี แต่ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นการบังคับให้การศึกษาต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย และเทคโนโลยีในช่วงเวลาสั้นๆ แต่หากการศึกษาต้องปรับตัวในระบบออนไลน์ ซึ่งอาจทำการเปลี่ยนภาพรวมของระบบการศึกษา การศึกษาที่มีรูปแบบเป็นแพลตฟอร์ม (Education Platform) นักเรียนจะเป็นฝ่ายเลือกสิ่งที่เรียนตามความสนใจ เช่น ศึกษาจาก You tube, Clip นักเรียนค้นหาสิ่งที่ตัวเองเรียนตามความชอบและนักเรียนอยากเรียน ในวิชาที่เหมาะสมกับตัวเองมากที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ถึงแม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จะคลี่คลายลงแล้ว แต่ระบบการศึกษาได้ปรับเปลี่ยนเป็นวิถีปกติใหม่ (New

Normal) ยากที่การศึกษาจะเปลี่ยนกลับสู่รูปแบบเดิม (ยง ภู่วรรณ, 2563 : ออนไลน์) การจัดการศึกษา เป้าหมายจึงมุ่งเน้นไปที่ผู้เรียน นักเรียน ประชาชนทั่วไป จะได้เรียนรู้ จากแหล่งความรู้ที่ถูกต้อง ที่เน้น ทางด้านวิชาการ เกี่ยวกับ ไวรัส และโรคโควิด 19 และ ระบาดวิทยาเบื้องต้น อีกทั้งขณะนี้ นักเรียนมี แนวโน้มที่ต้องอยู่บ้านมากขึ้น ต้องหยุด หรือสลับกันไปโรงเรียน และ เมื่อนักเรียนต้องอยู่ที่บ้าน บทเรียน ออนไลน์นี้จึงเป็นส่วนหนึ่ง ช่วยให้นักเรียน และประชาชนทั่วไป เข้าถึงความรู้ และสามารถเรียนแบบ ลดระยะห่างทางสังคม และป้องกันการแพร่ระบาด การเรียนออนไลน์เป็นสิ่งที่นักเรียนไทยกำลังปรับตัว การสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้แบบออนไลน์ กำลังได้รับความสนใจ เนื้อหาและความรู้เกี่ยวกับไวรัสและ โรคโควิด 19 พร้อมเรื่องระบาดวิทยา เป็นหลักสูตรใช้การเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียนได้ เนื้อหา วิชาการในเรื่องนี้ ทั่วโลกกำลังสนใจ จะเป็นแรงจูงใจให้นักเรียนอยากเรียน เพื่อนำความรู้ไปปรับใช้กับ ตนเอง สังคม และประเทศชาติ เพื่อต่อสู้กับโรคโควิด 19 (ยง ภู่วรรณ และ ยืน ภู่วรรณ, 2563 : ออนไลน์) ในขณะเดียวกันด้านการวัดผลประเมินผลก็ต้องมีการปรับ เช่น กำหนดเนื้อหา เวลาให้กระชับ การประเมินจะถูกเปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” นั่นคือ การวัดผลลัพท์ให้คุณครูเข้าใจว่าผู้เรียนเหมาะกับการเรียนรู้รูปแบบไหน และอะไรที่จะสามารถเติมทักษะ ที่คุณครูคาดหวังได้ การประเมินผลในวิถีการศึกษาใหม่จึงเป็นการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน (มารุต พัฒผล, 2563 : 2)

**ในด้าน การบริหาร การศึกษา** หรือการบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมี ความพร้อมที่จะบริหารตามสถานการณ์ช่วงวิกฤต จะต้องมีความเฉพาะกิจ มีกลยุทธ์ทั้งเชิงรุก และกลยุทธ์ การแก้ไข การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เหมาะสม แต่ในแนวปฏิบัติจริงกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศมาตรการป้องกันและควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ครั้งแรก เมื่อ 30 ธันวาคม 2564 ประกาศแนวปฏิบัติหลังปีใหม่ 31 ธันวาคม 2564 และมาตรการ ป้องกันและควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของกระทรวงศึกษาธิการ (เพิ่มเติม ครั้งที่ 1) โดย 1) ให้สถานศึกษาประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และปรับการเรียน การสอนเป็น On-air, Online, On-demand, On-hand อย่างเหมาะสม 2) ให้สถานศึกษาประเมิน มาตรการเปิดเรียนตาม Thai stop Covid plus และปฏิบัติตามข้อกำหนด 6 มาตรการหลัก (DMHT-RC) 6 มาตรการเสริม (SSET-CQ) และแนวทาง 7 มาตรการเข้ม 3) ให้สถานศึกษาดำเนินมาตรการตามแผน เผชิญเหตุที่กำหนด กรณีนักเรียน ครู หรือบุคลากรในสถานศึกษามีการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และให้ ประสานกับโรงพยาบาลเครือข่ายในพื้นที่อย่างใกล้ชิด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565 : ออนไลน์) ซึ่งจาก ประกาศของกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์วิกฤตด้านการจัดการศึกษาและ ความยุ่งยากในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องใช้การวางแผน จัดทำหรือกำหนดกลยุทธ์ และมาตรการต่าง ๆ ในการแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว การดำเนินกลยุทธ์จะต้อง 1) มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ทุกคนเข้าใจและทำตามอย่างเป็นขั้นตอน 2) สร้างการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ 3) แต่ละฝ่ายทำงาน เชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม 4) สามารถวัดและประเมินผลได้ชัดเจน

**โรงเรียนอนุบาลชลบุรี** เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดของอย่างหนักของ COVID-19 ตั้งแต่ต้นปีพ.ศ. 2563 เป็นต้นมา และถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด ตามประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จังหวัด (ศบค.จังหวัด) กระทรวงมหาดไทย ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถเปิดการเรียนการสอนแบบปกติได้ โรงเรียนจึงต้องปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยทำการจัดการเรียนการสอนรูปแบบการจัดการศึกษาทางไกล 4 รูปแบบ ได้แก่ On-air, Online, On-demand, On-hand และแบบผสมผสาน ซึ่งทางโรงเรียนได้กำหนดเป็นกลยุทธ์สร้างแนวทางการจัดการเรียนการสอนโดยการระดมครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ร่วมกันสร้างนวัตกรรมผลิตสื่อการสอน คลิปวิดีโอที่ทันสมัยขึ้น โดยจัดทำเป็นนวัตกรรม สื่อการสอนในทุกระดับชั้นตั้งแต่ระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษาปีที่ 1- ประถมศึกษาปีที่ 6 ที่มีเนื้อหาครอบคลุมในทุกรายวิชาไม่ว่าจะเป็นวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ รวมทั้งวิชาอื่น ๆ ซึ่งนวัตกรรมสื่อการสอนดังกล่าวจะจัดทำเนื้อหาทั้งหมด ในแต่ละวิชาของแต่ละระดับชั้นเรียน ในลักษณะการจัดการศึกษาทางไกลอื่นๆ ที่แต่ละสถานศึกษาบริหารจัดการของตนเอง

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า COVID 19 จะเป็นตัวแปรสำคัญที่นำไปสู่การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารการจัดการศึกษา แต่ก็พบว่า การจัดการศึกษาทางไกลอาจจะสร้างผลกระทบต่อทั้งระบบการศึกษา ได้แก่ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อนักเรียน ครอบครัวของนักเรียนในครอบครัวรายได้น้อยต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เช่น ค่าอุปกรณ์เทคโนโลยี ค่าอินเทอร์เน็ต หลายครอบครัวอาจต้องให้นักเรียนหยุดเรียนเพราะข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ การที่ผู้เรียนกำลังเผชิญกับสภาวะการเรียนรู้ถดถอย เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนแบบการศึกษาทางไกลมีอุปสรรค นักเรียนบางคนไม่สามารถเข้าถึงการเรียนรู้เนื่องจากขาดแคลนอุปกรณ์ อินเทอร์เน็ต หรือสภาพแวดล้อมในบ้านที่เอื้อต่อการเรียน การจัดการเรียนการสอนที่ต้องการให้นักเรียนเกิดทักษะเฉพาะบางอย่างมีความยากลำบาก อย่างเช่น การเรียนการสอนในวิชาที่ต้องลงมือปฏิบัติหรือต้องทำการทดลอง เป็นต้น นักเรียนเกิดความเครียดสะสมจากการเรียนผ่านอุปกรณ์สื่อสารหรือเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นระยะเวลาอันยาวนาน เกิดความเหนื่อยล้าจากการนั่งเรียนหน้าจอทุกวัน การขาดโอกาสในการเข้าสังคม การมีภาระงานหรือการบ้านที่มากขึ้น การมีความวิตกกังวลด้านการเรียนและการสอบ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้ปกครอง ผู้ปกครองส่วนใหญ่แบกรับภาระเพิ่มมากขึ้น เพราะบางครอบครัวต้องแบ่งหน้าที่มาดูแลลูกที่บ้าน (โดยเฉพาะเด็กเล็ก) ทั้งที่ต้องทำงานมากขึ้น รายได้ครอบครัวลดลง ในขณะที่หลายครอบครัวต้องเผชิญความเครียดจากการต้องดูแลการเรียนของลูกด้วยตัวเองและทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยครู เพราะลูกไม่เข้าใจบทเรียน ผู้ปกครองอาจไม่เข้าใจเนื้อหาเรียนรู้ และไม่ทราบวิธีการสอนบุตรหลานของตน ในส่วนปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อครูผู้สอน ครูมีภาระงานด้านการสอนและด้านธุรการที่สูงขึ้นเพราะ ครูต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะการสอนออนไลน์และการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อวางแผน ออกแบบการสอน และมีอุปสรรคในการจัดการจำนวนมาก ครู



ได้รับการระงับชั่วคราวที่บางครั้งเกิดขึ้นจากคำสั่งของรัฐ เช่น แบบสอบถาม การสำรวจติดตามข้อมูลนักเรียน การมีระบบงานที่ไม่ยืดหยุ่น เน้นสอนตามความสามารถรายบุคคล เช่น การทำสื่อการสอนตามอัตรา และครูต้องทำงานอย่างโดดเดี่ยวภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทาย ขาดกระบวนการในเชิงการพัฒนาวิชาชีพ นอกจากนี้การปรับตัวเพื่อจัดการเรียนการสอนทางไกลให้มีประสิทธิภาพนั้นยังขึ้นอยู่กับความพร้อมของสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา (เทือน ทองแก้ว, 2563 : 3 – 4, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563 : 101 – 106) อย่างไรก็ตามการเรียนการสอนทางไกลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะกลายเป็นความปกติใหม่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของครู การจัดการเรียนทางไกลและการเรียนออนไลน์ที่ทั่วถึงและมีประสิทธิผลสูงสำหรับผู้เรียนทุกคนต้องพึ่งพาหลายปัจจัย ทั้งความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความพร้อมของครูในการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ และความพร้อมของครอบครัว และนักเรียนในการเรียนรู้จากที่บ้าน (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2563 : 783–795) จากสถานการณ์ดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องหากกลยุทธ์และวิธีการที่หลากหลายในการบริหารจัดการศึกษาที่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการทางกลยุทธ์และมาตรการที่สำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ภายใต้วิถีปกติใหม่ (New Normal) ทั้งด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอน การพัฒนาครูให้พร้อมสู่โลกยุคใหม่ การบริหารหลักสูตร รวมถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

ผู้วิจัยในฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาและรวบรวมสภาพปัญหาของการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ดังนี้

1. ขาดการพัฒนากลยุทธ์ และมาตรการที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ซึ่งเป็นสถานการณ์วิกฤตด้านการศึกษา สุขภาวะ และชีวิต
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนดำเนินการให้คณะครูจัดการเรียนการสอนรูปแบบการจัดการศึกษาทางไกล 4 รูปแบบ ได้แก่ On-air, Online, On-demand, On-hand และแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาแบบทางเดียวถึงแม้มีการโต้ตอบบ้างแต่ยังไม่สามารถควบคุมชั้นเรียน เนื้อหา เวลา และการประเมินผลได้
3. ด้านเทคโนโลยี Internet ถึงแม้ว่าโรงเรียนมีศักยภาพสูง แต่ตัวนักเรียน และผู้ปกครองยังได้รับผลกระทบปัจจัยความพร้อมด้านเทคโนโลยี คุณภาพและจำนวนของสมาร์ทโฟน และค่าใช้จ่ายด้านเครือข่าย Internet มีศักยภาพไม่เท่าเทียมกัน
4. ด้านครูและการพัฒนา ในสถานการณ์วิถีปกติใหม่ ถึงแม้ว่าครูมีการปรับรูปแบบการสอนจากครูที่เป็นผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator แต่ครูยังขาดความชำนาญด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนการสอน และยังปรับตัวช้า
5. ด้านการบริหารจัดการ ยังไม่มีการปรับองค์กรในระดับโครงสร้างการบริหาร 4 ฝ่าย ทำให้ระบบการทำงาน การวางแผน การจัดตั้งหน่วยงาน คณะกรรมการเพื่อรองรับสถานการณ์ การนำและการควบคุม ยังไม่ทันการณ์ขาดการประชาสัมพันธ์ที่รวดเร็ว

จากสภาพปัญหาดังกล่าวล้วนเกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์การบริหารในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการบริหาร และเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหาร สถานศึกษาให้มีคุณภาพ ในช่วงวิกฤต COVID 19

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่
2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่
3. เพื่อตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่
4. เพื่อศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

### คำถามของการวิจัย

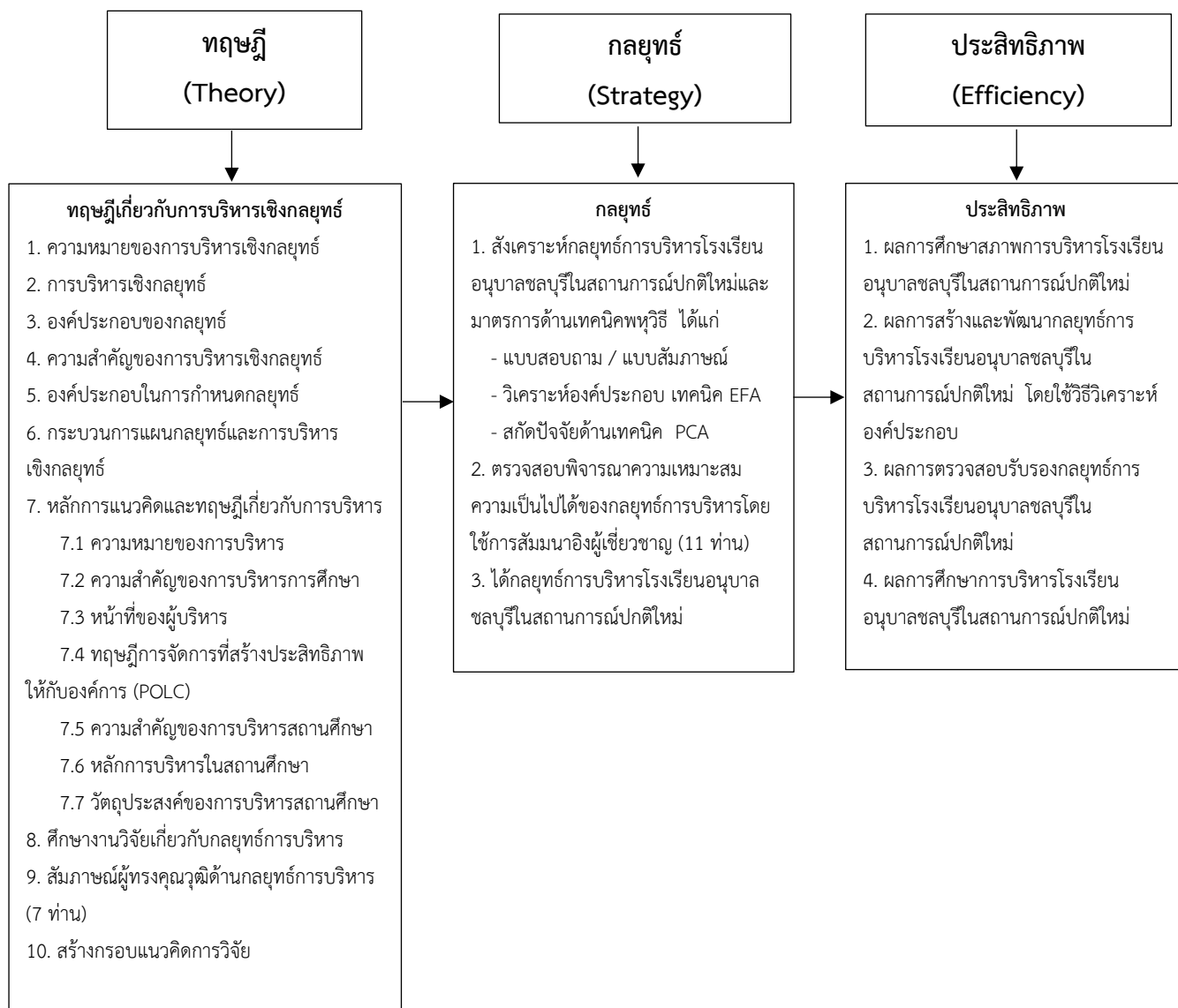
1. สภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ควรเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ถูกต้องครอบคลุมหรือไม่
4. ผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ครอบคลุมหรือไม่

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา และพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่
2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้
  - 2.1 ประชากรที่เป็นกลุ่มครู และกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563 – 2564 จำนวน 287 คน
  - 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มครู และกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามความหมายไว้ดังนี้

**กลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการดำเนินการวางแผนโครงสร้างที่แสดงถึงขั้นตอนการทำงานอันประกอบด้วยองค์ประกอบหลักของกระบวนการบริหารที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างเป็นระบบทำให้โรงเรียนมีการคงสภาพการเป็นสถานศึกษาดีเด่นต่อไปในอนาคต

**กลยุทธ์การบริหาร** หมายถึง แนวทางและกระบวนการของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา โดยการใช้หลักการและเหตุผล คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีของสถานศึกษาแล้วกำหนดเป็นภารกิจและทิศทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่สถานศึกษากำหนด โดยมีการกำหนดขอบเขตระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ ผู้วิจัยสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ออกเป็น 4 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

**กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี** แนวทางและกระบวนการของการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนอนุบาลชลบุรีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

**สถานการณ์ปกติใหม่** หมายถึง ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากเดิม อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางการปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติและการบริหารจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงหรือรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ในบริบทการแพร่ระบาดของ “โควิด-19” ช่วง พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2564 เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยล้มตายจำนวนมากจนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่ มนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีชีวิตเดิม ๆ

**กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่** หมายถึง แนวทางและกระบวนการของการกำหนดทิศทางภารกิจการปฏิบัติงานของโรงเรียนอนุบาลชลบุรีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4) การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) โรงเรียนอนุบาลชลบุรี กำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ 9 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development) กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection) กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร (Planning and Strategic Management) กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ (Organizational Management for New Normal) กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ (Instructional for New Normal) กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management) กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology and Networking) กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผล และคุณภาพผู้เรียน (Performance Appraisal and Learner Quality)

**โรงเรียนอนุบาลชลบุรี** หมายถึง สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับ ชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตั้งอยู่ถนน วชิรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมโดยการค้นคว้ารวบรวมจากเอกสารทั้งแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ วารสารวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ การประชุม วิชาการ อินเทอร์เน็ต และได้จัดลำดับ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดและสมมุติฐานของการวิจัย ที่มีเนื้อหาที่ครอบคลุมไปในหลายประเด็น ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

2.2 ผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา (SWOT Analysis)

2.3 สถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

2.3.1 ความหมายของสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิถีปกติใหม่ New Normal

2.3.3 การปฏิบัติตนแบบ New Normal

2.3.4 การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal

2.3.5 การจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

2.3.6 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

2.3.7 ความเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีปกติใหม่ในสังคม

2.3.8 แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและเจ้าหน้าที่

2.3.9 มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

2.3.10 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร

2.3.11 บทบาทของนักเรียน

2.3.12 บทบาทของผู้ปกครองหรือบทบาทของผู้ดูแลเด็ก

2.4 ความเป็นมาของโรคระบาดโควิด – 19

2.5 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

2.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.6.1 ความหมายของกลยุทธ์

2.6.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

- 2.6.3 องค์ประกอบของกลยุทธ์
- 2.6.4 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.6.5 องค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์
- 2.6.6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.7 หลักการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
  - 2.7.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.7.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
  - 2.7.3 หน้าที่ของผู้บริหาร
  - 2.7.4 ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (PLOC)
  - 2.7.5 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.7.6 หลักการบริหารในสถานศึกษา
  - 2.7.7 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 2.1 โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

### 1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

- 1) โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ตั้งอยู่เลขที่ – ถนนวชิรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย อำเภอเมืองชลบุรี  
จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1  
โทรศัพท์: 038-282554,038-284288 โทรสาร: 038-286708  
E-Mail: anubanchonburi@hotmail.com
- 2) เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

#### 1.2 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

**ข้าราชการครู จำนวน 122 คน ประกอบด้วย**

**ผู้บริหาร จำนวน 4 คน**

- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ คศ.3 จำนวน 1 คน
- ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ คศ.3 จำนวน 3 คน

**ครู จำนวน 118 คน**

- ครูผู้ช่วย	จำนวน	12	คน
- ครู คศ.1	จำนวน	63	คน
- ครู คศ.2	จำนวน	15	คน
- ครู คศ.3	จำนวน	28	คน

**ลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน (งบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1)**

- ตำแหน่ง ครูช่วยสอน	จำนวน	2	คน
- ตำแหน่ง ช่างไฟฟ้า	จำนวน	1	คน
- ตำแหน่ง พนักงานธุรการ	จำนวน	1	คน
- ตำแหน่ง พนักงานบริการ	จำนวน	1	คน

**ลูกจ้างชั่วคราว (พนักงานเจ้าหน้าที่) จำนวน 19 คน (งบประมาณจากรายได้สถานศึกษา)**

- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรปกติ	จำนวน	10	คน
- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรปฐมวัย	จำนวน	3	คน
- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรสองภาษา	จำนวน	6	คน

**ครูธุรการโครงการคืนครูให้กับนักเรียน จำนวน 1 คน (งบประมาณจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1)**

- ปฏิบัติหน้าที่แผนกหลักสูตรปกติ	จำนวน	1	คน
----------------------------------	-------	---	----

**พนักงานราชการ (งบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1)**

- พนักงานราชการ	จำนวน	1	คน
-----------------	-------	---	----

**ครูอัตราจ้าง (เงินรายได้สถานศึกษา) จำนวน 134 คน**

- ครูอัตราจ้างไทย	จำนวน	65	คน
- วิทยากร	จำนวน	1	คน
- ครูชาวต่างประเทศ (JEP)	จำนวน	44	คน
- ครูชาวต่างประเทศ (EP)	จำนวน	24	คน

**นิสิตฝึกประสบการณ์ (ไทย) จำนวน 18 คน**

- ดนตรีศึกษา	จำนวน	1	คน
- การศึกษาปฐมวัย	จำนวน	6	คน
- คณิตศาสตร์	จำนวน	2	คน
- พลศึกษา	จำนวน	2	คน
- ภาษาจีน	จำนวน	3	คน
- ศิลปะ	จำนวน	2	คน
- เทคโนโลยี	จำนวน	2	คน

**ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน จำนวน 5 คน**

จำนวนบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรีทั้งหมด	จำนวน	305	คน
---	-------	-----	----



**ตารางที่ 1** จำนวนบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

บุคลากร	จำนวน
ผู้บริหาร	4
ข้าราชการครู	118
พนักงานราชการ	1
ครูอัตราจ้าง (ครูไทย+ครูต่างชาติ+วิทยากรไทย)	134
ครูธุรการโครงการคืนครูให้กับนักเรียน	1
ลูกจ้างประจำ	5
ลูกจ้างชั่วคราว(พนักงานเจ้าหน้าที่)	19
นิสิตฝึกประสบการณ์ (ไทย)	18
ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน	5
รวม	305

**1.3 ข้อมูลผู้เรียน**

ข้อมูลจำนวนผู้เรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2563) ดังนี้

จำนวนผู้เรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด 3,099 คน

**ตารางที่ 2** จำนวนผู้เรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอนโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ปีการศึกษา 2563

ระดับชั้นที่เรียน	จำนวน ห้อง	เพศ (คน)		รวม (คน)	เฉลี่ยต่อห้อง
		ชาย	หญิง		
อนุบาลปีที่ 2	10	142	141	283	28
อนุบาลปีที่ 3	10	142	142	284	28
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>284</b>	<b>283</b>	<b>567</b>	<b>28</b>
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	11	199	167	366	33
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	11	221	228	449	41
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	11	204	229	433	39
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	11	216	224	440	40
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	11	233	211	444	40
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	11	214	186	400	36
<b>รวม</b>	<b>66</b>	<b>1,287</b>	<b>1,245</b>	<b>2,532</b>	<b>38</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>86</b>	<b>1,571</b>	<b>1,528</b>	<b>3,099</b>	<b>36</b>

## 2. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย แนบท้ายประกาศโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม 2561 มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย พ.ศ.2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

แต่ละมาตรฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

#### มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

- 1.1 มีพัฒนาการด้านร่างกาย แข็งแรง มีสุขนิสัยที่ดี และดูแลความปลอดภัยของตนเองได้
- 1.2 มีพัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ ควบคุม และแสดงออกทางอารมณ์ได้
- 1.3 มีพัฒนาการด้านสังคม ช่วยเหลือตนเอง และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม
- 1.4 มีพัฒนาการด้านสติปัญญา สื่อสารได้ มีทักษะการคิดพื้นฐาน และแสวงหาความรู้ได้

#### มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

- 2.1 มีหลักสูตรครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น
- 2.2 จัดครูให้เพียงพอกับชั้นเรียน
- 2.3 ส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญ ด้านการจัดประสบการณ์
- 2.4 จัดสภาพแวดล้อม และสื่อเพื่อการเรียนรู้ อย่างปลอดภัย และเพียงพอ
- 2.5 ให้บริการสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดประสบการณ์
- 2.6 มีระบบบริหารคุณภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วม

#### มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

- 3.1 จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลเต็มศักยภาพ
- 3.2 สร้างโอกาสให้เด็กทุกคน ได้รับประสบการณ์ตรง เล่น และลงมือปฏิบัติอย่างมีความสุข
- 3.3 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัยของเด็ก
- 3.4 ประเมินพัฒนาการเด็กตามสภาพจริง และนำผลการประเมินพัฒนาการเด็กไปปรับปรุง

การจัดประสบการณ์และพัฒนาเด็ก

### มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนบท้ายประกาศโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม 2561 มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แต่ละมาตรฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

**มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน**

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ

2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น และแก้ปัญหา

3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

4) สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

**มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ**

2.1 การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษา

และทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการเรียนรู้

### มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- 3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้
- 3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก
- 3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน
- 3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดที่มีอัตราการแข่งขันสูงทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา โดยเป็นโรงเรียนนำร่องที่รับนโยบายจากต้นสังกัดและได้นำเทคโนโลยี ตลอดจนนวัตกรรมทางการศึกษามาพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลกในยุคปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง มีผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เป็นต้นแบบและแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเหตุนี้โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงต้องสร้างและพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โรงเรียนอนุบาลชลบุรีได้สร้างรูปแบบการสอนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนได้ร่วมกันพัฒนาและผลิตสื่อวีดิทัศน์การสอนทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษาตามกรอบเนื้อหาสาระของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (แก้ไขเพิ่มเติม 2564) ครอบคลุมสาระการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย และกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมถึงรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำเป็นภาษาต่างประเทศสำหรับรายวิชาที่จัดการเรียนการสอนโดยครูชาวต่างชาติ เช่น ภาษาอังกฤษและภาษาจีน โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจัดระบบสื่อวีดิทัศน์จำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้เว็บไซต์โรงเรียนเป็นฐานและแหล่งเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง สามารถเข้าถึงได้จากทุกสถานที่ ไม่จำกัดเวลาในการเข้าศึกษาเรียนรู้ มีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับครูผู้สอนโดยตรง คณะครูเทคโนโลยีเป็นผู้ดูแลระบบและอำนวยความสะดวกแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ ภายใต้การบริหารจัดการระบบตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

#### 2.2 ผลการประเมินสภาพของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็ง

จุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้ควรสะท้อนสภาพจริงของโรงเรียน สามารถตรวจสอบหรือมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนใช้เทคนิค SWOT Analysis มีข้อมูลดังนี้

## สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำแนกได้ 2 ประเภท

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่าปัจจัยใด ที่เป็นโอกาสนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีกโดยปกติทั่วไป ได้แก่

(1) Social – cultural ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม การตอบรับของสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง ประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา การอนามัย ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนความรู้ ทักษะคติ พฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

(2) Law & Policy ความชัดเจนของกฎหมาย และผลกระทบกับภาคการศึกษา ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น นโยบายของรัฐบาล พรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวง กฎกระทรวง ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

(3) Economic สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน ฯลฯ มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

(4) Political นโยบายทางการเมือง และความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) Technological ผลกระทบของความเจริญทางเทคโนโลยีและระบบ IT ที่มีต่อการดำเนินงาน ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภารกิจของโรงเรียน

(6) Environment สิ่งแวดล้อมที่จะถูกกระทบ ได้แก่

- (1) สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของโรงเรียน
- (2) ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ

- (3) ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน
- (4) ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
- (5) ความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการของโรงเรียนรวมทั้งเจตคติของประชาชน

**2. สภาพแวดล้อมภายใน ( Internal environment )** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน การวิเคราะห์จะต้องเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่า โรงเรียนมีจุดเด่นหรือจุดแข็งอะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้าง ที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์เรียกโดยย่อว่า “ 7S ” คือ

- (1) Structure ความเหมาะสมของโครงสร้างของสายงานและลักษณะการจัดกลุ่มงาน
- (2) Strategy ความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน แผนการในการพัฒนาการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากร
- (3) System การประสานงานอย่างเป็นระบบ การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ การมีคู่มือการทำงาน การนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- (4) Style การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน การสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน
- (5) Staff ความพอเพียงของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรต่อบทบาทหน้าที่การทำงานเป็นทีม ความพร้อมในการทำงานต่อการเปลี่ยนแปลง
- (6) Skills ความคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี
- (7) shared Value ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อหน้าที่และการบริหารงาน ความเชื่อมั่นต่อองค์กรและหน่วยงานของบุคลากร

โรงเรียนอนุบาลชลบุรีมีภารกิจในการจัดการศึกษาออกเป็น 2 ระดับได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษาด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานภาพของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ปรากฏว่ามี “โอกาส” มากกว่า “อุปสรรค” โดยสรุป ดังนี้

ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - cultural)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากรกลุ่มเป้าหมาย	1. ผู้ปกครองที่ทำงานในท้องถิ่น 2. รับนักเรียนที่เป็นพี่น้องกัน	มีความหลากหลายด้านความพร้อมในการสนับสนุนสถานศึกษา
2. สภาพของชุมชนครัวเรือนกลุ่มเป้าหมาย	1. ครอบครัวมีความหลากหลาย 2. ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดี มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3. ภาวะเศรษฐกิจทำให้ไม่มีเวลาให้ลูก	1. สภาพครอบครัวเป็นครอบครัวเดี่ยว 2. สภาพครอบครัวมีการปรับเปลี่ยนการอบรม เลี้ยงดูบุตร ส่งผลให้นักเรียนขาดความรับผิดชอบ
3. คุณภาพชีวิตของประชาชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม	1. คุณภาพชีวิตอยู่ในระดับดี 2. ใช้หลักศาสนายึดเหนี่ยวจิตใจทุกศาสนา 3. มีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมประเพณี	1. การแพร่ระบาดของวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการเลียนแบบของนักเรียน 2. การแพร่ระบาดของสารเสพติดและอบายมุข
4. ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร	1. ประชากรกลุ่มเป้าหมายสามารถเลือกสถานศึกษาได้ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 2. กลุ่มเป้าหมาย/ประชากรมีการศึกษาตามวัยที่กำหนด	

## 2. ด้านเทคโนโลยี (Technological)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
5. ความก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ที่มีผลต่อการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความก้าวหน้าและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเลือกใช้งานได้อย่างหลากหลาย</li> <li>2. สามารถศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้น ข้อมูลมีการอัปเดตและทันสมัยมากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้เทคโนโลยีในทางที่ไม่ถูกต้อง ก็สามารถส่งผลร้ายกับผู้ใช้ได้</li> <li>2. ความไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยี</li> <li>3. การคัดกรองข้อมูลที่ปลอดภัย</li> </ol>

## 3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน อัตราการว่างงาน อัตราค่าครองชีพ ผลผลิตทางการเกษตร <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้</li> <li>- สภาวะเศรษฐกิจ</li> <li>- อนาคต</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐบาลเห็นความสำคัญในระบบการศึกษา</li> <li>2. รัฐบาลเร่งการพัฒนารายได้ของประชาชน</li> <li>3. นโยบายการเพิ่มรายได้ของรัฐบาล</li> <li>4. การเปิดระเบียบเศรษฐกิจ EEC</li> <li>5. การเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ นับจากนี้ไปจะเพิ่มมากยิ่งขึ้น</li> <li>6. ผู้ปกครองมีรายได้สูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกิดการแข่งขันในด้านธุรกิจ การศึกษา</li> <li>2. นโยบายรัฐส่งเสริมต่างชาติในการเป็นโรงเรียนระดับนานาชาติ</li> <li>3. การตื่นตัวในการเปิดระเบียบเศรษฐกิจ EEC</li> <li>4. อัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ</li> <li>5. การเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่ก้าวกระโดด</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. งบประมาณ/การสนับสนุน งบประมาณของรัฐบาล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีกฎหมายรองรับเด็กไทยทุกคนต้องจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>2. ผู้ปกครองให้ความสนใจในงานโรงเรียน</li> <li>3. ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายที่ไม่ชัดเจนของภาครัฐ</li> <li>2. รัฐต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาประเทศอีกมาก</li> <li>3. ความล่าช้าของการจัดสรรงบประมาณจากเงินอุดหนุน</li> </ol>



## 4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. นโยบายรัฐบาล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเข้าสู่ประชาคม ASEAN</li> <li>2. การเป็นสากลและพลโลก</li> <li>3. การเพิ่มเงินอุดหนุนรายหัว</li> <li>4. การสนับสนุนเงินผ่านโครงการเรียนฟรีของรัฐ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าแรงขั้นต่ำที่สูงขึ้น</li> <li>2. การปรับฐานเงินเดือนของวุฒิปริญญาตรี ตามนโยบายของคณะรัฐมนตรี</li> <li>3. นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อย เพราะเปลี่ยนรัฐมนตรี</li> </ol>
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพโรงเรียน</li> <li>2. คุณภาพนักเรียน</li> <li>3. คุณภาพครู บุคลากรทางการศึกษา</li> <li>4. พัฒนานักเรียนตามศักยภาพ</li> </ol>	การมีคู่แข่งทั้งภาครัฐและเอกชน
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และต้นสังกัด ให้การดูแลและติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>	
4. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนเป็นนิติบุคคล</li> <li>2. การมีครู บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย</li> </ol>	<p>การมีกฎหมายอื่น ๆ ที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พรบ. แรงงาน</li> <li>- พรบ.คนพิการ ฯลฯ</li> </ul>

สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส	สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค
<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social - cultural)</b>	
1. ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมประเพณี และหลักศาสนายึดเหนี่ยวจิตใจทุกศาสนา 2. ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีโอกาสเลือกสถานศึกษาที่ให้บุตรหลานศึกษาได้ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6	ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่บุตรหลานอย่างใกล้ชิด
<b>ด้านเทคโนโลยี (Technological)</b>	
1. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นไปอย่างรวดเร็ว 2. เทคโนโลยีมีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น	เยาวชนส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีในทางที่ไม่เหมาะสม
<b>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</b>	
1. ผู้ปกครองมีรายได้สูงขึ้น 2. การเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ	1. เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เงินเฟ้อ ค่าของเงินลดลง 2. ความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
<b>ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)</b>	
1. นโยบายของรัฐด้านการจัดการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมโลก 2. รัฐบาลให้เพิ่มเงินอุดหนุนรายหัว 3. รัฐบาลมีโครงการเรียนฟรีฯ 4. รัฐบาลกำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล	1. รัฐบาลกำหนดค่าแรงขั้นต่ำที่สูงขึ้น 2. รัฐบาลปรับฐานเงินเดือนของวุฒิปริญญา 3. รัฐบาลเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง

### ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### 1. ด้านโครงสร้าง (Structure)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารที่คล่องตัว สอดคล้องกับกฎระเบียบภายในสถานศึกษาตามที่หน่วยงาน ต้นสังกัดกำหนด	มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน	
2. การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของหน่วยงานที่ชัดเจน มีคำสั่งมอบหมายงาน มีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับทิศทาง การบริหารสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีกฎระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน</li> <li>มีการประเมินการปฏิบัติงานตามกำหนดทุกปี</li> <li>มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บทบาทหน้าที่บางตำแหน่งไม่ชัดเจน แต่ละฝ่ายไม่มี Job Description</li> <li>ไม่มีการประเมินและปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่การพัฒนา</li> </ol>

#### 2. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. ทิศทางของสถานศึกษา (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์) ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>โรงเรียนมีพื้นฐานที่ดีมายาวนานและต่อเนื่อง</li> <li>โรงเรียนมีส่วนร่วมกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>เป็นโรงเรียนแนวหน้าของจังหวัดชลบุรี</li> <li>หน่วยงานราชการให้การยอมรับ</li> </ol>	

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
2. โครงการ/กิจกรรมที่กำหนด สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงการ/กิจกรรมที่กำหนด ครบทุกระดับชั้น</li> <li>2. จัดสรร งบประมาณสำหรับ ทุกโครงการอย่างเพียงพอ</li> <li>3. มีการกำกับติดตาม ประเมิน โครงการทุกระดับชั้น</li> </ol>	<p>โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์มีมากเกินไป ควร กระชับเพื่อให้ตรงกับ วัตถุประสงค์</p> <p>เป้าประสงค์ ของยุทธศาสตร์</p>
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดอบรมทั้งภายนอกและ ภายใน</li> <li>2. มีการกระจายงานและความ รับผิดชอบไปสู่บุคลากรทุกระดับ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละ กิจกรรมมีจำกัด จึงทำให้บุคลากร แต่ละส่วนไม่สามารถเข้าร่วมตาม เวลาที่กำหนดได้อย่างพร้อม เปรียงกัน</li> <li>2. บุคลากรมีภาระงานซ้ำซ้อน คนที่เคยทำหน้าที่อะไรก็จะทำแต่ หน้าที่เดิม ๆ ทุกปี</li> </ol>

## 3. ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. ระบบให้บริการแก่ประชากรวัยเรียนในเขตบริการ	โรงเรียนมีระบบให้บริการที่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่ชัดเจน เช่น งานทะเบียน การเงิน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ห้องพยาบาล ประชาสัมพันธ์ สาธารณูปโภคเพียงพอ	1. การปรับเปลี่ยนวิธีการ กฎเกณฑ์ หรือการปรับตาม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ ตอนนั้น อย่างกะทันหัน ทำให้การบริหารงานติดขัด ไม่คล่องตัว 2. ไม่มีการประชาสัมพันธ์ด้านการให้บริการในส่วนต่าง ๆ
2. ระบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร	1. โรงเรียนมีระบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร 2. โรงเรียนมีหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษโดยเจ้าของภาษา (NP)	การโยกย้ายครูในการจัดการเรียนรู้ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง
3. ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ชัดเจน 2. โรงเรียนมีการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา	โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ทำให้การประสานงาน การเก็บข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ค่อนข้างทำได้ลำบากในบางจุด
4. ระบบการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ	1. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ชัดเจนทุกด้าน 2. โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียน เพื่อให้นักศึกษาหาความรู้ อย่างหลากหลาย 3. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ห้องปฏิบัติการยังไม่เพียงพอต่อการใช้งาน 2. ห้องน้ำไม่สะอาดและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
5. ระบบการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	1. โรงเรียนมีการจัดโครงการ/งาน/กิจกรรมพิเศษตามแผนปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย 2. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะของผู้เรียน ครอบคลุมด้านคุณธรรม จริยธรรม สุนทรียภาพ และสุขภาพกาย สุขภาพจิต	1. จัดกิจกรรมซ้ำซ้อนและมีกิจกรรมมากเกินไป ทำให้มีผลกระทบกับการเรียนการสอน 2. กิจกรรมเป็นรูปแบบเดิมซ้ำ ๆ ไม่แปลกใหม่ 3. ขาดทีมงานที่จะมาวางแผนพัฒนาให้ผู้เรียนก้าวสู่ความเป็นเลิศ
6. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1. โรงเรียนมีการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางของระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. โรงเรียนมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ที่ให้ความรู้ 5. มีการประเมินผลและการนิเทศที่ดี	1. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่ตรงตามแผน เนื่องจากมีกิจกรรม มาแทรก 2. การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนของครูมีน้อยไม่หลากหลาย และไม่มีเพิ่มเติม 3. ครูผู้สอนบางส่วนเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าการให้ความสำคัญด้านกระบวนการเรียนรู้

#### 4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษา	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการบริหารจัดการที่ มุ่งเน้นผลงาน 2. จัดการบริหารเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนา ความสามารถทุกด้าน 3. มีการบริหารจัดการเป็นทีม	การสร้างเครือข่ายทางสังคม มีน้อยและไม่หลากหลาย
2. การกระจายอำนาจตัดสินใจให้ บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1. มีโครงสร้างการบริหารงานเป็น ระบบ โดยกำหนดขอบข่ายงานที่ ชัดเจน 2. มอบหมายงาน จัดวางบุคลากร ตรงตามความรู้ความสามารถ 3. มีบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งที่ ได้รับมอบหมาย 4. ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามงาน เพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันการ	การกระจายอำนาจไม่ เบ็ดเสร็จ
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่ เหมาะสมในการบริหารงาน เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร	1. มีการบริหารจัดการตาม โครงสร้างการบริหารทุกระดับ บุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติได้ ถูกต้อง 2. กำหนดขอบข่ายงานชัดเจน	โรงเรียนมีขนาดใหญ่ทำให้มี ปัญหาด้านการสื่อสาร
4. การคิดค้นระบบงานและ เทคนิคการบริหารเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์	1. มีการทำแผนพัฒนาฯ แผนปฏิบัติงานประจำปี มีปฏิทิน การปฏิบัติงานของทุกฝ่าย 2. มีการพัฒนาการบริหารโดยใช้ หลักการวงจรของคุณภาพทั้งระบบ (PDCA)	การคิดค้นระบบงานบาง ระบบมีข้อจำกัดบางประการ ในการปรับแผนปฏิบัติการ ประจำปี เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์

## 5. ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
ครูมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี	1. ครูและบุคลากรจัดประสบการณ์สอนคุณธรรมจริยธรรมให้นักเรียนทุกระดับชั้น 2. ครูและบุคลากรมีความรู้ตรงตามสายงาน 3. ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน 5. ครูและบุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณธรรม จริยธรรม	1. ขาดการติดตามการนำไปใช้ของครูและบุคลากร 2. การให้โอกาสครูและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมภายนอกกระจายไม่ทั่วถึง

## 6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1. ครูและบุคลากรมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2. ครูและบุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ 3. ครูจัดทำสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย 4. ครูใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5. มีการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	1. ครูมีภาระงานที่นอกเหนือจากการสอนมากเกินไป 2. ขาดวิธีการที่หลากหลายในการนิเทศการสอน 3. เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการวัดผลและประเมินผลไม่มีเพียงพอ



## 7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร	1. บุคลากรมีความรักและความสามัคคีเป็นกัลยาณมิตร 2. ครูมีความรักในวิชาชีพครู 3. ครูมีความเชื่อ ศรัทธาและยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร	ช่องว่างในหลายๆด้าน เช่นช่องว่างระหว่างวัย ครูที่มีอายุมากและครูที่มีอายุน้อย จะมีความคิดและมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ไม่ปรับตัวเข้าหากัน บางครั้งครูเก่าไม่แบ่งปันประสบการณ์ให้ครูใหม่
2. วิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร	1. บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดของโรงเรียน เช่น - การแต่งกายตามระเบียบของโรงเรียน - มีความประพฤติเหมาะสมตามจรรยาบรรณครู - มีคุณธรรม จริยธรรม - มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 2. ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร	

สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส	สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค
<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>	
1. มีโครงสร้างการบริหารที่สอดคล้องกับระเบียบ 2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร 3. มีกฎระเบียบแบบแผนชัดเจน	
<b>ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</b>	
1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจน 2. โรงเรียนมีแผนปฏิบัติงานประจำปี 3. โครงการ/กิจกรรม สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ 4. มีการกำกับติดตาม ประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ 5. มีนโยบายการดำเนินงาน กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม	. จัดโครงการ/กิจกรรมมากเกินไป
<b>ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)</b>	
1. โรงเรียนมีระบบงานด้านงบประมาณและการบัญชีที่ชัดเจน 2. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน 3. โรงเรียนมีการบริหารงานด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ 4. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม	การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานล่าช้า
<b>ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)</b>	
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการบริหารงานเป็นระบบและทำงานเป็นทีม	การบริหารงานมีการกระจายอำนาจไม่เบ็ดเสร็จ

สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส	สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค
<b>ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)</b>	
1. โรงเรียนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2. โรงเรียนจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม 3. โรงเรียนจัดให้มีฝ่ายรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล	โอกาสในการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศไม่ทั่วถึง
<b>ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)</b>	
โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ	1. บุคลากรบางส่วนขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 2. ครูมีภาระหน้าที่รับผิดชอบนอกเหนือจากการสอนมากเกินไป
<b>ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)</b>	
1. โรงเรียนมีอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ที่ชัดเจน 2. บุคลากรมีความภูมิใจ ศรัทธาต่อโรงเรียน 3. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศโดยเจ้าของภาษา 5. โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	บุคลากรต่างวัยมีค่านิยมที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาสภาพของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

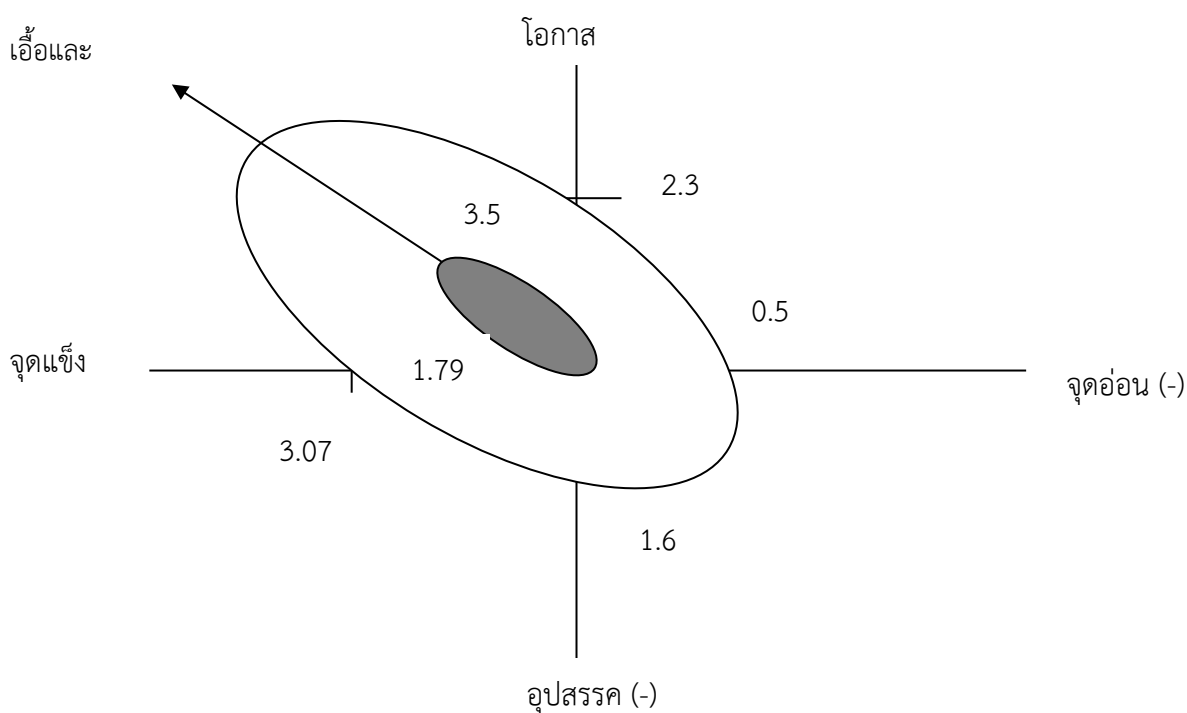
ปัจจัยภายในสถานศึกษา	
จุดเด่น	จุดควรพัฒนา
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงสร้างการบริหารที่สอดคล้องกับระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>3. มีกฎระเบียบแบบแผนชัดเจน</li> <li>4. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจน</li> <li>5. โรงเรียนมีแผนปฏิบัติงานประจำปี</li> <li>6. โครงการ/กิจกรรม สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์</li> <li>7. มีการกำกับติดตาม ประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ</li> <li>8. มีนโยบายการดำเนินงาน กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม</li> <li>9. โรงเรียนมีระบบงานด้านงบประมาณและการบัญชีที่ชัดเจน</li> <li>10. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ชัดเจน</li> <li>11. โรงเรียนมีการบริหารงานด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ</li> <li>12. โรงเรียนจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม</li> <li>13. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการบริหารงานเป็นระบบและทำงานเป็นทีม</li> <li>14. โรงเรียนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>15. โรงเรียนจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม</li> <li>17. โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ</li> <li>18. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนภาษา ต่างประเทศ โดยเจ้าของภาษา</li> <li>19. โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดโครงการ/กิจกรรมมากเกินไป</li> <li>2. การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานล่าช้า</li> <li>3. การบริหารงานมีการกระจายอำนาจไม่เบ็ดเสร็จ</li> <li>4. โอกาสในการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศไม่ทั่วถึง</li> <li>5. ครูมีภาระหน้าที่รับผิดชอบ นอกเหนือจากการสอนมากเกินไป</li> <li>6. บุคลากรต่างวัยมีค่านิยมที่แตกต่างกัน</li> </ol>

ปัจจัยภายนอกสถานศึกษา	
จุดเด่น	จุดควรพัฒนา
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปมีทัศนคติที่ดี มีความเชื่อมั่นและยอมรับในการบริหารจัดการของโรงเรียน</li> <li>2. หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีสัมพันธภาพที่ดีกับโรงเรียน</li> <li>3. สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1 ให้การ สนับสนุนเป็นอย่างดีในการจัดการศึกษา</li> <li>4. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</li> <li>5. ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมประเพณี และหลักศาสนายึดเหนี่ยวจิตใจทุกศาสนา</li> <li>6. ประชากรกลุ่มเป้าหมายมีโอกาสเลือก สถานศึกษาที่ให้บุตรหลานศึกษาได้ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6</li> <li>7. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นไปอย่างรวดเร็ว</li> <li>8. เทคโนโลยีมีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น</li> <li>9. ผู้ปกครองมีรายได้สูงขึ้น</li> <li>10. การเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ</li> <li>11. นโยบายของรัฐด้านการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมโลก</li> <li>12. รัฐบาลให้เพิ่มเงินอุดหนุนรายหัว</li> <li>13. รัฐบาลมีโครงการเรียนฟรีฯ</li> <li>14. รัฐบาลกำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลุ่มประชากรวัยเรียนลดน้อยลงทำให้โรงเรียน มีโอกาสที่จำนวนนักเรียนจะลดลง</li> <li>2. ผู้ปกครองนักเรียนมีข้อจำกัดด้านเวลาในการ มาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน</li> <li>3. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่บุตร หลานอย่างใกล้ชิด</li> <li>4. เยาวชนส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีในทางที่ ไม่เหมาะสม</li> <li>5. เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เงินเพื่อ ค่าของ เงินลดลง</li> <li>6. ความต้องการของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงไป จากเดิม</li> <li>7. รัฐบาลกำหนดค่าแรงขั้นต่ำที่สูงขึ้น</li> <li>8. รัฐบาลปรับฐานเงินเดือนของวุฒิปริญญา</li> <li>9. รัฐบาลเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ศึกษาธิการบ่อยครั้ง</li> </ol>

### สรุปผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนวิเคราะห์ได้ว่าภายในที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียน สามารถดำเนินการจัดการศึกษามีคุณภาพ โดยเรียงลำดับจากด้านที่เป็นจุดแข็งมากที่สุดไปหาด้านที่เป็นจุดแข็งน้อยที่สุดได้ดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านผลผลิตและการบริการ ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน เรียงลำดับจากด้านที่เอื้อมากที่สุดไปหาด้านที่เอื้อน้อยที่สุดได้ดังนี้ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้นเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว สรุปได้ว่าสถานภาพของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โน้มเอียงไปในลักษณะ “เอื้อและแข็ง”

กลยุทธ์ ที่ใช้ควรเป็นการสร้างความเติบโต ได้แก่ การขยาย การพัฒนา การส่งเสริม



## 2.3 สถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

### 2.3.1 ความหมายของสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

ราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์ New Normal เพิ่มเข้ามาโดยคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา (รศ.มาลี บุญศิริพันธ์) ได้อธิบาย New Normal แปลว่า ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่ง กระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวัง ล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไมคุ้นเคย

รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ประกอบด้วยวิถีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือหวงหากถึงอดีต

New Normal ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของ “โควิด-19” ช่วง พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 อธิบายได้ว่า เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยล้มตายจำนวนมากจนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไป จากวิถีเดิม ๆ

New Normal ด้านการศึกษา สำหรับด้านการศึกษาไทย พบว่าเด็ก ๆ ในยุคโควิด-19 ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนใหม่สะท้อนภาพ "New Normal" ที่ไม่ค่อยจะสะดวกทั้งกับผู้ปกครองและกับตัว เด็กเอง นั่นคือ การเรียนออนไลน์ เรียนผ่านทางช่องทีวีดาวเทียม DLTV และเรียนผ่านแอปพลิเคชัน เว็บไซต์ และช่อง youtube ของ DLTV ได้เช่นกัน แต่ปรากฏว่าเด็กนักเรียนประสบปัญหาการเรียนออนไลน์ มากมายหลายอย่าง เช่น การค้นหาสัญญาณช่องไม่เจอ การโหลดแอปพลิเคชันไม่ได้ หรือแม้แต่ปัญหา เรื่องอุปกรณ์อย่างแล็ปท็อป มือถือ แท็บเล็ต และการติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง แต่สัญญาณอ่อน เป็นต้น

### 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิถีปกติใหม่ New Normal

#### ความหมายของวิถีปกติใหม่

ราชบัณฑิตยสภาโดยคณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา รศ.มาลี บุญศิริพันธ์ ระบุว่า ราชบัณฑิตบัญญัติศัพท์ คำว่า New Normal โดยการพิจารณาศัพท์บัญญัติและนิยามของคำว่า New Normal และ New Norm นั้น คำว่า New Normal มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ในช่วงที่มีการระบาดของโรคโควิด-19 เป็นวลีและเป็นสำนวนซึ่ง Oxford Dictionary ให้คำนิยามว่า "A Previously Unfamiliar or Atypical Situation that has Become Standard, Usual, or Expected. หมายถึง สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมาเมื่อเหตุหรือ เกิดวิกฤตบางอย่างจึงมีการเปลี่ยนแปลงทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปกติและเป็นมาตรฐาน"

ไพศาล สุวรรณน้อย (2563 : 2-8) กล่าวถึง New Normal ในภาษาไทยใช้คำว่า “ความปกติใหม่” “ฐานวิถีชีวิตใหม่” ซึ่งหมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีตอันเนื่องมาจากมีบางสิ่ง มากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคยจากการศึกษาความหมายของยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ฐานวิถีชีวิตใหม่ หรือ New Normal หมายถึง ความปกติใหม่หรือ ฐานชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากเดิม อันเนื่องมาจากมีเหตุปัจจัยจนทำให้วิถีชีวิตแบบเดิมที่คุ้นเคยต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นวิถีชีวิตใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รวมทั้งวิถีชีวิตแห่งการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้ผู้สอนและผู้เรียนต้องปรับตัวเพื่อดำรงไว้ซึ่งศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง

พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2563 : 783-795) กล่าวว่า ความปกติใหม่ (New Normal) เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติ และการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะอ้างรักษาวิถีดั้งเดิมหรือหวนหาถึงอดีต โดยคำนี้กำเนิดขึ้นในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007 – 2008) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ การจัดการบางอย่างซึ่งแต่เดิมเคยถูกมองว่าผิดปกติ ได้กลับกลายมาเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไป และถูกนำมาใช้ในบริบทอื่น ๆ อย่างเช่น ด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจถึงสถานะการเปลี่ยนแปลง ของภูมิอากาศ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้นและความเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล ส่วน "New Normal" ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของ “โควิด - 19” ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 นั้น อธิบายได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก จนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยมีการปรับหาวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการบ่าเบนออกจากความคุ้นเคยอันเป็นปกติมาแต่เดิมในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขภาพ การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสารการทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปก็ทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของคนในสังคม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, 2563 : ออนไลน์)



### 2.3.3 การปฏิบัติตนแบบ New Normal

#### ความหมายของการปฏิบัติตนแบบ New Normal

มีนักการศึกษาให้ความหมาย ดังนี้

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่า การปฏิบัติตน หรือพฤติกรรม การใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรือรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคย อย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่า การปฏิบัติตนแบบ New Normal หมายถึง การใช้ชีวิตประจำวันที่จำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ หรือการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ฉุกเฉิน ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขภาพ การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) กล่าวว่า การปฏิบัติตนแบบ New Normal คือ พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันที่เกิดขึ้นหรือรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการที่เกิดขึ้นใหม่ในปัจจุบัน กล่าวว่า การปฏิบัติตนแบบ New Normal หรือ "ความปกติในรูปแบบใหม่" คือ การปรับรูปแบบของพฤติกรรมตามสถานการณ์หรือวิกฤตเศรษฐกิจที่สภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีการเติบโตลดลงเป็นการปรับรูปแบบวิกฤตที่ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น สถานการณ์ในปัจจุบัน คือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 ซึ่งวิกฤตนี้จะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการอ้างอิง จากบทความ “VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่” สามารถสรุปการปฏิบัติตนแบบ New Normal ได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์โดยเฉพาะผู้นำองค์กร จะช่วยทำให้สามารถตัดสินใจได้โดยอย่างรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสื่อสาร (Communication) กับทีมงานและคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกันและรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด

1.2 เชื่อมั่น (Trust) คือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวเองและผู้อื่นและให้การสนับสนุนการเติบโต ทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการวางแผนการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ ในทางเดียวกับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเห็นว่าในปัจจุบันการทำงานแบบ Work from home นั้น ทั้งผู้นำ และทีมงานเองต้องมีความเชื่อมั่น เชื่อใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เหมือนกับการทำงานในสถานที่ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและเต็มที่ต่อองค์กรได้

1.3 มุ่งมั่น (Focus) คือ ความมุ่งมั่นและความมั่นใจว่าทีมงานหรือบุคลากรในสายงาน มีความสามารถและปฏิบัติตามแนวทางไปในทิศทางเกี่ยวกับองค์กร

1.4 ทำงานเชิงรุก (Proactive) คือ ความสามารถในการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในกรณีที่ดีที่สุดและในกรณีที่ย่ำแย่ที่สุด เหมือนเช่น สถานการณ์ในปัจจุบัน คือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 ที่ทางองค์กรต่าง ๆ ต้องวางแผนเพื่อรับมือเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

2. การปรับเปลี่ยนมุมมองและยืดหยุ่น (Change and Flexible) เป็นการทำความเข้าใจ จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อประเมินขีดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับใช้ในปรับเปลี่ยน ทั้งมุมมอง แนวคิด แนวทางในพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลากร ผลผลิต หรือบริการขององค์กร ตลอดจนแนวทางที่ต้องการจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้นำองค์กรต้องเปิดโอกาสเพื่อรับฟังข้อมูล และความคิดเห็นต่าง ๆ ของบุคลากรและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อนำมาปรับใช้ในการเสริมสร้างมุมมองใหม่ ให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็วได้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนมุมมองและยืดหยุ่น (Change and Flexible) ของความเป็นปกติ แบบใหม่ ได้แก่

2.1 กระตุ้นให้เกิดอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใช้คำถาม ปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจบุคลากรในองค์กรรวมทั้งผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

2.2 เอาใจใส่ (Empathy) คือ ความเอาใจใส่กับทีมงานเพื่อให้ได้ใจและการร่วมมือร่วมใจ อย่างต่อเนื่อง

2.3 เปิดใจ (Open mind) คือ การเปิดโอกาสหรือการเปิดใจรับฟัง เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ซึ่งในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน ที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งเพื่อให้การตัดสินใจ ของผู้นำองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ประกอบด้วย

3.1 การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) คือ การลดความซับซ้อนของระบบโดยเน้นประเด็นหลัก ๆ ที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

3.2 การตระหนักรู้ (Awareness) คือ การใช้สัญชาตญาณและประสบการณ์ที่ได้รับในการทำงานและตัดสินใจ

3.3 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวมแล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

4. ความว่องไว (Agility) คือ ความสามารถในการรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่โดยความว่องไว (Agility) ประกอบด้วย

4.1 การตัดสินใจ (Decision) คือ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ

4.2 การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) คือ การเรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาใช้สำหรับการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4.3 การให้อำนาจ (Empower) คือ การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกันและการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม ไม่ว่าจะทำงานที่บ้าน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การปฏิบัติตนแบบวิถีปกติใหม่ การใช้ชีวิตประจำวันที่จำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับพฤติกรรมการดำรงชีวิตแบบใหม่ อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหวังล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่มั่นคง

### 2.3.4 การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal

อึ้งจางค์กั๊ว คงคาสวีสต์ (2563 : ออนไลน์) ให้ข้อคิดเห็นว่า ในช่วงเวลาได้เผชิญกับสภาวะไวรัสโควิด-19 ที่แพร่ระบาดไปทั่วมุมโลก หลายคนก็จำเป็นที่จะต้องปรับตัว และปฏิบัติตัวให้เหมาะสมเพื่อรับมือกับโรคไวรัสโควิด-19 รวมถึงยังต้องเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงกิจวัตรต่างๆให้เข้ากับบริบทของสังคมในยุคใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เรียกกันว่า การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ หรือ New Normal จึงนำเสนอเทคนิคการบริหารงาน ในช่วง New Normal 6 เทคนิคดังนี้

1. การปรับให้มีการ Work From Home หรือ Remote Work
2. การประชุมผ่านวิดีโอคอล
3. การส่งงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์
4. การตั้งกฎระเบียบด้านความสะอาดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. การโฟกัสกันที่ผลงานเป็นสำคัญ

6. การสำรวจข้อคิดเห็น หรือไอเดียต่าง ๆ สม่ำเสมอ

Sasima Suksawang (2020) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารสำหรับยุคปกติใหม่ 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น แนวโน้มการทำงานยุคใหม่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น Remote working ที่พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ บางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีออฟฟิศ หรือที่เรียกว่า “Non-office Worker” บางองค์กรอาจให้สิทธิพนักงานในการ Work from Home เพราะเทคโนโลยีช่วยย่อโลก พนักงานสามารถทำงานได้ทุกเมื่อ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่

2. ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลองค์กรต้องปรับตัวไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล ด้วยการใช้เทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการทำงานที่ย่างยากเสียเวลา ลดปริมาณงานเอกสารที่ไม่จำเป็น แล้วเลือกใช้แอปพลิเคชันอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การประชุมออนไลน์ การสัมภาษณ์งานออนไลน์ ผู้บริหารก็ต้องปรับวิสัยทัศน์ให้เข้ากับยุคดิจิทัล ต้องสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา และให้อิสระทางความคิดกับพนักงาน ถึงจะได้ใจพนักงานทุกวัย ทุกกลุ่มอย่างแท้จริง

3. ให้คุณค่ากับผลงานด้านวัฒนธรรมการทำงาน องค์กรยุคใหม่มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงาน มากกว่าปัจจัยส่วนตัวของพนักงาน เช่น เวลาการเข้าออกงาน สถานที่ทำงาน ความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศสภาพ การทำงานยุคใหม่จะเปิดกว้างให้โอกาสพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานได้ทำงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้แข็งแกร่ง จะช่วยพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

4. รูปแบบการจ้างงานวิฤตที่ผ่านมาทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อ ความอยู่รอดของธุรกิจ แต่การจ้างงานในระยะสั้นจะได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นรูปแบบการจ้างงานที่ประหยัดกว่า องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้เอง

5. สวัสดิการที่เลือกได้ วิธีการทำงานในยุคใหม่ พนักงานต้องการความสมดุลในการทำงาน และการใช้ชีวิต หากองค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกใช้ได้ ตามความเหมาะสม จะทำให้พนักงานรักองค์กร

การเผชิญกับสภาวะไวรัสโควิด-19 ที่แพร่ระบาดไปยังทั่วทุกมุมโลกและยังไม่มีทีท่าว่าจะยุติ เมื่อใดส่งผลกระทบเป็นวงกว้างไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การใช้ชีวิตของคนทั่วโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้องค์กรหลายๆ องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด สำหรับแนวทางในการบริหาร องค์กรในยุคใหม่และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรได้ทุกองค์กร ด้วย 6 เทคนิค 5 กลยุทธ์ที่จะอธิบายและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบริหารองค์กรว่าต้องทำอะไร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

### 2.3.5 การจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019

จากสภาพปัจจุบันที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้โรงเรียนทั่วประเทศไม่สามารถจะจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้ แต่โรงเรียนก็ต้องเปิดการเรียนการสอนตามปกติแบบวิถีใหม่ ในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นแบบ Online , On-hand , On-air , On -demand หรือรูปแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสมกับสภาพความพร้อมของโรงเรียน ของครูผู้สอน และของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพเป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษาเต็มตามศักยภาพของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ที่ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ โรงเรียนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมของโรงเรียน ครูผู้สอนและนักเรียน โดยยึดหลัก “โรงเรียนหยุดเรียนที่โรงเรียน แต่นักเรียนทุกคนต้องได้เรียนรู้ อย่างทั่วถึง เสมอภาค และเต็มตามศักยภาพ” สมพร หลิมเจริญ (2563: ออนไลน์) ได้รวบรวมข้อเสนอ แนวทางการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 2019 ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับนโยบาย แนวทางของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้โรงเรียนได้นำไปเป็นแนวทางหรือปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมและศักยภาพของโรงเรียนต่อไป ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการบริหารจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1.1 ตรวจสอบความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นรายบุคคล ทั้งความพร้อมเรื่องของอุปกรณ์การสื่อสาร ความพร้อมในด้านการใช้เครื่องมือการสื่อสาร และความพร้อมของผู้ปกครองในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน

1.2 สร้างภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการวางแผนให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในโรงเรียนทุกคน

1.3 ให้การสนับสนุนงบประมาณ สื่อการเรียนรู้ อุปกรณ์การเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน แนวทางการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ที่ไม่สามารถเรียนที่โรงเรียนได้ มีดังนี้

2.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้มีความหลากหลาย เหมาะสม สอดคล้องกับวัยของนักเรียน ความต้องการ ศักยภาพของนักเรียนและและความพร้อมของนักเรียนและผู้ปกครองแต่ละคน

2.2 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการออกแบบแบบบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของนักเรียนและมีความสอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตรเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้นักเรียนได้เรียนอย่างมีความสุขในการเรียนรู้ เพราะได้เรียนจากสภาพจริงในการดำเนินวิถีชีวิต เรียนจากการปฏิบัติจริง ในแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ใกล้บ้าน และผู้ปกครองก็จะมีศักยภาพพอที่จะช่วยให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแนะนำ การเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้เป็นอย่างดี

2.3 จัดการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning มากกว่าการบรรยาย ทำให้การบรรยายน้อยลง และนักเรียนเรียนรู้จากหน้าจอลดลง

2.4 ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนได้มีโอกาสในการเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามความสนใจ และพหุปัญญาของผู้เรียนรายบุคคล เพิ่มมากขึ้น

2.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับระดับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จได้ด้วยตนเอง

2.6 เลือกใช้สื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่รอบตัวผู้เรียนหรือสื่อของจริงที่อยู่รอบ ๆ บ้าน ที่นักเรียนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้อย่างปลอดภัย

2.7 ใช้สื่อออนไลน์อย่างเหมาะสม ไม่มากเกินไปจนทำให้เกิดผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจของผู้เรียน

2.8 เลือกใช้แหล่งการเรียนรู้ที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพของผู้เรียน หลีกเลี่ยง แหล่งน้ำ ปั่นขึ้นที่สูง การใช้อุปกรณ์ไฟฟ้า และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิต

2.9 ออกแบบการวัดและประเมินผลโดยใช้แนวทางประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ประเมินจากสิ่งที่ผู้เรียนปฏิบัติ ไม่แยกการประเมินออกจากการจัดการเรียนรู้ ซึ่งอาจให้ผู้เรียนจัดทำ Portfolio ของตนเอง

3. บทบาทของครูผู้สอน บทบาทของครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ที่ไม่สามารถเรียนที่โรงเรียนได้ มีดังนี้

3.1 เอาใจใส่กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยการติดตามถามไถ่ผู้เรียนและผู้ปกครอง เป็นระยะๆ

3.2 กระตุ้นผู้เรียนให้มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ โดยอาจทำเป็นสัญญาการเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน และกระตุ้นให้กำลังใจในการเรียนรู้ต่อไป

3.3 ให้คำปรึกษาผู้ปกครองเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการ ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ กับดูแลผู้เรียนให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่ครูกำหนดอย่างต่อเนื่อง

3.4 ให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่ทันเพื่อนเป็นรายกรณี โดยใช้รูปแบบที่เหมาะสม

3.5 ประสานเครือข่ายชุมชน อาสาพัฒนาผู้เรียนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ โดยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ สร้างความรู้ให้กับผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.6 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ความปกติใหม่ (New Normal)

พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563 : 788) นำเสนอเกี่ยวกับการจัดการศึกษาภายใต้สถานการณ์ความปกติใหม่ (New Normal) การออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพให้มีทักษะ และการพัฒนาหลักสูตรของโลก เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทด้านการเรียนรู้อย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนจัดการเรียนรู้

ภายใต้ความปกติใหม่ (New Normal) ทั้งด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอน การพัฒนาครูให้พร้อมสู่โลกยุคใหม่ การบริหารหลักสูตร รวมถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ในการปรับกระบวนการบริหารจัดการศึกษาจากองค์กรการศึกษา แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวคิดในการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในความปกติใหม่มีความน่าสนใจนำเสนอได้ ดังนี้

1.1 การเรียนผ่านระบบออนไลน์ 100% รูปแบบดังกล่าวเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านระบบการเรียนการสอนและหลักสูตรผ่านระบบออนไลน์ ผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนผ่านระบบออนไลน์ ผู้ปกครองมีความพร้อมในการช่วยเหลือสนับสนุน รวมทั้งมีเครื่องมือสนับสนุนการเรียน เช่น คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน และอินเทอร์เน็ต

1.2 การเรียนในห้องเรียน เหมาะสำหรับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่มากและมีพื้นที่มากพอให้สามารถปฏิบัติตามนโยบาย Social Distancing เพื่อรักษาระยะห่างและการดูแลสุขอนามัยของผู้เรียนได้ อย่างเคร่งครัด

1.3 การเรียนผสมผสานแบบออนไลน์และออฟไลน์ เหมาะสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนจำนวนมากและไม่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์มาก่อน ควรแบ่งกลุ่มนักเรียนออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อสลับวันกันมาเรียนทั้งนี้เพื่อให้วันที่นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียน ทางโรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบรักษาระยะห่างได้รวมทั้งสามารถดูแลสุขอนามัยของนักเรียนได้อย่างเข้มข้นเพื่อการเรียนรู้ที่ได้ประสิทธิผล โดยโรงเรียนเลือกวิชาที่มีการปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ร่วมกันมาจัดการเรียนที่ห้องเรียน ในขณะที่วิชาอื่นให้จัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์

1.4 การเรียนในรูปแบบ Home School คาดว่าการเรียนในรูปแบบนี้จะมีเพิ่มขึ้นในประเทศไทย เนื่องจากผู้ปกครองอาจจะมีกังวลเรื่องความปลอดภัยของบุตรหลานจากโรคภัยไข้เจ็บมลภาวะ มลพิษ และภัยคุกคามอื่น โดยผู้ปกครองจะมีบทบาทเป็นผู้จัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนคอร์สออนไลน์ควบคู่กับการจัดครูเฉพาะวิชามาสอนที่บ้านที่ตอบโจทย์การเรียนรู้ของบุตรหลานมาประยุกต์กับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ (วันเพ็ญ พุทธานนท์, 2563: ออนไลน์)

2. ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบวิถีใหม่ การประเมินจะถูกเปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” นั่นคือการวัดผลลัพธ์ให้คุณครูเข้าใจว่าผู้เรียนเหมาะกับการเรียนรู้รูปแบบไหน และอะไรที่จะสามารถเติมทักษะที่คุณครูคาดหวังได้ การประเมินผลในวิถีการศึกษาใหม่จึงเป็นการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน (มารุต พัฒนาผล, 2563) นอกจากนี้ได้มีการจัดทำแนวทางการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนในสถานการณ์โควิด - 19 โดยมีเนื้อหาทั้งในส่วนรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ทั้งรูปแบบปกติและการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน บทบาทในการเรียนของนักเรียน บทบาทในการสอนของครู การเรียนในชั้นเรียน (On - Site) การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On - Air) และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องให้

ความสำคัญคือ การพัฒนาการเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพโดยการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้อินเทอร์แอกทีฟ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกับผู้สอนเสมือนหรือดีกว่าการเรียนในชั้นเรียน

3. ด้านการพัฒนาครู สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้นำเสนอ การปรับการศึกษายุค นิวนอร์มอล โดยเสนอแนวคิดในการปรับบทบาทครูและการพัฒนาครู ดังนี้

3.1 ปรับรูปแบบดั้งเดิมจากครูที่ผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator โดยเชื่อว่า การมีครูคุณภาพจำนวนมากที่มีความสามารถในการเป็น Facilitator มีความสามารถในการเชื่อมโยงหลักสูตร วิธีการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

3.2 ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมครูให้ครูเปลี่ยนจากผู้สอน (Teacher) ไปเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ชักชวนให้เด็กได้เรียนรู้

3.3 ปรับทักษะของครูเพื่อเอาเทคโนโลยีมาใช้ในปัจจุบันและในอนาคต เป็นการฝึกฝน การสอนผ่านจอโทรทัศน์หรือจอก้องคอมพิวเตอร์ คุณครูจะต้องสามารถเข้าไปพูดคุยผ่านแพลตฟอร์ม ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกปัจจุบันเพื่อรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน

4. ด้านการบริหารหลักสูตร บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในขณะนี้ นอกจากจะพัฒนา ทักษะการศึกษาให้แก่คนรุ่นใหม่แล้ว ยังต้องมีการพัฒนาฝีมือแรงงาน เช่น Up-Skill และ Re-Skill และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่คนทุกช่วงวัย ดังนั้น หลักสูตรการเรียนการสอนจึงมีความ หลากหลาย และรูปแบบการสอนเองก็ต้องปรับให้มีทั้ง 2 แบบ คือ ออฟไลน์และออนไลน์ อีกทั้งคงไม่มี สูตรสำเร็จว่าหลักสูตรไหนจะเป็นออนไลน์ 100% การออกแบบหลักสูตรจึงควรคำนึงถึงความแตกต่าง ของนักเรียนแต่ละคน มีแบบทดสอบที่หลากหลายเพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และเปิดโอกาสให้ นักเรียนและครูร่วมกันออกแบบสภาพแวดล้อมในห้องเรียน (ศิริเดช คำสุพรหม, 2563 : ออนไลน์)

### 2.3.7 ความเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีชีวิตใหม่ในสังคม

จากการศึกษาความเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีปกติใหม่ในสังคม พบว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโคโรนา หรือโควิด-19 ในปัจจุบัน ที่แพร่ระบาดไปยังทั่วทุกมุมโลก ซึ่งไม่มีท่าทีว่าจะชะลอ ตัวลง หลายคนเริ่มจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและปฏิบัติตัวให้เหมาะสม เพื่อรับมือกับการแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด-19 รวมถึงยังต้องเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงกิจวัตรการดำเนินชีวิตประจำวัน ต่าง ๆ เพื่อให้เข้ากับบริบทของสังคมในยุคใหม่ที่เรียกกันว่าการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ หรือ New Normal ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีปกติใหม่ในสังคม ส่งผลให้ผู้ปกครองทั้งขนาดใหญ่และ ขนาดเล็ก รวมถึงผู้ประกอบการได้มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการปรับตัวและปฏิบัติตัวกับองค์กรของตัวเอง และปรับใช้กับคนทำงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเทคนิคการบริหารงานในช่วง New Normal มีดังนี้ (JobsDB, 2020 : online)



1. ปรับให้มีการ Work From Home หรือ Remote Work เป็นปัจจัยแรกที่หลากหลาย องค์กรเริ่มหันมาเห็นความสำคัญ คือ การทำงานแบบ Work From Home หรือ Remote Work ที่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรและค่าใช้จ่ายของคนทำงานได้เป็นอย่างดี ช่วยให้คนทำงานมีเวลาส่วนตัวและมี Work life Balance มากขึ้น ซึ่งสมุดนี้จะช่วยทำให้คนทำงานมีความเครียดลดลงและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการสัมผัสกับเชื้อไวรัสได้เป็นอย่างดี

2. เน้นการประชุมผ่านวิดีโอคอล การประชุมงานในสภาวะโควิด-19 อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ผู้นำองค์กรหรือคนทำงานจะเกิดการสัมผัสกับเชื้อไวรัส ซึ่งผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยนระบบของการประชุมงานแบบปกติ มาเป็นการประชุมผ่านการวิดีโอคอลแทน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ทุกคนในองค์กร มีความปลอดภัยมากขึ้นนั่นเอง

3. เน้นส่งงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การทำงานในปัจจุบันนอกจากจะสามารถสื่อสารติดต่อกัน ประชุมงานผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ได้แล้ว การส่งงานผ่านช่องทางออนไลน์ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ผู้นำองค์กรไม่ควรมองข้าม เนื่องจากจะช่วยลดปริมาณการสร้างขยะ ช่วยลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในองค์กร รวมถึงยังสร้างความสะดวกสบาย ประหยัดพื้นที่ได้อีกด้วย

4. ตั้งกฎระเบียบด้านความสะอาดให้เป็นมาตรฐาน เนื่องจากความสะอาดถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ชีวิตของคนในองค์กรมีความปลอดภัยและส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น ผู้นำองค์กรจึงควรใส่ใจในความสะอาดเป็นพิเศษ ควรมีการวัดไข้ก่อนสถานที่ปฏิบัติงานทุกครั้งมีเจลแอลกอฮอล์ หรือสบู่ไว้ให้ล้างมือและหมั่นทำความสะอาดองค์กรให้ปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

5. เน้นผลงานเป็นสำคัญ เนื่องจากการทำงานแบบ Work From Home หรือ Remote Work นั้นจะช่วยให้คนทำงานมีความสุขมากขึ้น แต่สำหรับตัวของผู้นำองค์กรบางคนอาจคิดว่าการที่บุคลากรทำงานอยู่กับบ้านอาจมองว่าเหมือนทำงานไม่คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่ได้รับแต่ในความเป็นจริงนั้นควรเลือกวัดและประเมินค่าที่ผลงานของเหล่าคนทำงานเป็นหลักว่ามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้มากกว่าปริมาณของชั่วโมงการทำงานมากนัก

6. สสำรวจข้อคิดเห็นหรือไอเดียต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ในรูปแบบวิถีแบบปกติใหม่ หรือ New Normal นั้น ท้าทุกองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับภาวะใหม่นี้ โดยเฉพาะการเริ่มปรับใช้ช่องทางแบบออนไลน์เพื่อใช้ในการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งผู้ควรทำการพบปะประชุมงาน เพื่อเปิดโอกาสในการรับฟังปัญหา การนำเสนอไอเดียที่จะสามารถดำเนินการปฏิบัติงานหรือภาระกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ

### 2.3.8 แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่

กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับองค์การยูนิเซฟ (2563 : 9-21) ได้จัดทำแนวทางปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาเพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยกำหนดมาตรการทางสาธารณสุขทั้งด้านสุขอนามัยส่วนบุคคลและอนามัยสิ่งแวดล้อม 14 ประการ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการชะลอการแพร่กระจายของเชื้อโรค เพื่อใช้เป็นมาตรการป้องกันโรค และเป็นแนวปฏิบัติของสถานศึกษาในชีวิตประจำวันของนักเรียนทุกคน จึงมีคำแนะนำ ดังนี้

1. แนวทางเบื้องต้น การปฏิบัติตามแนวทางเบื้องต้นเป็นการป้องกันการแพร่กระจายเชื้อโรคและควบคุมการระบาดของโรคไปสู่ นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษา ดังนี้

- นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ที่เจ็บป่วยไม่ควรมาสถานศึกษา
- สถานศึกษาควรกำหนดให้มีการล้างมือด้วยน้ำสะอาดและสบู่เป็นประจำ หรือถูมือด้วยเจลหรือน้ำยาล้างมือที่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ และอย่างน้อยจะต้องมีการทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรคตามพื้นผิวที่มีการสัมผัสบ่อย ๆ ภายในสถานศึกษาทุกวัน
- สถานศึกษาควรจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการจัดการเกี่ยวกับน้ำ สุขาภิบาล และการกำจัดขยะมูลฝอย การขจัดสิ่งปนเปื้อนและทำความสะอาดสภาพแวดล้อมตามขั้นตอนที่ถูกต้อง
- สถานศึกษาควรส่งเสริมมาตรการรักษาระยะห่างทางกายภาพ (Physical distancing / Social Distancing) ซึ่งหมายถึง การจำกัดการรวมกลุ่มของผู้คน เพื่อชะลอการระบาดของโรคที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

2. ติดตามข้อมูลข่าวสารล่าสุด ทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของโรคโควิด -19 รวมถึงอาการ โรคแทรกซ้อน การติดต่อและวิธีป้องกัน ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับโรค โควิด-19 ผ่านแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเช่น องค์การยูนิเซฟ (<https://www.unicef.org/thailand/th/coronavirus/covid-19>) องค์การอนามัยโลก (WHO) (<https://www.who.int/thailand>) คำแนะนำจากกระทรวงสาธารณสุข พังระวังข่าวปลอมหรือเรื่องที่แต่งขึ้นแล้วส่งต่อแบบปากต่อปากหรือทางออนไลน์

3. ปรับปรุงหรือจัดทำแผนฉุกเฉินของสถานศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจว่าหากมีความจำเป็นในการใช้สถานศึกษาเป็นศูนย์พักพิงสถานพยาบาลหรือที่ประชุมของชุมชน ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานศึกษาจะมีมาตรการที่ปลอดภัยในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคมานักเรียนสนับสนุนให้มีการล้างมือบ่อย ๆ และการรักษาสุขอนามัย ควรจัดเตรียมบริเวณสำหรับล้างมือด้วยน้ำและสบู่ให้พร้อมและจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการล้างมือ ควรวางเจลล้างมือไว้บริเวณทางเข้า-ออกของห้องเรียนทุกห้อง รวมทั้งบริเวณใกล้กับโรงอาหารและห้องน้ำ

4. ทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรค ทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรคตามอาคารเรียนและห้องเรียน โดยเฉพาะจุดบริการน้ำและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขาภิบาลอย่างน้อยวันละครั้ง และบริเวณพื้นผิวที่มีคนสัมผัสจำนวนมาก เช่น ราวบันได โต๊ะอาหาร อุปกรณ์กีฬา อุปกรณ์ดนตรี มือจับประตู-หน้าต่าง

ของเล่น สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น กรณีสถานศึกษาที่มีรถรับ-ส่ง ควรทำความสะอาดยานพาหนะ บริเวณที่สัมผัสกับผู้โดยสาร เช่น ราวจับกอลอนประตู เบาะนั่ง ที่เท้าแขน ด้วยน้ำผสมผงซักฟอกหรือน้ำยาทำความสะอาด

5. คัดกรองอาการเจ็บป่วยของนักเรียน จัดให้มีการคัดกรองอาการไข้ ไอ น้ำมูก บริเวณทางเข้าประตูสถานศึกษาทุกเช้า เพื่อแยกผู้มีอาการไปยังสถานที่ที่จัดเตรียมไว้ โดยควรใช้เครื่องวัดอุณหภูมิแบบดิจิตอลที่ไม่ต้องสัมผัสตัว

6. นำหลักการรักษาระยะห่างทางกายภาพมาใช้ (Physical Distancing) รวมถึงการปรับเวลาเข้าเรียน-เลิกเรียนให้เหลื่อมกัน ยกเลิกการรวมกลุ่ม กีฬา และกิจกรรมอื่นใดที่ทำให้เกิดความแออัด การใช้ห้องคอมพิวเตอร์ที่ต้องสัมผัสสื่อการเรียนการสอนร่วมกัน จัดโต๊ะเรียนให้มีระยะห่างจากกันอย่างน้อยหนึ่งเมตร (หากเป็นไปได้) สอนเกี่ยวกับการรักษาระยะห่างและการหลีกเลี่ยงการสัมผัสโดยไม่จำเป็น โดยปฏิบัติให้นักเรียนดูเป็นตัวอย่าง

7. เตรียมมาตรการรองรับหากมีนักเรียนหรือเจ้าหน้าที่เจ็บป่วย วางแผนล่วงหน้าร่วมกับหน่วยงานสาธารณสุขในท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ดูแลสุขภาพในสถานศึกษา พร้อมทั้งปรับปรุงรายชื่อบุคคลที่ติดต่อได้ในกรณีฉุกเฉินให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และจัดเตรียมห้องพยาบาลสำหรับแยกนักเรียนที่มีอาการป่วยเกี่ยวกับระบบทางเดินหายใจออกจากนักเรียนที่มีอาการป่วยอื่น ๆ หากพบว่า มีนักเรียนและเจ้าหน้าที่ที่มีไข้ (อุณหภูมิสูงกว่า 37.5 องศาเซลเซียส) หรือมีประวัติสงสัยป่วยด้วยโรคโควิด-19 ควรแยกนักเรียนหรือเจ้าหน้าที่คนนั้นออกจากบุคคลอื่น รวมทั้งมีกระบวนการในการแจ้งให้ผู้ปกครอง/ผู้ดูแลเด็กทราบ และปรึกษาผู้ให้บริการ/หน่วยงานสาธารณสุข ซึ่งอาจต้องมีการส่งตัวเด็ก/เจ้าหน้าที่ไปยังสถานพยาบาลโดยตรงตามแต่บริบทและสถานการณ์ หรือส่งตัวกลับบ้าน โดยสถานศึกษาจะต้องแจ้งขั้นตอนหรือกระบวนการที่มีอยู่ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปกครอง และนักเรียนทราบล่วงหน้า

8. สื่อสารข้อมูล ประสานงาน สื่อสาร และปฏิบัติตามคำแนะนำของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงศึกษาธิการและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง และนักเรียน เพื่อให้ทุกคนทราบถึงข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับสถานการณ์ของโรค รวมถึงการดำเนินงานและควบคุมการระบาดในสถานศึกษา พร้อมทั้งเน้นย้ำให้ผู้ปกครองแจ้งให้สถานศึกษาและหน่วยงานสาธารณสุขทราบหากมีสมาชิกในครอบครัวติดโรคโควิด-19 และให้เด็กหยุดเรียนอยู่บ้านเพื่อสังเกตอาการเป็นเวลา 14 วัน การสื่อสารข้อมูลอาจกระทำโดยผ่านทางอีเมลแอปพลิเคชัน LINE หรือช่องทางสื่อสารออนไลน์อื่น ๆ ต่อครูที่ปรึกษา และครูที่ปรึกษารวบรวมข้อมูลรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 นอกจากนี้ยังควรใส่ใจในข้อสงสัยและความวิตกกังวลของเด็ก ซึ่งรวมถึงการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสม เช่น โปสเตอร์ซึ่งอาจติดบนกระดานติดประกาศ ในห้องน้ำ และพื้นที่ส่วนกลางอื่น ๆ

9. ปรับเปลี่ยนนโยบายของโรงเรียนตามความเหมาะสม กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการมาเรียนของนักเรียน การมาทำงานของครู เจ้าหน้าที่ รวมทั้งการลาป่วยที่ยืดหยุ่นเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนและเจ้าหน้าที่อยู่บ้านเมื่อไม่สบายหรือต้องดูแลสมาชิกครอบครัวที่เจ็บป่วย โดยไม่ส่งเสริมการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจสำหรับการมาเรียนหรือทำงานที่สถานศึกษา พร้อมทั้งระบุหน้าที่หรือตำแหน่งงานสำคัญ ๆ และวางแผนให้เจ้าหน้าที่จากสายงานอื่นที่ผ่านการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานแทนได้ นอกจากนี้ยังควรวางแผนปรับเปลี่ยนปฏิทินการศึกษา โดยเฉพาะในส่วนของภาคเรียน และการสอบ

ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถใช้ดุลยพินิจ เพื่อพิจารณาปิดสถานศึกษาหากพบผู้ป่วยจำนวนมาก หากเป็นโรงเรียนไปกลับ ให้นั่งย้ำการอยู่กับบ้าน ไม่ออกไปในที่ชุมนุมชน

10. ติดตามการมาสถานศึกษา ตรวจสอบติดตามการขาดเรียนและการขาดงาน ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลของการขาดเรียน/งานตามปกติของสถานศึกษาจากนั้นแจ้งให้หน่วยงานสาธารณสุขในพื้นที่ทราบหากมีการลาป่วยของนักเรียนและเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากด้วยโรคระบบทางเดินหายใจ

11. วางแผนให้นักเรียน/นักศึกษาได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในกรณีการขาดเรียน การลาป่วย หรือการปิดโรงเรียนชั่วคราว สถานศึกษาจะต้องหาวิธีให้นักเรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาจรวมถึงการดำเนินงานเหล่านี้

- ใช้กลยุทธ์การเรียนออนไลน์หรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) การมีอุปกรณ์การเรียน เช่น แท็บเล็ตที่มีการใส่ข้อมูลแผนการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนแต่ละชั้นปี จะช่วยลดปัญหาการไม่มีอินเทอร์เน็ตที่บ้าน

- มอบหมายให้นักเรียนอ่านหนังสือ ทบทวนบทเรียนและทำแบบฝึกหัดที่บ้าน
- เผยแพร่เนื้อหาวิชาการทางวิทยุ พอดคาสต์ หรือโทรทัศน์
- ให้ครูติดตามการศึกษาทางไกลของนักเรียนเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์
- ทบทวนหรือพัฒนาหลักสูตรสำหรับการเรียนการสอนเชิงเร่งรัด (Accelerated Education)
- ในกรณีที่สถานศึกษาและเด็ก มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีในการเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครูอาจปรับเป็นการติดต่อทางโทรศัพท์ แอปพลิเคชันสำหรับติดต่อสื่อสาร (เช่น LINE) หรือเยี่ยมบ้าน

12. สอนสุขศึกษาตามกลุ่มเป้าหมาย บูรณาการเนื้อหาด้านการป้องกันและควบคุมโรคไว้ในกิจกรรมประจำวันและบทเรียนต่าง ๆ โดยเป็นเนื้อหาที่เหมาะสมกับอายุ เพศ เชื้อชาติ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้พิการ ตลอดจนบรรจุกิจกรรมเหล่านั้นลงในวิชาที่มีสอนอยู่

13. ดูแลด้านสุขภาพจิตและให้ความช่วยเหลือทางจิตสังคม กระตุ้นให้เด็ก นักเรียน ชักถาม และแสดงความวิตกกังวลออกมา อธิบายให้นักเรียนเข้าใจว่าการมีปฏิริยาต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์เช่นนี้เป็นเรื่องปกติ และสนับสนุนให้พูดคุยกับครูผู้สอนหากมีข้อสงสัยหรือมีความวิตกกังวล พร้อมทั้งให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาและเหมาะสมกับวัยของเด็ก นอกจากนี้ครูยังควรชี้แนะให้นักเรียน

ช่วยเหลือเพื่อน หลีกเลี้ยงการตีตราแบ่งแยก กีดกันและข่มเหงรังแก ทั้งนี้ครูจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อสวัสดิภาพของตนเองด้วยและร่วมมือกับผู้ทำงานด้านการดูแลสุขภาพในโรงเรียน/นักสังคมสงเคราะห์ ในการระบุตัวตนและช่วยเหลือนักเรียน

14. ช่วยเหลือผู้เปราะบาง ประสานกับหน่วยงานบริการสังคมและองค์กรส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าบริการสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา เช่น บริการตรวจสุขภาพ โครงการอาหาร หรือการบำบัดรักษาเด็กที่มีความต้องการพิเศษ จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาและศึกษาเด็กที่อยู่ในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนว่าได้รับผลกระทบหรือผลข้างเคียงจากโรคโควิด-19 รุนแรงกว่าคนทั่วไปอย่างไร ตรวจสอบผลกระทบต่าง ๆ ที่ทำให้เด็กผู้หญิงมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหากต้องออกจากโรงเรียน มีระบบการสอดส่อง ติดตามดูแลกลุ่มเด็กที่มีความเปราะบางเป็นพิเศษ เช่น การโทรเยี่ยมบ้านเป็นประจำ (ระหว่างปิดภาคเรียน) รวมถึงมีการติดตามกรณีเด็กไม่กลับเข้าระบบการศึกษาเมื่อเปิดภาคเรียน หรือต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ควรได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการระบุ ค้นหา รวมถึงส่งต่อ เด็กที่มีความเครียด หรือมีร่องรอยของการเลี้ยงดูที่ไม่เหมาะสม

กรมอนามัย กระทรวงศึกษาธิการ (2563 : ออนไลน์) ได้จัดทำข้อควรปฏิบัติสำหรับโรงเรียน ในสถานการณ์โควิด-19 เป็นคำแนะนำสำหรับผู้บริหาร เจ้าของโรงเรียนมีดังต่อไปนี้

1. แจ้งผู้ปกครองที่บุตรหลานมีอาการเจ็บป่วย เช่น มีไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หายใจเหนื่อยหอบ หรือกลับจากพื้นที่เสี่ยงและอยู่ในช่วงกักกันให้หยุดเรียน ขอความร่วมมือกรณีที่มีคนในครอบครัวป่วยด้วยโรคโควิด-19 หรือกลับจากพื้นที่เสี่ยงและอยู่ในช่วงกักกันให้ปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างเคร่งครัด

2. จัดให้มีการคัดกรองนักเรียนบริเวณทางเข้าโรงเรียน ด้วยการดูจากอาการในเบื้องต้นหรือใช้เครื่องตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย พร้อมทำสัญลักษณ์นักเรียนที่ผ่านการคัดกรอง เช่น ติดสติ๊กเกอร์ตราปั๊ม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม จัดเตรียมอุปกรณ์ล้างมือ เช่น เจลแอลกอฮอล์บริเวณทางเข้าประตูโรงเรียนและสบู่ตามอ่างล้างมือหากพบว่ามีนักเรียนป่วย (มีไข้ ไอ จาม หายใจเหนื่อยหอบ) ให้ครูแยกนักเรียนออกมา โดยอยู่ในห้องที่มีอากาศถ่ายเทสะดวกระหว่างรอผู้ปกครองมารับกลับ หรือส่งต่อเพื่อเข้ารับการรักษาและแจ้งผู้ปกครองเพื่อพาไปพบแพทย์

3. ทำความสะอาดสิ่งของเครื่องใช้ อาคารสถานที่ทั้งภายในและภายนอกอาคารทันทีกรณีที่มีนักเรียน ครู ผู้ดูแลนักเรียน ผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานกลับมาจากพื้นที่เสี่ยง ในระยะเวลาไม่เกิน 14 วัน และเข้ามาในโรงเรียน อาจพิจารณาปิดโรงเรียนตามความเหมาะสม

4. พิจารณาจัดกิจกรรมในโรงเรียนตามความเหมาะสม เช่น ปฐมนิเทศ รับน้อง กีฬาสี ปัจฉินิเทศ กิจกรรมเข้าค่าย กิจกรรมวันเด็ก ทักษะศึกษา เป็นต้น หากมีการรวมตัวกันของคนเกินกว่า 300 คนขึ้นไป ควรงดการจัดกิจกรรมไปก่อนการจัดชั้นเรียน ที่นั่งในโรงอาหาร ถ้าเป็นไปได้ให้มีระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร หรือเหลื่อมเวลาในการพักรับประทานอาหารกลางวัน

5. จัดให้มีการดูแลอาคารสถานที่และยานพาหนะ ดังนี้ ทำความสะอาดห้องและบริเวณที่มีการใช้บริการร่วมกันทุกวัน ด้วยน้ำผสมผงซักฟอกหรือน้ำยาทำความสะอาดทั่วไป ได้แก่ ห้องเรียน โรงอาหาร ห้องประชุม โรงยิม สนามเด็กเล่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ห้องดนตรีห้องเก็บอุปกรณ์ กีฬา สระว่ายน้ำ ลิฟต์ ราวบันได ลูกบิดประตู โตะ เก้าอี้ พนักพิง อุปกรณ์ดนตรี กีฬา คอมพิวเตอร์ กระจกที่มีรั้วรับ-ส่งนักเรียน ก่อนและหลังให้บริการแต่ละรอบ ให้เปิดหน้าต่างและประตู เพื่อถ่ายเทระบายอากาศภายในรถและทำความสะอาดในจุดที่มีการสัมผัสบ่อย ได้แก่ ราวจับ ที่เปิดประตู เบาะนั่ง ที่วางแขนด้วยน้ำผสมผงซักฟอกหรือน้ำยาทำความสะอาดที่มีส่วนผสมของโซเดียมไฮโปคลอไรท์ (น้ำยาฟอกขาว) และปฏิบัติตามคำแนะนำบนฉลาก (เช่น ผสมโซเดียมไฮโปคลอไรท์ ความเข้มข้น 6% ในปริมาณ 20 มิลลิลิตร ต่อน้ำ 1 ลิตร) เปิดประตู หน้าต่าง เพื่อระบายอากาศห้องที่มีการใช้งานร่วมกัน เช่น ห้องเรียน โรงอาหาร ห้องประชุม โรงยิม ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องดนตรีห้องเก็บอุปกรณ์กีฬา หากมีเครื่องปรับอากาศให้ทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ

6. จัดให้มีการดูแลห้องส้วมทำความสะอาดบริเวณที่มีการสัมผัสบ่อย ๆ อย่างน้อยวันละ 2 ครั้ง ด้วยน้ำยาทำความสะอาดหรือน้ำยาที่มีส่วนผสมของโซเดียมไฮโปคลอไรท์ (น้ำยาฟอกขาว) ได้แก่ พื้นห้องส้วม โถส้วม ที่กดชักโครก หรือโถปัสสาวะ สายฉีดชำระ กลอนหรือลูกบิดประตู ฝารองนั่ง ฝาปิดชักโครก ก๊อกน้ำ อ่างล้างมือ และปฏิบัติตามคำแนะนำบนฉลากซักผ้าสำหรับเช็ดทำความสะอาด และไม้ถูพื้นด้วยน้ำผสมผงซักฟอกหรือน้ำยาฆ่าเชื้อ ชักด้วยน้ำสะอาดอีกครั้งและนำไปตากแดดให้แห้ง

7. ควบคุมดูแลครู เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ดังนี้ กรณีผู้ปฏิบัติงานมีอาการเจ็บป่วย เช่น มีไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หายใจเหนื่อยหอบ ให้หยุดปฏิบัติงานแจ้งหัวหน้างานและพบแพทย์ทันทีหรือหากเคยไปในประเทศเสี่ยงตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข หรืออยู่ในช่วงกักกัน ให้ปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างเคร่งครัด ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงต่อการได้รับเชื้อโรคต้องป้องกันตนเองทำความสะอาดมือบ่อย ๆ ด้วยสบู่และน้ำหรือเจลแอลกอฮอล์ หลีกเลี่ยงการใช้มือสัมผัสใบหน้า ตา ปาก จมูก โดยไม่จำเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดูแลความสะอาดและผู้ปฏิบัติงานเก็บขยะให้สวมถุงมือยาง หน้ากากผ้า ผ้ายางกันเปื้อน รองเท้าพื้นยางหุ้มแข้ง ใช้ปากคีบด้ามยาวเก็บขยะ และใส่ถุงขยะปิดปากถุงให้มิดชิด นำไปรวบรวมไว้ที่พักขยะแล้วล้างมือให้สะอาด ทุกครั้งภายหลังปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานเสร็จในแต่ละวัน หากเป็นไปได้ควรอาบน้ำและเปลี่ยนเสื้อผ้าทันที

### 2.3.9 มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โรงเรียนอนุบาลชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 1

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 (COVID-19) กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศการป้องกันและควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวทางให้มีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามแนวทางที่ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กำหนด

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี (2563) จึงได้จัดทำมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นแนวปฏิบัติ และดำเนินการตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กำหนดไว้ โดยกำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

#### มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

1. มีการคัดกรองวัดไข้ ให้กับนักเรียน ครู และผู้เข้ามาติดต่อทุกคน ก่อนเข้าสถานศึกษา
2. มีจุดบริการล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ หรือน้ำยาฆ่าเชื้อ สำหรับนักเรียน ครู และผู้เข้ามาติดต่อทุกคน
3. มีการสังเกตอาการเสี่ยงโควิด-19 เช่น ไอ มีน้ำมูก เจ็บคอ เหนื่อยหอบ หายใจลำบาก จมูกไม่ได้กลิ่น ลิ้นไม่รับรส พร้อมบันทึกผล สำหรับนักเรียน ครู และผู้เข้ามาติดต่อ ทุกคน ก่อนเข้าสถานศึกษา
4. มีนโยบายกำหนดให้นักเรียน ครู และผู้เข้ามาในสถานศึกษาทุกคน ต้องสวมหน้ากากผ้า หรือหน้ากากอนามัยตลอดเวลาที่อยู่ในสถานศึกษา
5. มีการจัดเตรียมหน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัย สำรองไว้ให้กับนักเรียน ตามที่ร้องขอ หรือผู้ที่ไม่มีหน้ากากเข้ามาในสถานศึกษา
6. มีจุดลงทะเบียนก่อนเข้าสถานศึกษาทุกครั้ง โดยลงทะเบียนผ่านระบบ QR CODE ไทยชนะ หรือบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกประวัติการเข้าสถานศึกษา
7. จัดวางเจลแอลกอฮอล์สำหรับใช้ทำความสะอาดมือ บริเวณทางเข้าอาคารเรียนทุกอาคาร รวมทั้งหน้าประตูห้องเรียน ทางเข้าโรงอาหารและมีจุดล้างมือด้วยสบู่อย่างเพียงพอ
8. มีการจัดโต๊ะเรียน เก้าอี้นั่งเรียน ที่นั่งในโรงอาหาร ที่นั่งพัก โดยจัดเว้นระยะห่างระหว่างกัน อย่างน้อย 1 - 2 เมตร โดยยึดหลัก Social Distancing

9. มีการทำสัญลักษณ์แสดงจุดตำแหน่งชัดเจนในการจัดเว้นระยะห่างระหว่างกัน
10. กรณีห้องเรียนไม่สามารถจัดเว้นระยะห่างตามที่กำหนดได้ ให้มีการสลับวันเรียนแต่ละชั้นเรียน หรือมีการแบ่งจำนวนนักเรียน โดยโรงเรียนมีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนปกติ (On-site) เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนและระยะห่างเป็นไปตามที่หน่วยงานราชการกำหนด
11. มีการทำความสะอาดห้องเรียน ห้องต่าง ๆ และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการเรียนการสอน ก่อนและหลังใช้งานทุกครั้ง เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องดนตรี ห้องสมุด อุปกรณ์กีฬา ฯ เป็นต้น
12. มีการทำความสะอาดบริเวณจุดสัมผัสเสี่ยงร่วม ทุกวัน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ราวบันได กลอนประตู มือจับ ประตู - หน้าต่าง ฯ เป็นต้น
13. มีถังขยะแบบมีฝาปิดในห้องเรียน
14. มีการปรับปรุงซ่อมแซมประตู หน้าต่าง และพัดลมของห้องเรียน ให้มีสภาพการใช้งานได้ดี สำหรับใช้ปิด - เปิดให้อากาศถ่ายเทสะดวก
15. การแบ่งกลุ่มย่อยนักเรียนในห้องเรียนในการทำกิจกรรม หรืองดเว้นการทำกิจกรรมกลุ่ม
16. การจัดกิจกรรมนักเรียน เวลารับประทานอาหารกลางวัน เป็นแบบเหลื่อมเวลา และมีมาตรการให้เว้นระยะห่างการเข้าแถวทำกิจกรรม
17. มีการกำหนดให้ใช้ของใช้ส่วนตัว ไม่ใช่สิ่งของร่วมกับผู้อื่น เช่น แก้วน้ำ ช้อน ส้อม แปรง สีสัน ยาสีฟัน ผ้าเช็ดหน้า ฯ เป็นต้น
18. มีห้องพยาบาลหรือพื้นที่พิเศษสำหรับแยกผู้มีอาการเสี่ยง และเพิ่มเจ้าหน้าที่พยาบาลให้เหมาะสม
19. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อกับเขตพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
20. จัดตั้งทีมงานประชาสัมพันธ์ ประสานงานทั้งภายใน หน่วยงานภายนอก และผู้ปกครอง
21. มีนักเรียนแกนนำด้านสุขภาพ จิตอาสา เป็นอาสาสมัคร ในการช่วยดูแลสุขภาพเพื่อนนักเรียนด้วยกันหรือ ดูแลรุ่นน้อง
22. มีการประชาสัมพันธ์ให้ล้างมืออย่างสม่ำเสมอ สวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า และเว้นระยะห่าง และให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
23. การจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาให้ถือปฏิบัติดังนี้
  - 23.1 จะต้องมีการทำความสะอาดพื้นที่รอบบริเวณสถานที่จัดกิจกรรม ทั้งก่อนและหลังการจัดกิจกรรมทุกครั้ง
  - 23.2 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะต้องผ่านจุดคัดกรอง วัดอุณหภูมิจากเจ้าหน้าที่งานอนามัยโรงเรียน ณ บริเวณจุดคัดกรองก่อนเข้าร่วมกิจกรรม



23.3 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนต้องผ่านการวัดอุณหภูมิ ใส่แมส รับเจลล้างมือแอลกอฮอล์ หรือล้างมือด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ และติดสติ๊กเกอร์แสดงสัญลักษณ์ผู้ผ่านการตรวจคัดกรองจนกว่าจะสิ้นสุดกิจกรรม

23.4 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะต้องลงทะเบียนก่อนเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง โดยลงทะเบียนผ่าน ระบบ QR CODE ไทยชนะ หรือบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกประวัติการเข้าร่วมกิจกรรม

23.5 ผู้ผ่านการตรวจคัดกรองแล้ว หากมีเหตุจำเป็นต้องออกนอกบริเวณสถานที่จัดกิจกรรมใน ระหว่างการทำกิจกรรม เมื่อกลับเข้ามาต้องยังคงมีสติ๊กเกอร์ติดอยู่และรับเจลล้างมือ แอลกอฮอล์ หรือล้างมือด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อทุกครั้ง

23.6 ทุกคนที่มีอาการต้องเฝ้าระวังหรือเพิ่งเดินทางกลับจากจังหวัดซึ่งเป็นพื้นที่เสี่ยง ให้คัดแยกออก จากพื้นที่การจัดกิจกรรม และจัดให้อยู่ในพื้นที่อื่นที่เหมาะสม และติดต่อแจ้งหน่วยงานสาธารณสุข โรงพยาบาล เพื่อ ดำเนินการสอบสวนโรคต่อไป

23.7 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะต้องสวมใส่หน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า ตลอดระยะเวลาที่เข้า ร่วมกิจกรรม

23.8 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะต้องนั่งหรือยืนในพื้นที่โดยรอบห่างกันอย่างน้อย 1 เมตร

23.9 การจัดกิจกรรมต้องมีการพิจารณาควบคุมจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยคิดตามเกณฑ์ขนาด พื้นที่ไม่น้อยกว่า 4 ตารางเมตรต่อคน

23.10 สถานที่ในการจัดกิจกรรม (ยึดหลักพื้นที่ไม่น้อยกว่า 4 ตารางเมตรต่อคน) ประกอบด้วย หอประชุม สนามกีฬา ลานอเนกประสงค์ ห้องโสต จุดนัดพบผู้ปกครอง จุดรับส่ง ฯลฯ

24. ให้ควบคุมจำนวนผู้เข้าสถานศึกษามีให้แออัด ทั้งพื้นที่รอเข้าสถานศึกษา จุดคัดกรอง ลงทะเบียน จุดจอดรถ ประชาสัมพันธ์ บริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นที่รอคิวจะต้องยืนห่างกันอย่างน้อย 1 เมตร

25. ให้บรรดาการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมภายในสถานศึกษา จะต้องดำเนินการตาม แผนมาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี และศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กำหนดอย่างเคร่งครัด

26. ให้การจัดงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ให้ดำเนินการขออนุญาตจัดงานหรือกิจกรรมต่อนายอำเภอเมืองชลบุรีก่อนทุกครั้งที่จะจัดงานหรือกิจกรรม หากไม่จำเป็นให้งดจัด

27. ให้ผู้รับผิดชอบจัดงานหรือกิจกรรมดำเนินการแจ้งให้ผู้เข้าร่วมงานหรือกิจกรรมปฏิบัติตามแนวทางที่โรงเรียนอนุบาลชลบุรี และศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กระทรวงสาธารณสุขกำหนดในขณะนั้นอย่างเคร่งครัด

### 2.3.10 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร

1. ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษาสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา
2. หากครู ผู้ดูแลนักเรียนมีอาการเจ็บป่วย เช่น มีไข้ ไอ จาม มีน้ำมูก หรือหายใจเหนื่อยหอบ ให้พบแพทย์และหยุดปฏิบัติงานจนกว่าอาการจะหายดี หากกลับจากพื้นที่เสี่ยงและอยู่ในช่วงกักกัน ให้หยุดปฏิบัติงานจนกว่าอาการจะครบ 14 วัน กรณีมีคนในครอบครัวป่วยด้วยโรคติดเชื้อโควิด-19 หรือกลับจากพื้นที่เสี่ยงและอยู่ในช่วงกักตัว ให้ปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างเคร่งครัด
3. ส่งเสริมให้นักเรียน เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้างมืออย่างถูกวิธีด้วยน้ำและสบู่ หรือเจลแอลกอฮอล์ทุกครั้งก่อนรับประทานอาหาร หลังใช้ส้วมและหลังเล่นกับเพื่อน หลีกเลี่ยงการใช้มือสัมผัสใบหน้า ตา ปาก จมูก โดยไม่จำเป็น
4. สอนและส่งเสริมให้นักเรียนมีของใช้ส่วนตัว เช่น แก้วน้ำ แปรงสีฟัน อุปกรณ์
5. ให้ความรู้ คำแนะนำหรือจัดหาสื่อประชาสัมพันธ์การป้องกันและลดความเสี่ยงจากการแพร่กระจายเชื้อไวรัสโควิด-19 ให้แก่นักเรียน เช่น สอนวิธีการล้างมือที่ถูกต้อง การใส่หน้ากาก คำแนะนำในการปฏิบัติตัว เป็นต้น
6. ควบคุมดูแล การจัดชั้นเรียน ที่นั่งในโรงอาหารถ้าเป็นไปได้ให้มีระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร หรือเหลื่อมเวลาในการพักรับประทานอาหารกลางวัน

### 2.3.11 บทบาทของนักเรียน

- การป้องกันและลดความเสี่ยงจากการแพร่กระจายเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ บทบาทของนักเรียน แลบทบาทของผู้ปกครอง ผู้ดูแลเด็ก นักเรียนควรปฏิบัติดังนี้
1. สวมหน้ากากอนามัยทุกครั้ง ถ้ามีไข้ ไอ จาม เป็นหวัด หายใจเหนื่อยหอบแจ้งผู้ปกครอง ให้พาไปพบแพทย์และหยุดเรียนจนกว่าอาการจะหายดี
  2. ไม่อยู่ใกล้ชิดผู้ที่มีอาการหวัด มีไข้ ไอ จามมีน้ำมูก
  3. ล้างมือด้วยสบู่และน้ำบ่อย ๆ ก่อนรับประทานอาหาร หลังใช้ส้วม
  4. หลีกเลี่ยงการใช้มือสัมผัสใบหน้า ตา ปาก จมูก โดยไม่จำเป็น อาบน้ำทันทีหลังกลับจากโรงเรียน หลังเล่นกับเพื่อนและหลังกลับจากนอกบ้าน
  5. มีอุปกรณ์เครื่องใช้ส่วนตัวเฉพาะบุคคล เช่น ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดตัว แปรงสีฟัน ฯลฯ
  6. ควรหลีกเลี่ยงการเข้าไปในสถานที่แออัดหรือสถานที่ที่มีการรวมกันของคนจำนวนมาก หากจำเป็นควรสวมหน้ากากอนามัย
  7. รักษาสุขภาพให้แข็งแรง ด้วยการกินอาหารครบ 5 หมู่ และผัก ผลไม้ 5 สีเสริม
  8. สร้างภูมิคุ้มกันโดยออกกำลังกายอย่างน้อย 60 นาทีทุกวัน
  9. นอนหลับให้เพียงพอ 9-11 ชั่วโมง/วัน
  10. ให้อารยะห่าง การนั่งเรียน นั่งรับประทานอาหาร เล่นกับเพื่อน อย่างน้อย 1 เมตร

### 2.3.12 บทบาทของผู้ปกครองหรือบทบาทของผู้ดูแลเด็ก

หากบุตรหลานมีอาการเจ็บป่วย เช่น มีไข้ ไอ จามมีน้ำมูก หรือเหนื่อยหอบให้พาไปพบแพทย์ และหยุดเรียนจนกว่าอาการจะหายดี หรือกลับจากพื้นที่เสี่ยงและอยู่ในช่วงกักกันให้หยุดเรียน 14 วัน และปฏิบัติตามคำแนะนำของแพทย์ กรณีมีคนในครอบครัวป่วยด้วยโรคโควิด-19 หรือกลับจากพื้นที่เสี่ยงและอยู่ในช่วงกักกันให้ปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างเคร่งครัด ให้สมาชิกในครอบครัวล้างมือด้วยสบู่และน้ำก่อนรับประทานอาหาร หลังใช้ส้วม และหลีกเลี่ยงการใช้มือสัมผัสใบหน้า ตา ปาก จมูก โดยไม่จำเป็นและสร้างสุขนิสัยให้บุตรหลานอาบน้ำหลังกลับจากโรงเรียน หลังเล่นกับเพื่อนและหลังกลับจากนอกบ้าน หมั่นทำความสะอาดเครื่องเล่นและของเล่นด้วยน้ำยาทำความสะอาดทั่วไป ไม่พบบุตรหลานไปในสถานที่แออัดหรือสถานที่ที่มีการรวมกันของคนจำนวนมาก ต้องสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลาแม้จะอยู่ที่บ้าน และจัดเตรียมอาหารที่ปรุงสุกใหม่ ส่งเสริมให้บุตรหลานกินอาหารครบ 5 หมู่ และผักผลไม้ 5 สี ที่สะอาดปลอดภัยจากสารพิษ อย่างน้อยวันละ 2.5-4 ซีด (ตามวัย) เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน ออกกำลังกายอย่างน้อย 60 นาทีทุกวัน และนอนหลับให้เพียงพอ 9-11 ชั่วโมงต่อวัน

## 2.4 ความเป็นมาของโรคระบาดโควิด - 19

ในปัจจุบันนี้องค์การต่างๆ ในประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรุนแรง เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19 เป็นสถานการณ์ที่หนักหนาสาหัสกว่าทุกวิกฤติที่ผ่านมา ดังนั้นแต่ละองค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการทำงาน และการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันเนื่องมาจากโรคระบาดโควิด - 19 ที่แพร่ระบาดทั่วโลกมากกว่าครึ่งปี มีผู้ติดเชื้อเป็นจำนวน 100 กว่าล้านคน โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ยังน่าเป็นห่วง เพราะมีจำนวนผู้ติดเชื้อสูงสุด กลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันเนื่องมาจากโรคระบาด โควิด - 19 ที่แพร่ระบาดทั่วโลกมากกว่าครึ่งปี มีผู้ติดเชื้อเป็นจำนวน 100 กว่าล้านคน โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ยังน่าเป็นห่วง เพราะมีจำนวนผู้ติดเชื้อสูงสุด (ธนรักษ์ ผลิตพันธ์, 2563 : ออนไลน์) เชื้อไวรัสโคโรนา เป็นกลุ่มของเชื้อไวรัสที่สามารถก่อให้เกิดโรคทางเดินหายใจในคนทำให้เกิดอาการไม่รุนแรง คือ เป็นไข้หวัดธรรมดา บางสายพันธุ์เกิดอาการรุนแรงเป็นปอดอักเสบได้ในอดีตที่ผ่านมาไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 เป็นไวรัสในกลุ่มโคโรนาที่เพิ่งมีการค้นพบใหม่ ไม่เคยมีการพบ เชื้อนี้ในคนมาก่อน โดยพบครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์สาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงปลายปี 2019 (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2563 : ออนไลน์) โรคโควิด-19 (COVID-19, ย่อจาก Coronavirus Disease 2019) เป็นโรคติดเชื้อทางเดินหายใจที่เกิดจากไวรัสโคโรนาเป็นไวรัสซึ่งมักเกิดจากการจัดการที่ผิดธรรมชาติโดยมนุษย์เริ่มพบผู้ป่วยครั้งแรกเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 (ค.ศ. 2019) ที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ซึ่งเป็นเมืองใหญ่มีผู้คนหนาแน่น จึงเกิดการระบาดใหญ่ได้รวดเร็ว การดูแลรักษาเป็นไปอย่างฉุกเฉิน มีคนป่วยหนักและตายมาก จนประเทศจีนต้องปิดเมือง ต่อมา

สามารถควบคุมได้ จนแทบจะไม่มีผู้ป่วยรายใหม่ขณะนี้ โควิด-19 ได้ระบาดไปทั่วโลกแล้วและเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2563 ได้มีการกำหนดชื่อโรคและชื่อไวรัสอย่างเป็นทางการ คือ โรค COVID-19 (อ่านว่า โควิดไนน์ทีน ย่อมาจาก Corona Virus Disease 2019) กำหนดชื่อโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) มักเรียกกันง่ายๆ ว่า “ไวรัสโควิด 19 แหล่งแพร่เชื้อไวรัส COVID-19 คาดว่าเริ่มจากสัตว์ป่าที่นำมาขายในตลาดสดเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ซึ่งคนไปสัมผัสและนำมาเผยแพร่ต่อ โดยเริ่มจากไวรัสจากค้างคาวที่มีการผสมพันธุ์กับไวรัสอื่น และกลายพันธุ์ คนที่มีเชื้อแล้วแพร่สู่คนอื่นทางสารคัดหลั่งจากทางเดินหายใจ ขั้นตอนจากการรับเชื้อด้วยการสัมผัสเชื้อโรค การรับเชื้อ การติดเชื้อ และการป่วย ผู้สัมผัสเชื้อโรค (Contact) หมายถึง ผู้ที่สัมผัสใกล้ชิดกับผู้ติดเชื้อ หรืออาจจะสัมผัสกับเชื้อที่ออกมาจากสารคัดหลั่งจากระบบหายใจของผู้ป่วย (น้ำลาย เสมหะ น้ำมูก) แล้วอาจจะนำเข้าสู่อวัยวะทางปาก จมูก ตา (อวัยวะที่มีเยื่อเมือก) โดยได้อยู่ในชุมชนที่มีผู้ป่วยอยู่ด้วยโดยไม่ระมัดระวังเพียงพอ หากมีการสัมผัสดังกล่าว อาจเกิดการติดเชื้อตามมาและเป็นแหล่งแพร่เชื้อต่อไป หากได้รับเชื้อโรคมาอาจเป็นพาหะของเชื้อ คือ ผู้ที่รับเชื้อโรคแต่ไม่เกิดการติดเชื้อ ซึ่งเชื้อมักจะติดมาทางมือและเป็นผู้ติดเชื้อ คือ ผู้ที่ตรวจพบเชื้อซึ่งตรวจพบได้ทางการตรวจเลือด (มหาวิทยาลัยมหิดล , 2564 : ออนไลน์)

### ลักษณะของโรค COVID-19

โควิด-19 คือโรคที่มีสาเหตุจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ‘CO’ มาจากคำว่า ‘โคโรนา’ (Corona), ‘VI’ มาจาก ‘ไวรัส’ (Virus), และ ‘D’ มาจาก ‘โรค’ (Disease) โดยก่อนหน้านี้เราเรียกโรคดังกล่าวว่า ‘โรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019’ หรือ ‘2019-nCoV’ ไวรัสโควิด-19 ไวรัสชนิดนี้มีความเชื่อมโยงกับตระกูลของไวรัสที่เป็นต้นเหตุของโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง หรือโรคซาร์ส (Severe Acute Respiratory Syndrome – SARS) รวมทั้งโรคหัดธรรมดาบางประเภท **โรคหัด**

โรคโควิด-19 เป็นโรคเกี่ยวกับการติดเชื้อทางเดินหายใจจากไวรัส ระบบทางเดินหายใจเริ่มจากจมูกลงไปถึงถุงลมในปอด แบ่งออกเป็นทางเดินหายใจส่วนบน จมูก โปรงรอบจมูกหรือไซนัส กล่องเสียงและส่วนล่าง (หลอดลมและปอด) การติดเชื้อที่ทางเดินหายใจส่วนบนจะไม่รุนแรงเท่า การติดเชื้อทางเดินหายใจส่วนล่าง ไวรัสที่ชอบทางเดินหายใจส่วนล่างจึงก่อโรครุนแรงกว่าความเจ็บป่วยจากการติดเชื้อไวรัสที่ทางเดินหายใจ เป็นผลจากที่ไวรัสเข้าไปแบ่งตัวในเซลล์ของทางเดินหายใจและเกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากร่างกาย ความรุนแรงของโรคน้อยขึ้นอยู่กับ 1) ลักษณะเฉพาะตัวของไวรัส ซึ่งชอบที่จะไปอยู่ที่ส่วนทางเดินหายใจ 2) ปฏิกิริยาทางภูมิคุ้มกันของผู้ติดเชื้อเพื่อการกำจัดไวรัส ซึ่งอาจก่อให้เกิดการอักเสบมากเกินไป (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564 : ออนไลน์)

กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับองค์การยูนิเซฟ (2563 : 8) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโควิด 19 อาการของโรคได้แก่ มีไข้ ไอและหายใจหอบ ในรายที่มีอาการรุนแรงการติดเชื้ออาจทำให้มีอาการปอดอักเสบหรือหายใจลำบากร่วมด้วย และอาจถึงขั้นเสียชีวิตแต่พบไม่บ่อยนัก อาการดังกล่าวมีลักษณะคล้ายกับโรคไข้หวัดใหญ่ หรือโรคหัดธรรมดาซึ่งพบได้บ่อยกว่าโควิด-19 และนี่คือเหตุผลที่จะต้องทำ

การทดสอบเพื่อยืนยันว่าผู้ป่วยติดเชื้อโควิด-19 หรือไม่ การสัมผัสโดยตรงกับฝอยละอองจากลมหายใจของผู้ติดเชื้อ (ที่เกิดจากการไอหรือจาม) และจากการสัมผัสพื้นผิวที่มีเชื้อไวรัสบนเปื้อนแล้วไปสัมผัสบริเวณใบหน้าของตน (เช่น ตา จมูก ปาก) ไวรัสโควิด-19 อาจอยู่รอดบนพื้นผิวเป็นเวลาหลายชั่วโมง แต่ก็ถูกทำลายได้ด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อทั่วไป

การป้องกันโรคโควิด-19 ในเด็กและสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยจะต้องมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งดูแลไม่ให้นักเรียน นักศึกษาและเจ้าหน้าที่ถูกตีตราหากติดเชื้อ ซึ่งโรคโควิด-19 เกิดขึ้นได้กับทุกคนโดยไม่มีข้อยกเว้นทางพรมแดน เชื้อชาติ ภาวะทุพพลภาพ อายุ หรือเพศสภาพ สถานศึกษาควรให้การต้อนรับและเคารพทุกคนแบบไม่แบ่งแยก และมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการเรียนรู้สำหรับทุกคน มาตรการของสถานศึกษาจะช่วยป้องกันการแพร่เชื้อของเด็ก เยาวชน และเจ้าหน้าที่ที่อาจได้รับเชื้อไวรัสพร้อมทั้งลดปัญหาการหยุดเรียนกลางคันของเด็กและคุ้มครองเด็กและเจ้าหน้าที่จากการเลือกปฏิบัติ

การป้องกันการแพร่เชื้อและการติดเชื้อ มีดังนี้ 1) สวมหน้ากากอนามัยและใช้แอลกอฮอล์เจล 2) การเว้นระยะห่างทางสังคม Social Distancing 3) ให้ความสำคัญกับรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพเน้นอาหารที่มาจากธรรมชาติ 4) ออกกำลังกายมากขึ้น 5) ลดการพบปะผู้คนในสังคมใช้ชีวิตและทำงานที่บ้านมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น 6) หลีกเลี่ยงการสัมผัสกันโดยไม่จำเป็น 7) ดิจิทัลจะกลายเป็นความสำคัญหลักในการดำรงชีวิต ทุกวัยจะสามารถใช้งานดิจิทัลได้ วิสัยทัศน์ 8) เทคโนโลยีจะกลายเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวันทั้งการ Work From Home, Food Delivery, Shopping Online หรือการเรียนออนไลน์ 9) เงินกระดาษ หรือเหรียญที่หมุนเวียนอยู่ในระบบจะถูกใช้น้อยลงเรื่อย ๆ จนกลายเป็นสังคมไร้เงินสด 10) คนมีการเลือกปฏิบัติมากขึ้น 11) ระบบสาธารณสุขจะมีแพลตฟอร์มด้านสุขภาพเป็นบริการพื้นฐานและการป้องกันความเจ็บป่วยจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (บดินทร์ ชาทะเวที, 2563 : ออนไลน์)

## 2.5 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแง่มุมต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ปกติใหม่ซึ่งเป็นการจำเป็น พบว่า มีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน โดยในภาพรวม อาจจะมีความแตกต่างกันบ้างในส่วนของกระบวนการ (Process) และกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้การบริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) โควิด 19 (COVID19) ประกอบกับผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหาร และศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และจากระบบ Internet พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เมื่อนำขั้นตอนนี้ไป สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาสร้าง กำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารพบว่า มีประเด็น หลักที่สำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) การบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วม 2) การบริหาร องค์กร/สถานศึกษา 3) การบริหารระบบ ซึ่งในแต่ละประเด็นสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ สำคัญ โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญ และมาตรการที่นำไปสู่การปฏิบัติ นำเสนอได้ดังนี้

## **ประเด็นที่ 1 การบริหารบุคคล ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม**

### **กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ**

ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์มุ่งความสำคัญไปที่การบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยมีเหตุผลไปในทิศทางเดียวกันว่าในการบริหารสถานศึกษา การบริหารบุคคลมีความสำคัญสูงสุด ความสำเร็จในการทำงานจะเกิดขึ้นมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับครู และบุคลากร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีบารมี มีพฤติกรรมและกระบวนการที่แสดงออกแล้วทำให้ครู และบุคลากรปฏิบัติตาม มีความสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทาง เป็นโรงเรียนคุณภาพได้ มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน และสังคม ซึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการนำสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพตามที่ โรงเรียนคาดหวังแล้วถ่ายทอดไปยังครู บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจตรงกันจะต้องมีการสร้าง แรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดแนวคิดในการสร้างสรรค์งานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครูแต่ ละคน หรือกลุ่มคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด19หรือใน สถานการณ์ปกติใหม่ผู้บริหารต้องสร้างและใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์ ในการบริหารซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษานั้นต้องเกิดจาก การมีส่วนร่วมของคณะครูและทุกภาคส่วน ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน แก้ปัญหาตามสถานการณ์วิกฤตให้สำเร็จ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมุ่งให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนา ระบบงาน ให้บรรลุผลสำเร็จในสถานการณ์วิกฤตปกติใหม่ เป็นผู้นำที่สร้างแนวการบริหารเชิงรุกมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา มอบหมายงานให้กับครูโดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคล กำหนดวิธี การบริหารที่หลากหลายตามบริบทที่เป็นจริงตามสถานการณ์ เรียงลำดับความสำคัญของแต่ละงาน สร้างความตระหนักให้ครูเข้าใจ ยอมรับข้อกำหนดของสถานศึกษา และยินดีให้ความร่วมมือกับชุมชน สังคม และหน่วยงานภายนอกในการแก้ปัญหาและการพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่แปลกแยกจากชุมชน สร้างความร่วมมือในการให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ สร้างความรู้สึกที่ดีให้ผู้ปกครองยอมรับ เชื่อถือ จากผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพผู้เรียน

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหาร สร้างระบบการบริหารต่าง ๆ ให้คล่องตัว ง่ายต่อการปฏิบัติ สร้างระบบการนิเทศกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ นักเรียนมีคุณภาพ สร้างความรู้สึกที่ดีให้ประชาชนยอมรับ เชื่อถือ ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำเชิงจริยธรรม นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ยึดแบบแผน กำกับ ดูแลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม ให้ความเป็นธรรมกับครู ผู้ร่วมงานทุกคน และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี มีน้ำใจ มีจิตอาสา

## กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

หลักในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยการบริหาร ทรัพยากรสำคัญ 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) โดยทรัพยากรทั้ง 4 ประการนี้ คนสำคัญที่สุดเพราะคน หรือครูจะเป็นทั้งผู้จัดหาและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ครูต้องรับภาระหน้าที่หลายด้าน ครูต้องรับผิดชอบการเรียนการสอน ต้องค้นคว้าวิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้กับผู้เรียน ต้องติดตามดูแลเด็ก ในช่วงวิกฤตโควิด 19 เยี่ยมบ้านนักเรียน ประสานงานกับผู้ปกครองและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน เช่น ช่วยขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียน การพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อรองรับปัญหา ผู้บริหารต้องส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้าน การศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารซึ่งอาจเป็นการอบรมออนไลน์ การสอนแบบออนไลน์ และจัดการเรียนการสอนตามนโยบาย จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ ทันสมัย เหมาะสมเพียงพอ ดูแลนักเรียนตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การเยี่ยมบ้านประสานกับผู้ปกครอง การให้คำปรึกษาแนะแนวซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการให้คำปรึกษาด้านทักษะชีวิต การดูแลสุขภาพในช่วงโควิด 19 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการศึกษาต่อ ด้านการบริหารและการนิเทศ และต้องพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า เมื่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีมาก โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของ COVID 19 ครูต้องทำงานหนักมาก ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวก จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเรียนการสอนออนไลน์ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร และการทำงานร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างเต็มความสามารถ มีทักษะในการจัดระบบการประเมินและการวัดผลการศึกษา และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและนำไปใช้ประเมินจริง ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา

### กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน และเครือข่าย

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงผู้บริหารจะมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ นำความคิดที่ตกผลึกมาใช้ในการพัฒนา และสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการสร้างบรรยากาศที่เน้นให้บุคลากรการทำงานเป็นทีม จัดตั้งทีมงานเพื่อการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19 ผู้บริหารสร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถจัดตั้งทีมงานใหม่โดยอิสระเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของบุคลากร จัดตั้งทีมงานโครงการพิเศษเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และทีมแก้ปัญหาในโรงเรียน มีการระบุงานของทีมงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และสร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะกรรมการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กร เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานบังคับบัญชา เป็นหน่วยงานภายในทางการศึกษา และหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งเครือข่ายเฉพาะด้านการแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19 ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงมาใช้เพื่อการบริหาร และการประสานงาน

### หลักการที่ 2 การบริหารองค์กร/สถานศึกษา

#### กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน

ในการบริหารยุคใหม่ หน้าที่หลักของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยหน้าที่ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำองค์กร (Leading) และการควบคุม (Controlling) การวางแผนจึงถือเป็นหน้าที่สำคัญลำดับแรกของผู้บริหาร จากการจัดวางแผนแบบดั้งเดิมในอดีตกลายมาเป็นการวางแผนกลยุทธ์ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความสำเร็จและความคุ้มค่ามากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้วิธีการที่องค์กรวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในสถานการณ์ปกติใหม่ สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวย่อความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ ภารกิจ



(พันธกิจ) เป้าหมาย และจุดประสงค์ของสถานศึกษา และนำวิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษามาใช้เป็นกรอบกำหนดการวางแผนและจัดทำโครงการ จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ และกำหนดมาตรการสู่ความสำเร็จ สถานศึกษา จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนที่มีความท้าทาย สนองความต้องการของผู้เรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้ ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19 สามารถนำวางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19 จำเป็นต้องนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่รองรับกับสถานการณ์มาใช้ในการวางแผน ต้องมีกลยุทธ์พิเศษสำหรับการแก้ปัญหา การพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การสอนแบบผสมผสาน และการสอนทุกแบบตามที่ สพฐ. กำหนด และตามความเหมาะสมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ประสบการณ์ด้านการวางแผนและการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์การเพื่อจัดการปัญหาในสถานการณ์ปกติใหม่ป้องกันนักเรียน และคณะครูพลอดภัยสามารถจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้รับความรู้เพื่อคุณภาพและความสำเร็จ ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์สำคัญดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ด้วยมาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีการกำหนดกลยุทธ์สำคัญที่ตรงกับสภาวะแวดล้อมเพื่อการแก้ปัญหาช่วงวิกฤต และการกำหนดอนาคตของสถานศึกษา ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา สร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครองที่สามารถดูแล ป้องกัน แก้ปัญหาสุขภาพนักเรียนให้พ้นจากภาวะวิกฤต โควิด 19 สร้างระบบการติดตาม การนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์เพื่อแสดงภาพความสำเร็จของสถานศึกษา

### **กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ภาวะวิกฤต**

การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ภาวะวิกฤต New Normal ระบบการทำงานช่วงการระบาดไวรัสโควิด-19 สถานศึกษาได้รับผลกระทบจากไวรัสนี้ จึงต้องเตรียมรับมือเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยนำระบบการบริหาร POLC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การในยุค New Normal ให้เกิดประสิทธิภาพและรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที สถานศึกษาต้องจัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการพื้นฐานตามแนวปฏิบัติของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงศึกษาธิการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย จัดตั้งหน่วยงานหรือทีมวางแผน และคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ COVID 19 ผู้บริหารต้องดำเนินการบริหารสภาพแวดล้อมทาง ภายนอก ซึ่งจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการอาคารสถานที่ ด้านการจัดการความปลอดภัยด้าน มลภาวะสิ่งแวดล้อมด้านการบริหารจัดการและด้านมาตรการการแพร่ระบาดของโควิด- 19 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวก

สะดวกแก่ผู้ เรียนและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา นอกจากนี้การบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 โรงเรียนควรกำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาความสะอาดและปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดระบบความปลอดภัยจากการเกิดอุบัติเหตุจากสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนโดยมีการวางมาตรการความปลอดภัยในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหาร ครู ประธานนักเรียน ร่วมกันวางมาตรการการสร้างความปลอดภัยในสถานศึกษา และทำการชี้แจงให้คณะครูและนักเรียนทุกคนได้ ทราบ ผู้บริหารต้องปรับปรุงพัฒนาสิ่งใหม่มาแทนจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ การทำงานแบบใหม่ คือทำงานที่ใดก็ได้ หรือทำงานที่บ้าน (Work from Home) ภายใต้สิ่งแวดล้อมในสังคมแบบใหม่เป็นเวลานาน ซึ่งจะกลายเป็นการดำเนินชีวิตในบริบทชีวิตวิถีใหม่ในการศึกษา ผู้บริหารจะต้องสร้างมาตรการสำหรับการสื่อสารกับครูและบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น ทันเวลาในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือในทุกสถานการณ์ ประชาสัมพันธ์ทั้งสถานการณ์ปกติและแบบเร่งด่วน และเผยแพร่แนวทางการป้องกันการติดเชื้อขั้นพื้นฐานส่วนบุคคลตามมาตรการของภาครัฐ ด้านการทำงานใช้นโยบายยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยอำนวยความสะดวกให้กับครูในการทำงานที่บ้าน (Working form Home: WFH) ศึกษาแนวปฏิบัติและประยุกต์แนวทางใหม่ มีมาตรการใช้ชีวิตแบบปกติใหม่ (New Normal) ประสานความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องและแสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกเพื่อการแก้ปัญหา สร้างระบบการทำงานแบบควบคุมระยะไกลโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ออนไลน์ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการติดตามตรวจสอบ การควบคุมสถานการณ์ และการประเมินผลทุกระยะ สม่่าเสมอ สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการควบคุม และกำจัดวิกฤตที่เกิดขึ้นให้หมดไปให้เร็วที่สุด

### กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่

ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ต้องปรับบทบาทของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในการจัดการศึกษา ตั้งแต่ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาระบบการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมในหลักสูตรด้วยระบบออนไลน์ และวิธีผสมผสานให้เหมาะสมกับระดับของผู้เรียน พัฒนาคู่มือด้านองค์ความรู้ ความสามารถทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และแพลตฟอร์มต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ออกแบบหลักสูตร และจัดการเรียนรู้สำหรับยุควิถีปกติใหม่ที่ทำให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะ(Up-Skill/Re-Skill) ให้กับผู้เรียน ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) เป็นการเรียนที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต การจัดการเรียนการสอนด้วย E-learning การใช้ดาวเทียม รวมถึงการเรียนทางไกล การเรียนในชั้นเรียน (On site) การเรียน

ผ่านดาวเทียม (On air) การเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) การใช้สื่อสังคม (Social Media) นักเรียน ครู และบุคลากรสามารถเข้าถึงเนื้อหา ข้อมูลสารสนเทศได้หลายช่องทาง อย่างหลากหลายทำให้ได้รับความสะดวก มีซอฟต์แวร์ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและทำงาน การฝึกอบรมครูให้ครูเปลี่ยนจากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครูและนักเรียน สร้างทักษะของครูเพื่อให้ใช้เทคโนโลยี สามารถเข้าไปให้ความรู้ พูดคุยผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ในสถานการณ์ปกติใหม่ เน้นการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ รับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

การจัดการเรียนการสอนในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เป็นวิกฤตของสถานศึกษา ประเทศ และของโลก ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ด้วยการใ้ระบบออนไลน์ (Online) การเรียนในชั้นเรียน (On site) การเรียนผ่านดาวเทียม (On air) การเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) การจัดการเรียนการสอนด้วย E-Learning และ On hand สำหรับนักเรียนที่มีความพร้อมน้อย หรือประสบปัญหา ไวรัสโควิด-19

2. ปรับบทบาทครู และการพัฒนาครูในการปรับการศึกษายุคความปกติใหม่ สร้างทักษะทางนวัตกรรม และเทคโนโลยี สร้างทัศนคติที่ดีในการสอนออนไลน์ การพบนักเรียนในระบบ MS Team Zoom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ

3. พัฒนาสมรรถนะครูด้านองค์ความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียน การสอน และพัฒนาครู บุคลากรด้วยการการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

4. ออกแบบหลักสูตร และจัดการเรียนรู้สำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนด เป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน

5. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ทั้งการเรียนผ่านระบบออนไลน์ การเรียนในชั้นเรียน (On site) การเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) หรือการเรียนที่บ้าน (On hand) โดยคำนึงถึงระยะห่างทางสังคม

6. ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่ให้เป็นการประเมินตามสภาพจริงที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียนมุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้

7. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครูและนักเรียนปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19

**หลักการที่ 3 การบริหารระบบ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ**

**กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ**

ภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ โดยเฉพาะมาตรการของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุขที่มุ่งเน้นการประสานความร่วมมืออย่างบูรณาการอย่างเข้มแข็งกับทุกภาคส่วน รวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น ควบคู่กับการสร้างความตระหนักให้เกิดความรอบรู้ด้านสุขภาพแก่นักเรียน ถึงแม้ครูและบุคลากรจะมีการหยุดการทำงาน แต่การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ความรู้กับนักเรียนไม่สามารถหยุดได้ โดยต้องคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบการบริหารและที่อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ ตัดสินใจนโยบายต่างๆบนพื้นฐานของการสำรวจความต้องการทั้งจากนักเรียน ครู และโรงเรียน ผู้บริหารควรนำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal เน้นการปฏิบัติภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ปลอดภัยจากโรคโควิด 19 ส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ และปลอดภัยจากโรค

การเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เป็นวิกฤตของประเทศและของโลก สถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า

1. ควรนำการบริหารระบบคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ หรือการนำ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Performance Results) เพื่อความพร้อมในสถานการณ์ปกติใหม่ และกระบวนการส่งเสริมคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

2. มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

3. นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาระบบงานและกระบวนการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพงานครอบคลุมภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ สร้างความสำเร็จของโรงเรียน

4. ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์ ปรับระบบการทำงาน ระบบการศึกษาไปสู่แบบแผนการสร้างการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และข้อกำหนดตามมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ

5. จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อสถานการณ์ ภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินด้านการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข การส่งต่อและการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง ด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

6. นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานของโรงเรียนทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการบริหารบุคคล ภาวะผู้นำ การบริหารองค์การ และการบริหารระบบเพื่อขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ ทั้งระบบงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารงบประมาณ เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

#### **กลยุทธ์ที่ 8 การส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่ายสากล**

ปัจจุบันเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Innovation and Information Communication and Technology) และการใช้ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต (Internet) เครือข่ายไร้สาย (Wifi) ถูกนำมาพัฒนาเพื่อใช้ในการบริหาร การแก้ปัญหาการเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ปกติใหม่ และการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ด้วยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาใช้อำนวยความสะดวก และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากร เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงาน และการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติจริงนวัตกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การปรับรูปแบบทั้ง การเรียนที่บ้าน หรือที่โรงเรียนโดยยึดหลักเว้นระยะห่าง ผู้บริหารและครูต้องปรับบทบาทในการบริหาร การจัดการกิจกรรมการสอน และวิธีการสอน จัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในมิติแบบใหม่ ที่ต้องผสมผสานกับมาตรการสาธารณสุขกับการจัดการศึกษาในระบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 ในภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกระบวนการทางความคิด (Mindset) เช่น สอนแบบ Online On-site On-hand และแบบบูรณาการที่เรียกว่าสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ดังนั้นนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร จึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้

สำหรับด้านการบริหารในสถานการณ์มิติใหม่ภาวะวิกฤต การบริหารแบบใหม่ที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดยังอยู่เป็นการบริหารในระหว่างภาวะวิกฤต (During Crisis) ที่ต้องคำนึงถึงมาตรการทางสาธารณสุข และการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนที่เป็นลักษณะที่นำระบบสารสนเทศมาใช้ตามบริบท การปรับระบบงบประมาณ ระบบการเงินของสถานศึกษา การพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน เช่น การประชุมออนไลน์ การจัดการเอกสารออนไลน์ผ่านคลังข้อมูลออนไลน์ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาครูให้พร้อมสู่โลกยุคใหม่ การบริหารหลักสูตรการ ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหาร การเว้นระยะห่างทางสังคม และต้องมีการเตรียมการหลังการยุติการแพร่ระบาด COVID-19 (After Crisis) ด้วย

สำหรับการเผชิญกับสถานการณ์ปกติใหม่การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ ได้ดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการเรียนรู้ บุคลากรเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายนำไปสู่การปฏิบัติได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา (Anytime Anywhere) โดยใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการปฏิบัติจริง (Active Learning)
3. ปรับทักษะของครูในการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนในยุค สถานการณ์ปกติใหม่การแพร่ระบาดของโควิด-19 และในอนาคต ฝึกฝนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนผ่านจอโทรทัศน์ กล้องคอมพิวเตอร์ หรือจอโทรศัพท์มือถือ สามารถเข้าไปพูดคุยผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่มีอยู่
4. ปรับปรุงระบบการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มด้านบริหาร และการสอน เครือข่าย Internet เพื่อพัฒนาระบบการบริหาร การพัฒนาระบบการเรียนการสอน และปฏิบัติงาน ของโรงเรียน
5. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง
6. สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรม สร้างแพลตฟอร์ม เพื่อการเรียนการสอน
7. ปรับระบบการทำงานในบริบทใหม่โดยการใช้เครือข่ายที่เชื่อมโยงบนดิจิทัลแพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่าย รวดเร็ว
8. ส่งเสริมการใช้เครือข่ายสากล (Internet) เครือข่ายสังคม Social Media, Website เครือข่ายศิษย์เก่า เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผล และการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จได้ การประเมินนี้เป็นวิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงานหรือเพื่อวัดผลศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากรทั้งในเรื่องศักยภาพและความสามารถในการทำงานให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอีกทั้งยังเป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด 19 หรือสถานการณ์ปกติใหม่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน การกักตัวกรณีตรวจพบเชื้อและเข้ารับการรักษา และต้องประเมินตามสภาพจริง ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นความผูกพันระหว่างโรงเรียน ครูกับนักเรียนและผู้ปกครองโดยจัดกิจกรรมประจำวันที่เน้นการบูรณาการพัฒนาการและวิถีชีวิตประจำวันที่บ้านนักเรียน กำหนดกิจกรรมหลักที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาการเด็กแบบรอบด้าน ให้ครูกับผู้ปกครองร่วมมือกันหรือให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับครูในการวางแผนและ/หรือจัดกิจกรรมวิถีชีวิตประจำวัน เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สร้างกิจกรรมส่งเสริมพัฒนานักเรียนที่สำคัญของสถานศึกษา องค์กรด้วยในการศึกษาแบบวิถีใหม่ซึ่งรูปแบบระบบการประเมินจะถูกเปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” การประเมินผลในวิถีการศึกษาใหม่จึงเป็นการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน

สำหรับการประเมินผลและการมุ่งเน้นผู้เรียนช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผล ระบบการบริหารการงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่
2. นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินการด้านการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน
3. ปรับระบบการประเมินผลเพื่อใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ การเงิน รายได้
4. ปรับระบบการประเมินเพื่อใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคล เพื่อวัดผลศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร
5. นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินการด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
6. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน
7. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำคัญของผู้เรียน รับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน วิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำไปปรับกระบวนการทำงาน
8. นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

## 2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ "Stratos" (กองทัพ) กับ "Agein" (นำหน้า) หมายถึง "การนำทางให้องค์กรโดยรวม" การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่งกลยุทธ์ หมายถึงเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะโดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารหน่วยงาน โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการบริหารสมัยใหม่จึงนิยมใช้กลยุทธ์ในการบริหาร และการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### 2.6.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์กรให้ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผู้บริหารจะต้องมีประสบการณ์ในการบริหาร นำการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือที่มีนักวิชาการหลายท่าน ใช้คำว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์มาใช้ มีนักบริหารและนักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในแง่มุมต่างกัน ดังนี้

พอล (Paul, 1983 : 57) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายเชิงปฏิบัติการ รวมถึงแผนปฏิบัติการของรัฐบาล โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยรัฐบาล และการกำหนดวิธีการจะมีผลต่อกลยุทธ์ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991 : 17) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิธีการที่เชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ไรท์และแม็คมาฮาน (Wright and McMahan, 1992: 15) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนในการบริหารบุคคลของผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์โดยการพัฒนาบุคลากร เลือกองค์ประกอบที่สำคัญมีความสัมพันธ์มุ่งเน้นไปที่การบริหารคนในองค์กร การคัดเลือก การพัฒนา การตัดสินใจ และความต้องการโดยมุ่งเน้นที่ภาระงานที่แตกต่างกัน กระบวนการทำงาน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg 1994 : 23-32) ได้ให้คำนิยามของกลยุทธ์ไว้ 5 ความหมาย เรียกว่า 5Ps เพื่อใช้แทนความหมายของกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์เป็นการวางแผน (Strategy is a Plan) หมายถึง กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นการเน้นกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นแนวทางหรือแผนในการดำเนินงานขององค์กรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งตามมุมมองของทฤษฎีเกม กลยุทธ์กลายเป็นแผนที่มีความสมบูรณ์



2. กลยุทธ์การเอาชนะคู่แข่ง (Ploy) เป็นการมองกลยุทธ์ในฐานะแผนรูปแบบหนึ่งโดยแผนการดำเนินการนี้จะเน้นถึงแผนการแข่งขันที่จะต้องเอาชนะคู่แข่งได้เท่านั้น

3. กลยุทธ์เป็นแบบแผน (Strategy is a Pattern) หมายความว่า ) มองกลยุทธ์ในฐานะของรูปแบบในการดำเนินการว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับความสามารถและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระหว่างการปฏิบัติงานจนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงรูปธรรม

4. กลยุทธ์ คือ การจัดวางตำแหน่ง (Strategy is Position) หมายถึงการมุ่งเน้นไปยังการจัดวางตำแหน่งขององค์การในภาคของการแข่งขันเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การของตนอยู่ในตำแหน่งใด ของสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ หากเป็นองค์การในภาคธุรกิจจะหมายถึงตำแหน่งทางการตลาด

5. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Strategy is Perspective) หมายความว่า มุมมองของลูกค้ำและองค์กรคือการทำงานองหน่วยงาน (Perspective) กล่าวคือกลยุทธ์เป็นเสมือนแนวคิดสะท้อนถึงคุณลักษณะ หรือภาพลักษณ์ขององค์การจากสิ่งที่บุคคลภายนอกมอง

คูลเตอร์ (Coulter, 2005 : 5) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร อับราฮัม (Abraham, 2006 : 7) ให้ความหมายว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการของบุคคลที่พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย โอลเซน (Erica Olsen, 2007 : 12) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ ตัวแบบแผนที่แสดงถึงหรืออธิบายว่าทำอะไรที่จะนำกลยุทธ์มาใช้กับบริษัทอย่างได้ผล เดวิด (David, 2007 : 13) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ (Strategic) เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการต่อมาเดวิดและคณะ (David and others, 2020 : 41) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว เป็นการดำเนินการที่อาจต้องใช้การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงและทรัพยากรขององค์การ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 5 ปี กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่มุ่งไปสู่อนาคต และ ทอมป์สันและคณะ (Thomson and others, 2021 : 4) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการกระทำที่ผู้จัดการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลดีกว่าคู่แข่งของบริษัทและบรรลุผลกำไรที่เหนือกว่า วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ดีไม่ได้เป็นเพียงความสำเร็จในการแข่งขันและผลกำไรในระยะสั้นเท่านั้นแต่เป็นการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนที่สามารถสนับสนุนการเติบโตและสร้างความมั่นคงให้กับอนาคตของบริษัทในระยะยาว การบรรลุสิ่งนี้ทำให้เกิดการจัดการความมุ่งมั่นในการเลือกที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับวิธีการแข่งขัน

สำหรับนักบริหารและนักวิชาการไทย สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ สุรพล บัวพิมพ์ (2548 : 12-14) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง มโนคติ (Concept) ที่จะรวมกิจกรรมหรือการปฏิบัติที่หลากหลายในองค์กรให้มีพลังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดการใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” จะใช้ในภาคราชการเช่นทหาร กระทรวง กรม ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” จะใช้ในส่วนของภาคธุรกิจและเอกชนและบางองค์กรจะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” หมายถึง แผนและนโยบายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แผนยุทธศาสตร์จะใช้ในระดับผู้บริหารหรือนโยบายส่วนแผนกลยุทธ์คือหลักวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งมักจะใช้กลยุทธ์ในระดับนโยบาย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549 : 2-3) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์ เพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์มีความหมายเดียวกันกับคำว่า ยุทธศาสตร์ ใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ใช้ในยุคแรกเกี่ยวกับการทหารและการสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์ และการรบเพื่อเอาชนะศัตรู พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553 : 34) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะนำ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยรู้จักข้อจำกัดและความแตกต่างระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำลงไปนั้น ให้บรรลุเป้าหมายหลัก และเป้าหมายรอง โดยกำหนดนโยบายและการวางแผนกำหนดโครงการและโครงการและหน่วยวิเคราะห์ การประเมิน การวัด และขั้นตอนปฏิบัติที่เรียกว่า กลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทวีวรรณ อินดา (2552 : 24) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

ส่วนศักดิ์พันธ์ ต้นนิมลรัตน์ (2553 : 20) นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการ แนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่จะสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดโอกาสความเสียเปรียบในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ สุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2562 : 10) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ นั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และ นันท์รัตน์ เจริญกุล (2565 : 99) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผน แนวทาง ซึ่งรวมถึงวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการ แนวทาง หรือวิธีการที่กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการ และแนวทางปฏิบัติในการใช้ ทรัพยากรและศักยภาพขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียหายเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและทิศทางขององค์กรได้ชัดเจน และบุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้

### 2.6.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางนวัตกรรม เทคโนโลยี โดยเฉพาะดิจิทัล อีกทั้งสังคมโลกยังต้องเผชิญวิกฤตไวรัส COVID 19 ผู้บริหารจึงต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่รวดเร็ว ชัดเจน มีประสิทธิภาพ ทันท่วงที แก้สถานการณ์ได้ทันเวลาที่ สำหรับผู้บริหารที่เป็นผู้นำน้องการ ต้องมีทักษะ การวางแผนและการบริหารที่ดี แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991 : 17) ได้เสนอขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
4. การนำกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ (Implementing Organizational Strategies)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

สำหรับทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland, 1995: 5) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว และกล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 4 ประการ ดังนี้
  - 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Organization's Vision)
  - 2) กำหนดข้อความพันธกิจ (Mission Statement)
  - 3) กำหนดเป้าหมาย (Goal)
  - 4) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็น การปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการบริหารและ การปฏิบัติที่เหมาะสม การจัดการวัฒนธรรมขององค์กร หรือค่านิยม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การดำเนินงานหรือไม่

เบทแมนและสเนล (Bateman and Snell, 2007 : 105) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์กร การ ในการกำหนดและ ปฏิบัติ ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทาง ให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการผสมผสาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่ผู้บริหาร จะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและ การดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้อง พิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อวางแผน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหาร ต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) ซึ่งหมายถึงแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์ ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไป ปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญใน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและ ระดับของกลยุทธ์ ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012 : 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ และได้ นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบ สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2010 : 228) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่หน่วยงานจัดทำเพื่อดำเนินการให้ได้ผลลัพธ์ตามที่หน่วยงานกำหนด บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน และได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดปรัชญาขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนด พันธกิจ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายนอก 6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ 8) การกำหนดกลยุทธ์ 9) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

روبินส์ และคูลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2012 : 238) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหาร กระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผนการจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยมีการเพิ่มเติมและมุ่งเน้นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้ทราบสถานะขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติ ส่วนโรบินสันและเพิร์ซ (Robinson and Pearce, 2012 : 12) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้สำเร็จ บีโลว์ มอริสเซียและแอคคอม (Below, Morrissey, and Acomb, 1987 : 285-286) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นทิศทาง และการกระทำที่นำสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ให้กับองค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1) พันธกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 3) กลยุทธ์ 4) สรุปแผนกลยุทธ์ 5) การบูรณาการแผน 6) การวางแผนการเงิน 7) การสรุปสำหรับผู้บริหาร

วีเลน และคณะ (Wheelen and others, 2018 : 46) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร เป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรคหรือ ข้อจำกัด (Threats) โดยคำนึงถึง จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เป็นหลักสำคัญ ขณะเดียวกัน ลินช์ (Lynch: 2018 : 1) ได้ให้หมายความว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจพื้นฐานเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตขององค์กร วัตถุประสงค์ ทรัพยากร และวิธีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในเวลาต่อมา โรธาเออร์เมล (Rothaermel, 2021: 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่รวมการวิเคราะห์ การกำหนดแผน และการดำเนินการ เพื่อค้นหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นักวิชาการไทยจินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549 : 12) ให้ความหมายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล (2559 : 23) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือ วิธีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือ

ทิศทางการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และพิมพ์พร จารุจิตร (2559 : 48) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการการวางแผนและดำเนินงานที่เป็นระบบมีกระบวนการที่ชัดเจน มีการวางแผนการจัดการองค์กร การดำเนินการ การควบคุม ประเมินและติดตามผลที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระยะยาวเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ต่อมา ธนวัฒน์ ทีปะपाल (2565 : 10) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และ วาทิต อินทุลักษณ์ (2565 : 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญขององค์กร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแนวทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีพัฒนาการ

จากการที่นักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยที่กล่าวถึงความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการการดำเนินงานของฝ่ายบริหารที่ส่งผลให้การกำหนดและการดำเนินการจัดสร้างแผนงานและปฏิบัติตามแผนงานที่ออกแบบมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลและการควบคุม

### 2.6.3 องค์ประกอบของกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบของกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

วีเลนและคณะ (Wheelen and others, 2018 : 46) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control)

สามารถนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การตรวจสอบประเมินและจัดส่งข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้กับผู้บริหารต่าง ๆ ในองค์กรโดยเน้นปัจจัยที่เป็น (Strategic Factor) คือ ปัจจัยที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะดำเนินการผ่าน SWOT ซึ่ง Strength (S) และ Weakness (W)

วิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยเดียวกันของคู่แข่ง ถ้าองค์กรเรากว่าก็เป็นจุดแข็ง (Strength : S) ถ้าองค์กรเราด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อน (Weakness : W) ส่วน Opportunity (O) และ Threat (T) วิเคราะห์โดยติดตามแนวโน้มของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ปัจจัยแต่ละตัวจะมีผลกระทบต่อองค์กรของเราอย่างไร ถ้ากระทบทางบวก เรียกว่า โอกาส (Opportunity : O) ถ้ากระทบทางลบเรียกว่า อุปสรรค (Threat : T)

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาว (กลยุทธ์) ให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับโอกาสและอุปสรรค ด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์มี 4 รูปแบบ คือ กำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย ดังนี้ 1) Mission : Strategic Purpose คือ พันธกิจขององค์กร ซึ่งมีปรากฏเป็นถ้อยแถลง หรือข้อความที่แสดงถึงความมุ่งหมายหรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร พันธกิจในความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรด้วย 2) Objectives : Listing Expected Results คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้จากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์จึงควรต้องระบุสิ่งที่ต้องการได้ (What) ภายใต้เงื่อนไขเวลา (When) และควรกำหนดให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน (Quantified) 3) Strategy : Defining the Competitive Advantages กลยุทธ์ คือ แผนหลักขององค์กรที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ 4) Policies : Setting Guidelines นโยบาย คือ กรอบหรือแนวคิดทางเลือกหรือกติกาที่ใช้ในการตัดสินใจ นโยบายจะเป็นตัวเชื่อมขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์กับขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์นโยบายยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดขององค์กรตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) โดย 1) Programs and Tactics : Defining Actions แผนงานและยุทธวิธี คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมและขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติ 2) Budgets : Costing Programs งบประมาณ คือ แผนงานขององค์กรในรูปของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกแผนงาน 3) Procedures : Detailing Activities คือ วิธีปฏิบัติซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของรายละเอียดของการปฏิบัติในแผนงาน ปกติองค์กรจะจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อรู้ขั้นตอนกระบวนการว่าต้องเริ่มต้นจากวิธีปฏิบัติในเรื่องใด อย่างไร ต่อด้วยการปฏิบัติอะไรเป็นลำดับ เพื่อให้แผนงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย

4. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) คือ กระบวนการในการวัดผล การดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหาร

ทุกระดับจะใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขดำเนินงานต่อไป

ทอมป์สันและคณะ (Thomson and others, 2021 : 23) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็น กระบวนการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing a strategic vision) บ่งบอกลักษณะของ ธุรกิจในอนาคตขององค์การว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนด ทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การ บอกค่านิยมหลัก (core values) ที่ทุกคนยอมรับ และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อนำองค์การดำเนินไปตามเส้นทาง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ ไปปฏิบัติ (executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Monitoring developments evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนด วัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

เดวิดและคณะ (David and others, 2020 : 35-36) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจ การระบุโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์การ การระบุจุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์การ การกำหนด วัตถุประสงค์ระยะยาว การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก และการเลือกกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงที่จะดำเนินการ ซึ่งประเด็นด้านการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การตัดสินใจว่าจะจัดทำภารกิจใหม่ ภารกิจที่จะละทิ้ง การสร้างวิธีการป้องกัน เนื่องจากไม่มีองค์การใดมีทรัพยากรที่ไม่จำกัด การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องตัดสินใจ ว่ากลยุทธ์ทางเลือกใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด การตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์จะต้อง มุ่งเน้นกับผลลัพธ์ ทรัพยากร และเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในช่วงเวลาที่ดำเนินการ โดยการกำหนด กลยุทธ์จะกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีผลกระทบหลายด้าน ที่สำคัญและผลกระทบที่ยั่งยืนขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะมีมุมมองที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจถึง ขอบเขตการตัดสินใจของการกำหนดกลยุทธ์



2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) คือ การนำกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดผลในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย การกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากร และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังรวมถึง การพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์, การสร้างโครงสร้างองค์กร, การเปลี่ยนทิศทางของโอกาสทางการแข่งขัน, การเตรียมงบประมาณ, การพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศ, การวางแผนกลยุทธ์, การเชื่อมโยงค่าตอบแทนของบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์กร การดำเนินการในขั้นนี้ เรียกว่า ขั้นตอนปฏิบัติการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการระดมบุคลากรและผู้บริหารเพื่อนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไว้ไปปฏิบัติตามแผนให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ทำให้ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีวินัย ความมุ่งมั่น และการเสียสละส่วนบุคคล ซึ่งการใช้กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากร ซึ่งเป็นศิลปะมากกว่าวิทยาศาสตร์ และสิ่งที่ยังสำคัญอย่างยิ่งคือทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

3. การประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation) คือ ขั้นตอนที่สุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในขั้นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่ากลยุทธ์ใดที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ขั้นตอนนี้เป็นวิธีการหลักที่จะได้รับข้อมูลเพื่อเป็นการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องนำมาพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่กำหนดนั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใด การดำเนินการในขั้นนี้มีพื้นฐานการดำเนินการ 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนด กลยุทธ์ 2) การวัดประสิทธิผล 3) การนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน

เดสและคณะ (Dess and others, 2021 : 12-13) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Analysis) คือ จุดเริ่มต้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องทำเพื่อกำหนดและใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้เป็น การวิเคราะห์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การประเมินสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการประเมินองค์การว่าสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ได้ดีเพียงใดรวมถึงเทคโนโลยีที่สามารถปรับปรุงการทำงานร่วมกัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การพัฒนากลยุทธ์ในหลายระดับ ระดับแรกคือ 1) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะเน้นถึงประเด็นวิธีการแข่งขันเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ระดับองค์การ จะมุ่งเน้นไปที่ผลงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ระหว่างประเทศ เพื่อเผชิญสถานการณ์ทั้งโอกาสและอุปสรรค 4) กำหนดกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ โอกาสที่เป็นไปได้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) คือ การดำเนินงานขององค์กรตามสูตรกลยุทธ์รวมทั้ง การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การออกแบบองค์กรและความเป็นผู้นำ การควบคุมข้อมูลกำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ติดตามและแสกนสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง มีการกำกับดูแลองค์กรที่มีประสิทธิผล

ภักดี มานะหิรัญเวท (2555 : 6-13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการกำกับติดตามประเมินผล และเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้บุคคลสำคัญๆ ในบริษัทได้รับทราบสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยตัวแปร (โอกาสและภัยคุกคาม) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรและ โดยทั่วไปไม่ได้อยู่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวก่อให้เกิด กรอบการดำรงอยู่ของบริษัท มันอาจเป็นแรงผลักดันทั่วไปและแนวโน้มภายในสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) หรือปัจจัยเฉพาะที่เกิดในสภาพแวดล้อมในงาน (Task Environment) ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทประกอบด้วยตัวแปร (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในองค์กรเองและมักจะไม่ใช่ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดการทำงานซึ่งรวมถึงโครงสร้าง วัฒนธรรมและ ทรัพยากรของบริษัท

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาว สำหรับการจัดการโอกาส และภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพโดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท โดยรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดไว้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดแนวทางของนโยบาย (Policy)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่นำเอากลยุทธ์และนโยบายมาปฏิบัติ โดยการจัดทำโปรแกรมงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานกระบวนการนี้ อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม หรือระบบการบริหารโดยรวมขององค์กร หรือภายในทุกอย่างที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักกระทำโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบ ยกเว้นกรณีที่มีความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรอย่างมาก บางครั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องไปถึงการวางแผนการดำเนินการซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

4. การประเมินผลและควบคุม กระบวนการนี้ต้องมีการกำกับผลการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานจริงใกล้เคียงกับผลงานที่คาดหวังผู้บริหารทุกระดับจะใช้ผลจากข้อมูลเหล่านี้ ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องถึงแม้ว่าการประเมินผลและการควบคุม จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วก็ตาม แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ก่อนหน้านี้ได้ ฉะนั้น จึงทำให้เกิด

การกระตุ้นทั้งกระบวนการให้เริ่มต้นใหม่ ผลการดำเนินการคือผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปประเมินในรูปของผลกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน การประเมินผล และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน รวดเร็วและเที่ยงตรงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลนี้เปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้เริ่มแรกในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินผลและควบคุมทำให้ต้นแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ ซึ่งจากข้อมูลผลการดำเนินงาน ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับปรุงการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือทั้งสองอย่าง

ต่อมาฐานาภา ฉันทไพศาล (2560 : 12-25) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม เป็นการกำกับประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแก่ บุคลากรภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้ง สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการในการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การวิเคราะห์ SWOT คำว่า “SWOT” เป็นคำย่อมาจากพยัญชนะตัวแรกของ 4 คำ ดังนี้ S = จุดแข็ง (strengths) W = จุดอ่อน (weakness) O = โอกาส (opportunities) และ T = อุปสรรค (threats) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของกิจการ สภาวะแวดล้อมภายนอก (external environment) ประกอบด้วย ตัวแปรและโอกาสและอุปสรรคซึ่งอยู่ภายนอกกิจการ ซึ่งกิจการไม่สามารถควบคุมได้ภายใต้ การควบคุมของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทภายในกิจการที่มีอยู่ สภาวะแวดล้อมภายใน (internal environment) ประกอบด้วยตัวแปรจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีอยู่ภายในกิจการได้แก่ โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรม และ ทรัพยากร จุดแข็งของกิจการจะมาจากกำหนัดสมรรถนะหลัก ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน

2) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ วิเคราะห์ และการ ตัดสินใจที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ธุรกิจรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์และนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่กิจการได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์แล้วจึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการพัฒนาผ่าน โปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และกระบวนการ ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและหรือระบบการบริหารทั่วทั้งองค์กรการนำกลยุทธ์ไปใช้จะ อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับต้นและระดับกลาง นอกเสียว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ที่เกิดขึ้นในกิจการ ผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้อง มีการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ ซึ่งในบางครั้งจะต้อง มีการวางแผนการ ปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรร ทรัพยากรในแต่ละวัน

4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการทุกระดับต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร แม้ว่า การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านี้ และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่

เสนาะ ตีเยาว์ (2546 : 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนและทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขั้นตอนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุป การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารในการกำหนดและการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์

สมชาย พัทธเสน (2552 : 28) กล่าวถึง องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ 7 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) การนำกลยุทธ์ไปใช้

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2553 : 25) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) วัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับเรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2554 : 28) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดตลอดรวมถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564 : 37-39) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ทิศทางของกลยุทธ์”

2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options) กล่าวคือ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมนำมาซึ่งการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดทิศทางระยะสั้น กลาง และยาวขององค์กรไปสู่อนาคต ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนการศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร รวมทั้งความเป็นไปได้อันจะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจเรียกว่า "กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด" (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการดูกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด และ ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ก็คือภายหลังจากที่มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัดในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร นั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า "ทิศทางเชิงกลยุทธ์" (Strategic Direction) แล้ว ก็มาถึงขั้นตอนที่สามของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาซึ่งการเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้น ยังหมายถึง ขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดี ในขั้นตอนนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร

สรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 4 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นงานที่จะต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนาให้เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมา กำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผน ซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการกำหนดแผน การปฏิบัติการมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง 4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นการติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

#### 2.6.4 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต (2561 : 10) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ช่วยในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทาง การดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจที่ดี สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตลอดจนช่วยบริหารความเสี่ยงสร้างความพร้อมให้องค์กรในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันภายในองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กร

ว.วิชาการ (2564 : ออนไลน์) เสนอแนวคิดว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน หลักการและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นก็มีหลักสำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้แล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ

สุพานี สฤณภูวานิช (2553 : 12) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งอื่น สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด

และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กร แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง และ 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และควบคุมติดตามผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 52-53) กล่าวว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด ผู้บริหารมีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่า ต้องบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการระดับโลก (Global)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้วิธีการ (means) ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness)

บุญเลิศ เย็นคงคา (2544 : 13) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรรู้วัตถุประสงค์และภารกิจในอนาคตอย่างชัดเจน

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกันในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริโภค ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบครอบสามารถลดความเสี่ยงได้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549 : 16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้



1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิด ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ที่ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกัน ในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนา ศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับ ความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างเหมาะสมและใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2544 : 9-10) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์สามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและพนักงานในทุกระดับ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ชัตติยา ค้วงสำราญ (2552 : 30) กล่าวว่า บริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อม ภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผล ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 3) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

เอกชัย จันทรโณภาส (2564 : ออนไลน์) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและเป็นการ ประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
3. เป็นเงื่อนไขของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด "กลยุทธ์" ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

แก้วตา เข้มแข็ง (2555 : 15) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ ช่วยให้ องค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (ศรีรัมย์) (2556 : 13) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวมา พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

### 2.6.5 องค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เริ่มต้นถูกนำไปใช้ทางด้านการทหารและการสงครามเพื่อจัดสรร และวางตำแหน่งกำลังทางทหารในสนามรบด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิตศัตรู ต่อมากลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้ในทางเศรษฐกิจโดยมีความหมายรวมไปถึงแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรของประเทศที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทางการค้า กลยุทธ์จึงถูกนำมาใช้ในแง่ของการบริหารองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย รวมทั้งด้านการศึกษา มีองค์ประกอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารองค์การหลายประการในแง่มุมต่าง ๆ กัน องค์ประกอบกลยุทธ์ นำเสนอได้ดังนี้

เดวิด (David, 2007 : 90-92) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ไว้ว่าประกอบด้วยภารกิจขององค์การ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats)
2. จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)
3. การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 1) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะตัดสินใจว่าควรขยายกิจการ รักษาสภาพปัจจุบัน ลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริโภค

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1995 : 4) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกและเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012 : 9) กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549 : 298) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับกิจการ (Enterprise strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) กลยุทธ์ชนิดใดจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) ตลาดในปัจจุบันของผลิตภัณฑ์และฐานะทางด้านทุนของผลิตภัณฑ์ 2) ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (อัตราการเติบโตทางการตลาด) 3) ทรัพยากรของกิจการเทียบกับคู่แข่ง 4) ช่วงเวลา 5) ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ ที่มีอยู่ 6) การกระทำและการปฏิบัติตอบต่างๆ ของคู่แข่ง

อุทิศ ขาวเขียว (2546 : 18-22) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบหลักเพื่อประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) องค์ประกอบหลักด้าน “เป้าประสงค์ร่วม” 2) องค์ประกอบหลักด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” (กลยุทธ์วิธีที่เหมาะสม) 3) องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ – กลไกเร่งรัดการพัฒนา

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2556 : 14) กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจว่าควรขยายกิจการ รักษาสภาพปัจจุบัน ลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจ มุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการแข่งขันของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเช่นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้น
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายปฏิบัติการหรือแผนกต่างๆมุ่งเน้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการกิจกรรมกระบวนการดำเนินงานเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์มากที่สุดเช่นกลยุทธ์การตลาดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การผลิตกลยุทธ์การเงินโดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติในอนาคตและเป็นแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางการทำงานขององค์กรในระยะยาวจะต้องตรงตามความเป็นจริงและเกิดจากความเข้าใจร่วมกันเพื่อมุ่งปฏิบัติเป็นสำคัญ

ชนินท์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2544 : 12) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นการกำหนดนโยบายหรือทิศทางของผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจว่าธุรกิจควรขยายกิจการรักษาสภาพปัจจุบันลดการดำเนินงานหรือเลิกกิจการ

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจ มุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการแข่งขันของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นเช่นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่างและการมุ่งเน้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายปฏิบัติการหรือแผนกต่าง ๆ มุ่งเน้นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กระบวนการดำเนินงาน เพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์มากที่สุดเช่นกลยุทธ์การตลาดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การผลิต

พัคตร์ผจง วิฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2544 : 65-66) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารกลยุทธ์ จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนในองค์การในการมีส่วนร่วมในการสร้างและปฏิบัติตามแผนและเป้าหมาย โดยกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) การกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก 3) การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งภายใน 4) การวิเคราะห์ SWOT และการสร้างกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 6) การควบคุมกลยุทธ์

## 2.6.6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Strategic Management)

ในการบริหาร หรือการจัดการสมัยใหม่นั้น มักจะได้ยินคำว่า “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Planning) หรือ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานมีความอยู่รอดในอนาคต การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผล การดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจ และการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร (ว.วิชาการ, 2564 : ออนไลน์)

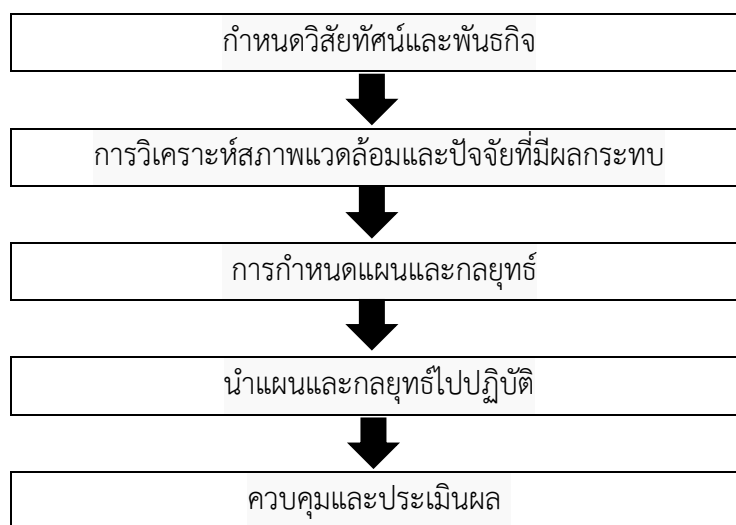
การวางแผนกลยุทธ์นับเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการตั้งวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งมีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพก่อนที่จะมีการดำเนินการเกิดขึ้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็น กระบวนการ ซึ่งเริ่มต้นจากผู้นำและสมาชิกในองค์กร ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) สำหรับอนาคตขององค์การขึ้นและพัฒนาวิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้” สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545: 4) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นได้มากกว่าการวางแผนเพื่ออนาคต แต่เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตให้กับองค์กร ความจริงแล้วการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) อาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากว่าองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ส่วนแรก จะเป็นเรื่องของ การวางทิศทาง การบริหารหรือทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งก็เป็นเรื่องของ การวางแผนและอีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของ การดำเนินกลยุทธ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือแผนทิศทางที่ได้กำหนดเอาไว้ นั่นเอง ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งก็คือการกำหนดแผนทิศทาง และอีกส่วนหนึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุสู่แผนทิศทางที่ได้กำหนดเอาไว้ และในลักษณะดังกล่าว การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นองค์ประกอบแรกในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

### ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความแตกต่างของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไปที่ว่าการวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาเบื้องต้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานทั่วไป ส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำหน่วยงานไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ

1. หน่วยงานของเราตอนนี้อยู่ตรงไหน เป็นคำถามที่ต้องการวิเคราะห์ถึงสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย คำถามข้อนี้จะช่วยให้วิเคราะห์ถึงความพร้อมก่อนที่จะตัดสินใจเริ่มการดำเนินการ ซึ่งคำตอบสามารถหาได้โดยการวิเคราะห์ SWOT
2. เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมคืออะไร เป้าหมายของการดำเนินการใดๆก็ตามจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)
3. จะใช้วิธีไหนจึงจะบรรลุเป้าหมาย คำตอบของคำถามข้อนี้คือการกำหนด เป้าหมาย (Goal), วัตถุประสงค์ (Objective), กลยุทธ์ (Strategy), ทรัพยากร (Resources) และแผนงาน (Planning) ให้ชัดเจน

สำหรับขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นไปดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนของสิ่งที่จะทำ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลกระทบ สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ SWOT
3. การกำหนดแผนและกลยุทธ์ หลังจากการวิเคราะห์ SWOT เสร็จสิ้นเราจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำจัดหรือลดผลกระทบจากปัจจัยทางด้านลบและใช้โอกาสจากปัจจัยทางด้านบวก
4. นำแผนและกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. ควบคุมและประเมินผล ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ถ้าพบว่ายังมีข้อบกพร่องของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติสามารถกลับไปขั้นตอนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์หาข้อบกพร่องหรือรายละเอียดที่ยังขาดหายไปและนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป

สำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่



ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549 : 31) กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ คือ

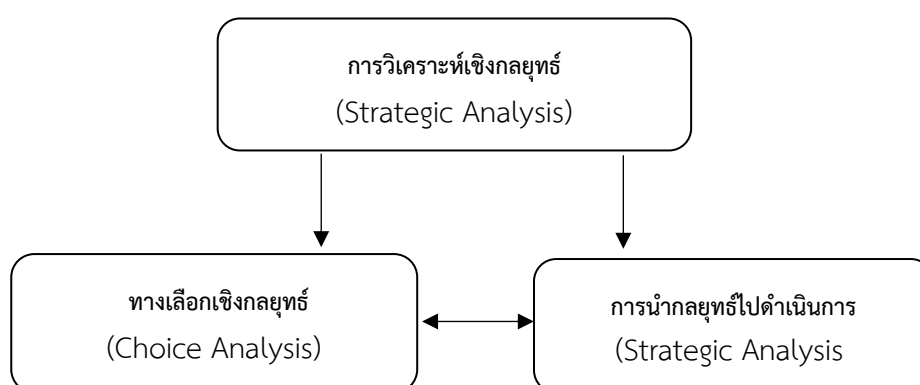
1. มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Treat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับและได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์การ บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง

3. เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนที่ทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากกรณีดังกล่าว สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564 : 37-40) ให้ข้อเสนอแนะว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) นำเสนอได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2564). **Strategic Management การบริหารเชิงกลยุทธ์**. (กรุงเทพฯ : Amarin How to). 39.

องค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ถือเป็นองค์ประกอบแรกในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อดูผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาส และภัยอันตราย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอันหมายถึง เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร ทรัพยากรขององค์กร เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์(Strategic Analysis) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) หรือการวางตำแหน่งทางธุรกิจ ก็คือการวางทิศทางของธุรกิจในปัจจุบัน (Present Strategic Positioning) และทิศทางธุรกิจในอนาคต (Future Strategic Positioning) องค์ประกอบของตำแหน่งปัจจุบันและอนาคตเราเรียกรวมกันว่าทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction)

องค์ประกอบที่ 2 ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์(Strategic Choices) การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ความจริงก็คือการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ นั้นก็คือแนวทางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ และคัดเลือกกลยุทธ์หรือทิศทางที่ เหมาะสม ซึ่งในส่วนของระดับกลยุทธ์ ทั้งสามระดับดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นระดับกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ระดับ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในกรอบของทางเลือก เชิงกลยุทธ์(Strategic Choices)

องค์ประกอบที่ 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรม (Strategy Implementation) นั่นก็คือ หลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้ กำหนดนั้นไปปฏิบัติและประเมินผล การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงมีลักษณะ เป็นกระบวนการบริหาร โดยมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 องค์ประกอบ นั่นก็คือ องค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์(Strategic Analysis) องค์ประกอบทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) และ องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) นั่นเอง

เดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993 : 1) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ

1. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดสู่กลยุทธ์

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกเช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณีด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็นเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์การที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค

องค์ประกอบที่ 2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วยการประสานประสาน (Integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโครงสร้างองค์การ (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสานและเปลี่ยนแปลง

ทอมสันและสตีคแลนด์ (Thomson and Strickland, 1995 : 4) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision. Mission statement. Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision)
- (2) การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement)
- (3) กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal)
- (4) การกำหนดเป้าหมาย (Goal)
- (5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบ การปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์กร หรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

โรบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2012 : 240-246) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการดำเนินกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุความชัดเจนของพันธกิจ วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ (Identify the Organization Current Mission, Objective and Strategy)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Doing an External Environment)
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Environment)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Formulating Strategy)
5. การประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Evaluate Result)

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012 : 9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants)

2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining Power of Suppliers)

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers)

2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The Threat of Substitute Products or Services)

2.5 ระดับการแข่งขันของคู่แข่ง (The Degree of Rivalry Among Existing Competitors)

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์การ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

เบทแมน และสเนล (Bateman & Snell, 2007 : 131) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ ภารกิจ คือจุดมุ่งหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์การ ส่วนวิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตที่ต้องการทำให้เป็นจริงและเป้าหมาย คือ ผลที่ได้จากภารกิจและวิสัยทัศน์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การจัดทำยุทธศาสตร์ การประเมินผลและการควบคุม การนำยุทธศาสตร์ไปใช้

2. การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ คู่แข่ง การเมือง สังคม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งซึ่งหมายถึงลักษณะในองค์กรที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันหรือส่งผลเชิงบวก ในองค์กรส่วนจุดอ่อน หมายถึงลักษณะในองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือส่งผลเชิงลบต่อองค์กร

4. การวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์ หลังจากทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว ผู้บริหารต้องกำหนดยุทธศาสตร์โดยการเปรียบเทียบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

5. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปใช้ในการดำเนินงาน

6. การควบคุมยุทธศาสตร์ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารยุทธศาสตร์โดยผู้บริหารจะประเมินผลความก้าวหน้าขององค์กรและยุทธศาสตร์

พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552 : 17-18) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การพิจารณาการวิเคราะห์ธุรกิจ (Corporate Strategic Analysis)
3. เลือกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternative)
4. กำหนดนโยบายและแผนงานหรือโครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2552 : 156-157) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน (Establishing Organization Direction)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2554 : 28) เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้คือ

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน
- 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน
- 3) การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

ว.วิชาการ (2564 : ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

2. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT Analysis ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength -S) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O) : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2.4 การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T) : เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมายแต่ยังไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริม ให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ)

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) เมื่อองค์กรดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเสียเปล่า (Waste) เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผล การปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

ส่วนกลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross – Gordon, 2010: 228-230) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulate) เป็นกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุตามที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจและนโยบาย ในขณะที่การกำหนดกลยุทธ์นั้นจะพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยรวมที่สัมพันธ์กับอุปสรรคและโอกาสจากภายนอก และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับภาพในอนาคตของแต่ละกลยุทธ์ที่ต้องนำไปดำเนินการและเชื่อมโยงกับหน่วยงานและพันธกิจขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นการเลือกวิธีการทำงานสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับ



นโยบาย ดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางและการศึกษาสภาพของหน่วยงาน ( SWOT Analysis ) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ และการจำแนกกลยุทธ์หน่วยงานออกเป็นแนวคิดทิศทางและวิธีการทำงานหลักแล้วจึงกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้แนวคิดและวิธีการทำงานหลักบรรลุ ในการจำแนกกลยุทธ์นั้นในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ใช้คำ/ข้อความในการจำแนกกลยุทธ์ไม่เหมือนกันแต่ที่พบบ่อยๆ มักจะจำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ กลยุทธ์/จุดเน้น ยุทธศาสตร์/มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่นิยมกำหนดเป็น ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ ดังนั้นในที่นี้จะนำเสนอการกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเติบโต กลยุทธ์ความถนัด กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน ดังนั้นในการเขียนข้อความกลยุทธ์ควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์

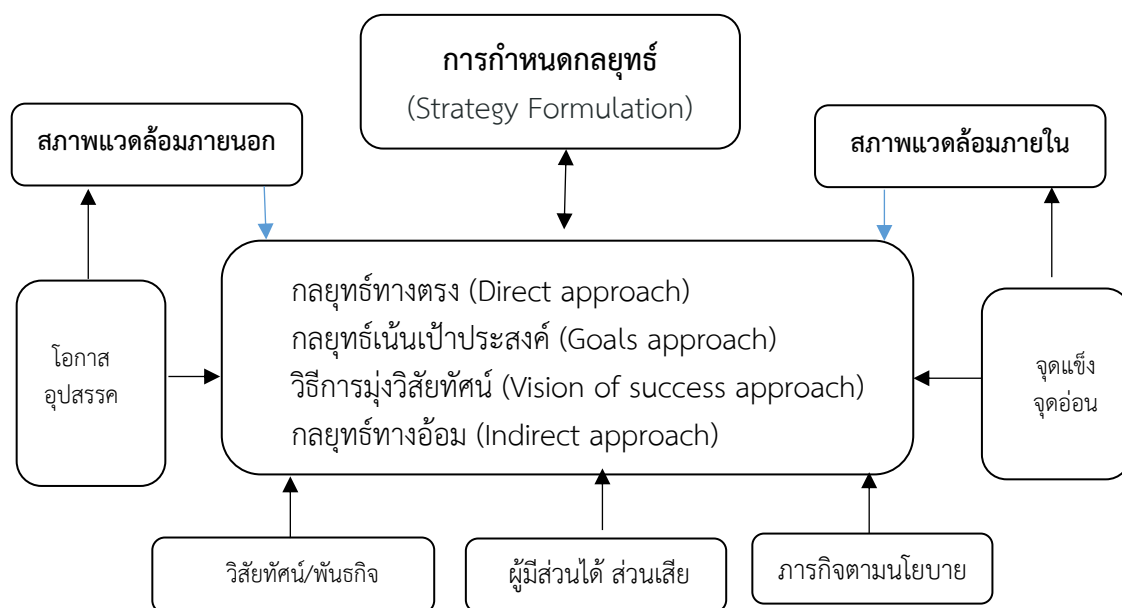
### วิธีการกำหนดกลยุทธ์

1. วิธีทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

2. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์

3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย”

4. วิธีการทางอ้อม (Indirect approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 4 วิธีการกำหนดกลยุทธ์ ปรับปรุงจากกลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สุราษฎร์ธานี : กลุ่มนโยบายและแผน, 2555 : 73)

ผู้วิจัยสรุปประเด็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการกลยุทธ์ของนักวิชาการและผู้บริหารโดยนำเสนอไว้หลากหลายรูปแบบ แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักบริหารและนักวิชาการ

นักวิชาการ	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon, 2010 : 228-232)	การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดปรัชญาขององค์การ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดพันธกิจ 4) การกำหนดนโยบาย 5) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก 6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ 8) การกำหนดกลยุทธ์ 9) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

**ตารางที่ 3** กระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักบริหารและนักวิชาการ (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991 : 17)	ขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การสร้างทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ในองค์การไปปฏิบัติ (Implementing Organizational Strategies) 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)
ฐาปนา ฉินไพศาล (2560 : 12-25)	การจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ SWOT 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2556 : 14)	กระบวนการที่ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญประกอบการตัดสินใจ 2) การวางแผนทางการดำเนินงาน 3) การควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์
ทอมป์สัน และ สตรีกแลนด (Thomson & Strickland, 1995 : 4)	กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมเชิงกลยุทธ์
บีโลว มอริสเซย์ แอ็คคอม (Below, Morrissey and Acomb, 1987 : 285-286)	องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1. พันธกิจขององค์กร 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ 3. กลยุทธ์ 4. สรุปรูปแผนกลยุทธ์ 5. การบูรณาการแผน 6. การวางแผน การเงิน 7. การสรุปสำหรับผู้บริหาร

**ตารางที่ 3** กระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักบริหารและนักวิชาการ (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
เบทแมนและสเนล (Bateman and Snell, 2007 : 105)	การกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การนำไปปฏิบัติ (Implementing) การควบคุม (Controlling) การออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy Design)
พิบูล ทีปะปาล และ ธวัชณ์ ทีปะปาล (2559 : 23)	1. การกำหนดแนวทางหรือ วิธีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งาน บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2. การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ 3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4. จัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม
พิมพ์พร จารุจิตร (2559: 48)	กระบวนการการวางแผนและดำเนินงานที่เป็นระบบมีกระบวนการที่ ชัดเจน ประกอบด้วย 1. การวางแผน 2. การจัดการองค์กร 3. การดำเนินการ 4. การควบคุม ประเมินและติดตามผล
ภักดี มานะหิรัญเวท (2555 : 6-13)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4. การประเมินผลและควบคุม
روبินส์ และ คูลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2012 : 238)	กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหาร กระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องอาศัย กระบวนการบริหารที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผนการจัดองค์กร การนำ และการควบคุม โดยมีการเพิ่มเติมและมุ่งเน้นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้ทราบสถานะขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่าง เหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติ
เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2554 : 28)	1. การวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอก 2. สภาพแวดล้อมภายใน 3. การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด

**ตารางที่ 3** กระบวนการบริการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนักบริหารและนักวิชาการ (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
	4. การประเมินผลและการควบคุม
วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012)	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)</li> <li>2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)</li> <li>3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)</li> <li>4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)</li> </ol>
วิลเลน และคณะ (Wheelen and others, 2018 : 9)	ชุดการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ช่วยกำหนดผลการปฏิบัติงาน ในระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม</li> <li>2. การกำหนดกลยุทธ์</li> <li>3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์</li> </ol>
สมชาย พัทธเสน (2552 : 28)	องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ 7 ประการ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดวิสัยทัศน์</li> <li>2. พันธกิจ</li> <li>3. เป้าหมาย</li> <li>4. วัตถุประสงค์</li> <li>5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก</li> <li>6. การกำหนดกลยุทธ์</li> <li>7. การนำกลยุทธ์ไปใช้</li> </ol>
เสนาะ ตีเยาว์ (2546 : 1)	การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการการตัดสินใจ และการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ 4 ขั้นตอน <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดกลยุทธ์</li> <li>2. การนำกลยุทธ์ไปใช้</li> <li>3. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์</li> </ol>

เมื่อนำความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความเห็นของนักวิชาการ  
สามารถเปรียบเทียบได้ดัง**ตารางที่ 4**

**ตารางที่ 4** เปรียบเทียบ สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามความเห็นนักวิชาการ

กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	Glickman, Gordon Ross-Gordon, 2010	Certo & Peter, 1991	รฐานา ฉันทะกาล (2560)	ณัฐพันธ์ เจริญพันธ์ (2556)	Thompson & Strickland, 1995	Below, Morrisey and Acomb, 1987	Bateman and Snell, 1999	ทิบูล ที่ปะกาล ธนวัฒน์ ที่ปะกาล 2559)	พิมพ์พร จารุจิพร (2559)	ภักดี มานะพิริยเวท (2556)	Robbin and Coulter, 2012	เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554)	Wheeled and Hunger, 2006	Wheeled and others, 2018	สมชาย พัทธเสน (2552)	เสนาะ ดิยาว (2546)
การกำหนดวิสัยทัศน์	/				/										/	
พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์	/				/	/									/	
การวางแผน						/		/	/		/	/				
การจัดองค์การ									/		/					
การนำ											/					
การวิเคราะห์ภาวะแวดล้อม	/	/	/	/				/		/		/	/	/	/	/
การวิเคราะห์กลยุทธ์						/		/								
การกำหนดกลยุทธ์	/	/	/		/	/	/			/			/	/	/	/
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การนำไปใช้	/	/	/		/		/		/	/			/		/	/
การประเมินกลยุทธ์			/		/				/	/			/	/		/
การควบคุมกลยุทธ์		/	/	/	/		/		/	/	/		/	/		/
การออกแบบกลยุทธ์ การสร้างทิศทาง				/			/	/								
การสรุป						/										

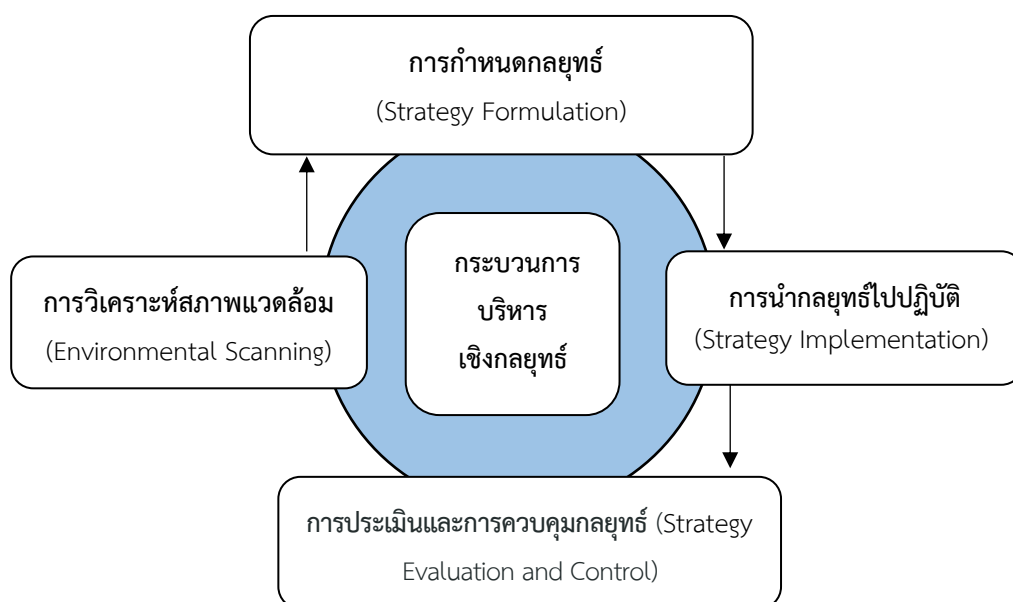
จากข้อมูลใน **ตารางที่ 4** ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามความเห็นของนักวิชาการ สามารถสรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และภายนอก (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง(Strengths = S) จุดอ่อน (Weaknesses = W) โอกาส (Opportunities = O) และ อุปสรรค(Threats = T) ตามลำดับ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธวิธี ด้วยการวิเคราะห์ SWOT ถึงโอกาสและอุปสรรค ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ร่วมกับจุดแข็งและจุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งผลจากการจับคู่ทำให้เกิดกลยุทธ์ขององค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านโครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้



แผนภูมิที่ 5 สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

## 2.7 หลักการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

### 2.7.1 ความหมายของการบริหาร

สถานศึกษาเป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ทำให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้สมาชิกในสังคมได้มีความรู้ สติปัญญา อารมณ์ สังคม ที่จะทำให้ตนเองได้ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ดังนั้น องค์กรจะให้ความรู้แก่สังคมได้จึงต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถร่วมมือบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่สังคมต้องการ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2550 : 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่าผู้บริหารทุกคนคงประจักษ์ชัดว่า "ทรัพยากร" นั้นสำคัญอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร เมื่อทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำอย่างไรเราจึงจะใช้ทรัพยากรบุคคล

ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้น กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง "ทรัพยากรบุคคล" และการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยกลยุทธ์ทรัพยากร การจัดการ

อุไรวรรณ สุขสม (2558 : 578) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่โดยอาศัยปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management) การบริหารการศึกษาจึงเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการอย่างเป็น ระบบ ระเบียบ ต้องอาศัย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2550 : 59-60) กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์และศิลปะเพื่อนำคนและทรัพยากรมารวมกันแล้วอำนวยความสะดวกให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ปัจจัยในการบริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมั่งมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลก่อกำกับปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 27) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้  
 ปรัชญา เวสารัชช (2554 : 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้ตั้งไว้  
 ภาระหน้าที่ดังกล่าว จะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา ภารดี อนันต์นาวิ (2555 : 2) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา อาจ



พิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล หลายๆ คน ร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านให้มีความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็น สมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในระบบ โรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

วิจิตร วรุตบางกูร (2558 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การทำงาน ร่วมกันของบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ทางความรู้ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมจริยธรรมต่าง ๆ เพื่อการเป็นสมาชิกของสังคมและประเทศชาติ สมบูรณ์ พรธรรณภาพ (2558 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลในหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ศิริ ถิอาสนา (2557 : 8) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่าเป็นกิจกรรมกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันจัดการทรัพยากร ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือ หน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัด คณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) นิพนธ์ กิनावงศ์ (2558 : 9) ได้ให้ความหมายของ การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่เยาวชนหรือสมาชิกในสังคม โดยการดำเนินงาน เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้ เราเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า “ผู้บริหาร”

เกรก (Gregg, 1997 : 32) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงาน และเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำเพื่อการอำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ให้กับงานสอนนักเรียน เข้ามา รับ การศึกษาในสถาบันการศึกษา

ดริคเกอร์ (Drucker, 1993) สรุปไว้ว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้ จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์วัตถุดิบ เงินทุนรวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่าย และตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากร ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือ หน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคณะทำงาน การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลใน การทำงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สำหรับการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานด้าน

บริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยมุ่งประสิทธิภาพความสำเร็จของโรงเรียนทุกด้าน ประกอบไปด้วยศักยภาพของนักเรียน สมรรถนะของครู สมรรถนะของผู้บริหาร คุณภาพของโรงเรียนในระดับสากล และเป็นที่ได้รับการยอมรับจากสังคม

### 2.7.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้นที่ได้มีกลุ่มที่นั้นย่อมมีการบริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 8) กล่าวว่า การบริหารเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระเบียบมีระบบ เพราะกฎ ระเบียบ บริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน การบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการ บริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานได้บรรลุมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงแต่กิจกรรมที่ผู้บริหาร จะต้องกระทำเพียงลำพังคนเดียวแต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัดและ ความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิควิธีและกระบวนการบริการที่ เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2556 : 11-15) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารที่ดีที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. คุณค่าในด้านการประหยัดการบริหารจะช่วยให้เกิดการใช้จ่ายทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ได้อย่างประหยัด การบริหารจะช่วยทำให้การทำงานเกิดผลงานที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับตามความปรารถนาในงานนั้น
2. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ การบริหารจะช่วยทำให้การทำงานเกิดผลงานที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ไปก่อให้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับตามความปรารถนาในงานนั้น
3. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การบริหารงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานมุ่ง หมายถึงการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือคาดหวังไว้เป็นหลัก
4. คุณค่าในด้านความเป็นธรรม การบริหารเป็นการดำเนินงานด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วหน้าและทั่วถึง ปราศจากการเลือกปฏิบัติ
5. คุณค่าในความซื่อสัตย์ ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม การกระทำโดยชอบยอมก่อให้เกิดความมีเกียรติเกิดความมั่นคงเป็นที่น่ายกย่องสรรเสริญ



5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

กูลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick, 1987) ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานซึ่งได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการซึ่งเรียกรวมกันว่า "POSDCORE" ได้สรุปกระบวนการบริหารหรือหน้าที่ของการบริหาร (Functional Managerial) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึงการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนงานการจัดสายงานการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึงการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลังการสรรหาการรักษาสภาพการทำงานการควบคุมการปฏิบัติงาน
3. การอำนวยการ (Direction) หมายถึงการดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการในกิจการต่างๆให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่วไปและในลักษณะเฉพาะตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงการร่วมมือในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันและกลมกลืนกัน
5. การรายงาน (Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของกิจการในหน่วยงาน
6. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุมรวมถึงการจัดสรรงบประมาณการทำบัญชี

#### 2.7.4 ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (POLC)

HREX.asia (2565 : online) นำเสนอ ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่เป็นการจัดการที่เป็นสากลสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ 4 อย่าง คือ POLC P – Planning / การวางแผน O – Organizing / การจัดการองค์กร L – Leading / การนำหรือภาวะการเป็นผู้นำ C – Controlling / การควบคุม POLC ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning : P) คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนนั้น มีหลายประเภท ได้แก่

1.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง โอกาส และอุปสรรคทางธุรกิจ ไปจนถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจ ที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนเชิงรุกอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมไปถึงปฏิบัติการนั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน

1.2 การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง

1.3 การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) : การวางแผนเชิงบริหารจัดการจะเน้นไปยังกระบวนการในการทำงาน หรือการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกสอดคล้องกันเสียมากกว่า และทำให้การทำงานราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรรวม เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่ายบริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงานภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

2. การจัดการองค์กร (Organizing : O) คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบ ระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

3. การนำ (Leading : L) คือ ความเป็นผู้นำ เป็นภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

4. การควบคุม (Controlling : C) คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเปล่า มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมิน เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

สรุปได้ว่าหน้าที่ผู้บริหาร มีหน้าที่การบริหารงานตามกระบวนการการบริหารนั้นประกอบไปด้วยการวางแผนการจัดหน่วยงาน การนำ การควบคุม การติดตาม การประเมินผลเพื่อให้งานที่กำหนดขึ้นให้มีความสอดคล้องต่อความต้องการในองค์กร

### 2.7.5 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

มณีกันต์ บุญมี (2556 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างผาสุก การเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็วเป็นผลให้องค์การต่างๆ ต้องขยายงานด้านการบริหารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการด้านต่างๆ โดยเฉพาะในด้านอุตสาหกรรมทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การบริหารจะทำให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญ และความเสื่อมของสังคมในอนาคต การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในสังกัด การบริหารมีลักษณะต้องใช้อการวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องมือซึ่งนักบริหารจำต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด การบริหารกับการเมืองเป็นของคู่กันไม่อาจจะแยกกันโดยเด็ดขาด ฉะนั้นการศึกษาวิชาการบริหารจึงต้องคำนึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย จะเห็นได้ว่าการบริหารมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตมนุษย์มาอย่างยาวนาน และเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทะนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ (2550 : 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญคือช่วยให้คุณภาพของมนุษย์ดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งให้เกิดการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 43) กล่าวว่า การบริหารมีคุณค่ายิ่งต่องานหรือภารกิจที่ ต้องปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารมีความสำคัญ และมีประโยชน์ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดการลงมือปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารมีกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่ง คือ การตัดสินใจ 2) ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคคลเพื่อให้งานที่ปฏิบัติได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 3) ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว เนื่องจากต้องมีการแบ่งงานกันทำ 4) ช่วยให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้อื่นและสังคมโดยรวม 5) ช่วยก่อให้เกิดการประหยัด เนื่องด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เข้าไป

สนับสนุน ช่วยให้งานได้ประสบความสำเร็จ เช่น การใช้งบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา เป็นต้น 6) ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการทำงานที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าและทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนการทำงานที่มีประสิทธิผล คือ เมื่อการทำงานเสร็จแล้วผลงานปรากฏออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 7) ช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสามัคคี เนื่องด้วยการบริหารคือการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและไม่รู้สึกแตกแยกกัน 8) ช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ 9) ช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมาหมายความว่า การบริหารเป็นการปฏิบัติงานที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย หากการดำเนินการตอบสนองนโยบาย ได้รับการสนับสนุนงบประมาณมากขึ้นจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบ มีการกำหนดรูปแบบ ขั้นตอน วิธีดำเนินการมีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลที่เชื่อถือได้ โดยเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการทุกด้านของผู้ได้รับการศึกษาที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ

### 2.7.6 หลักการบริหารในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งคณาธิการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และสืบเนื่องจาก กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวง เป็นโครงสร้างการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษาในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติด้วยหลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของ

ประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความ เป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

2. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัย ประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้มี ความหมายในเชิงลบและความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ใ้แก่มุมในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็น สิริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็น คณะกรรมการคณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (Cost - Effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

### 2.7.7 วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 : 8) ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ควรต้องยึดหลักให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถพัฒนาตนเอง เรียนรู้ และให้ยึดผู้เรียนให้มีความสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน พร้อมทั้งฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งยังต้อง ส่งเสริมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม พร้อมทั้งจัดการให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นคน



เก่ง คนดี และมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการจึงมีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552 - 2561) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันก็มีการปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วย โดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ และกำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของไทย

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ด้วยการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐาน พร้อมการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการคุณภาพของสถานศึกษาภายในสถานศึกษาในทุกกระดับ รวมทั้งผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะ เพื่อรับรองสมรรถนะความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับทุกประเภทของการศึกษา โดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพหรือมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงของครู เพื่อให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู พัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ลดภาระงานอื่นๆ ที่ไม่จำเป็น

3. เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบ และระบบการศึกษาตามอัธยาศัย และกำหนดมาตรการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งโครงสร้างพื้นฐาน และส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นชุมชน และสังคม

4. เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีระบบการบริหาร พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ รวมทั้งพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยจัดให้ทุกภาคส่วน ชุมชน ประชาชน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและมีคุณภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน ในการเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการสนับสนุนทางด้านการศึกษา และการเรียนรู้ให้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารการจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยปรับปรุงบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริม และการระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุนทางการศึกษา ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความสามารถความรู้ของการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ โครงสร้าง แนวทางการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งจะต้องประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาระบบการเงิน
- 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารเพื่อการศึกษา
- 3) การแก้ไข ปรับปรุง บังคับใช้กฎหมายทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) กระทรวงศึกษาธิการในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาของประเทศโดยตรง ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักสำหรับใช้จัดเป็นแนวทางจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งของการมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในทศวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2579) ประกอบด้วยทักษะและคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. 3Rs การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics)
2. 8Cs ได้แก่ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and problem solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทรรศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะทางด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

ศศิธร บุตรเมือง (2561 : 36) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรที่จะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติ และได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการบริหารสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารการศึกษาและสนับสนุนพัฒนาโรงเรียนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เพราะเป้าหมายเปรียบเสมือนแผนที่กรอบกำหนดทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ แต่ต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

2. วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การจัดการศึกษาของไทยนั้น ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 โดยเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีสุข คือการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และมีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มานิตย์ รัปไพทอง (2564 : ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จของสถานศึกษา ได้แก่

1. คุณภาพของนักเรียน นักเรียนต้องเป็นผู้มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการเรียนรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทย เป็นคนดีอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. สมรรถนะของครู ครูต้องมีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รู้จักการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่ใจดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. สมรรถนะของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน มีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. สมรรถนะของโรงเรียน โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้เกิดผลที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานระดับชาติ สามารถพัฒนาสู่ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย มีการจัดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติเป็นแนวทางในการกำหนดแผน การบริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนเก่ง คนดี มีความสุข โดยผ่านกระบวนการพัฒนาทั้งทางด้านการศึกษา พัฒนาครู พัฒนาบุคลากร พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง ทุกหน่วยงาน ได้แก่ คุณภาพของนักเรียน สมรรถนะของครู สมรรถนะของผู้บริหาร และสมรรถนะของโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยปรับปรุงบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริม และการระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุนทางการศึกษา การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากความสามารถความรู้ของ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความจำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ โครงสร้าง แนวทางการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จของสถานศึกษา

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

โนรีณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565) เขียนบทความเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด-19 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการศึกษา ในการเตรียมรับชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ที่เกิดขึ้นในยุควิกฤตโควิด-19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่ต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากสภาพแวดล้อมสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จนวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไปสู่ชีวิตวิถีใหม่ ต้องเว้นระยะห่างทางสังคม สวมใส่หน้ากากอนามัย ดูแลสุขภาพอนามัยของตนเองมากขึ้น เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ การจัดทำสื่อการสอน ที่น่าสนใจและใส่ใจต่อการศึกษาในปัจจุบัน รวมถึงต้องบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ต้องมีการวางแผนร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) จะต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้สมรรถนะในการบริหารการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมั่นคงทั้งด้านการกระทำและคำพูด มีค่านิยมที่ดี มีความตระหนักรู้ในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์และการกระทำของตนเองได้เป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์สามารถ อธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ ให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และเชื่อมั่นและไว้วางใจ อันจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจ สถานการณ์ของสถาบันการศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางของสถาบันการศึกษาได้อย่างชัดเจน ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี รวมถึงเป็นที่ยอมรับของ บุคลากรในสถาบันการศึกษา ด้วยความรู้สึกรับไว้วางใจและเต็มใจ เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำพาตนเองออกมาจากกรอบแนวคิดเดิมที่ติดยึดอยู่ (Mindset) และเปลี่ยนแปลงการศึกษาในทุก ๆ ด้าน สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความยืดหยุ่นในการจัดการ และ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิด นวัตกรรมและผลผลิตที่แท้จริง 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป้าหมายคือ สร้างนวัตกรรม ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อ ความคิดที่สร้างสรรค์มนุษย์สัมพันธ์ความสามารถในการเรียนรู้ และการแบ่งปัน

ภาวะผู้นำ อันจะนำไปสู่กระบวนการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นการผลิตความรู้และสร้างนวัตกรรม ดังนั้น ในการบริหารสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารสถาบัน การศึกษาจะต้อง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภท ซึ่งมีความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันการศึกษา

กนกรัตน์ มณีเนตร (2564) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือข่ายเลเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จากโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน จำนวน 5 โรงเรียน มีขั้นตอนการดำเนินการ คือ 1) กำหนดความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน 3) ร่างกลยุทธ์และตรวจสอบความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน และ 4) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือข่ายเลเซียน จัดสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือข่ายเลเซียน มี 8 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบบริหารการตลาด 2) พัฒนา แพลตฟอร์มเทคโนโลยีและสารสนเทศ 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการ ข้อมูลและองค์ความรู้ 4) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง 5) พัฒนาครูเจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้บริหารในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ 6) พัฒนาองค์กรวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม 7) พัฒนาระบบสรรหาและรักษาบุคลากรผู้มุ่งมั่นและมีสมรรถนะ และ 8) พัฒนาระบบค่าตอบแทนเชิงยุทธศาสตร์

พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) นำเสนอบทความ การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่ หลังวิกฤตโควิด - 19 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับความปกติใหม่ (New normal) ที่จะเกิดขึ้นหลังวิกฤตโควิด-19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การใส่แมส ฯลฯ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่

ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางศึกษา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน

พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้ เหมาะสมกับองค์การ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์ และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณรองรับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

สุพรรณนิการ์ พงศ์ผาสุก (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์) (2) พัฒนาแนวทางการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก ผลการวิจัย 1) สภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ภารกิจที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค โดยนำนโยบาย กฎหมาย ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามาศึกษาวิเคราะห์ และมีการทบทวนภารกิจ อำนาจหน้าที่ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการโดยกำหนดวิธีปฏิบัติและวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้ง คณะทำงานอย่างชัดเจน มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มี การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามกรอบระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับ มีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติและรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและควบคุมประเมินกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนและปฏิทินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการกำหนด

ผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามและประเมิน มีการติดตามประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ตามปฏิทินที่กำหนด มีการร่วมวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

2) แนวทางการบริหารเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า 2.1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ โดยดำเนินการให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรในการเข้าร่วมอบรมทางวิชาการ หรือ การจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยจัดทำข้อมูลนักเรียนรายบุคคล การวิเคราะห์ผลสอบของนักเรียน ในแต่ละปีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ได้ดีขึ้น

2.2) จัดทำปฏิทินนิเทศแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในเพื่อการนิเทศ ติดตาม กำกับชั้นเรียน อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยการสัมภาษณ์ พูดคุย กับครูผู้สอน และนักเรียน เพื่อหาแนวทางพัฒนา ร่วมกัน

3) การทดสอบวัดความรู้นักเรียน ในรายวิชาวิทยาศาสตร์ พบว่าการทดสอบความรู้ ความสามารถของนักเรียนจากการทำวิจัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 10.00 และ 15.40 ตามลำดับและเมื่อเปรียบเทียบระหว่างคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังดำเนินการวิจัย พบว่าคะแนน ทดสอบความรู้ ความเข้าใจหลังการดำเนินการวิจัยมีคะแนนสูงกว่าก่อนดำเนินการวิจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และ รัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562) ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา องค์ประกอบของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) พัฒนากลยุทธ์ ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ให้ ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนรวม ทั้งสิ้น 296 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นหรือชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน องค์ประกอบ แบบสอบถาม และแบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนี PNIModified ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัด องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนา การบริหาร จัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น 3) การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนสภาพ

ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และ 3. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 โรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหาร จัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อม แหล่ง เรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21

สมาน ประวันโต (2565) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและ ประถมศึกษา ของโรงเรียนเอกชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ใน จังหวัดหนองบัวลำภู มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการบริหารงานการเรียนการสอนในระดับ อนุบาลและประถมศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารการเรียนการสอนกับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษา 3) ศึกษากระบวนระหว่าง แนวทางการบริหารการเรียนการสอนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของการเรียนการสอนในระดับ อนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชน และ 4) ศึกษาผลสำเร็จของการบริหารงานการเรียน การสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวทางโรงเรียนเอกชน ในระดับอนุบาลและศึกษามีแนวทางการบริหารการศึกษาที่ดี มีการเรียนการสอนให้สอดคล้อง กับบริบทการเข้าถึงการเรียนรู้ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 2) ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารการเรียนการสอนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของการเรียน การสอนอยู่ในระดับที่ดีมาก 3) มีการจัดการด้านผลกระทบระหว่างแนวทางการเรียนการสอน กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับที่ดีมาก และ 4) ผลสำเร็จของของการบริหารงานการเรียน การสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาของโรงเรียน โดยมีการจัดเตรียมแผนรองรับการจัดการเรียน การสอนสำหรับนักเรียนป่วย กักตัว หรือกรณีปิดโรงเรียน มีสัดส่วนการบริหารงานการเรียนการสอน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ในระดับปานกลาง

ณัฐพัชร์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่อง การบริหารการจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้และแนวทาง การบริหารการจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหาร สถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15,484 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 235 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2



ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ ด้านการพัฒนาครู และด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน สำหรับแนวทางการบริหารการจัดการเรียนรู้พบว่า การบริหารหลักสูตร ควรมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนและบริบทของโรงเรียนการประเมินผลการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่เปลี่ยนจาก“การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้”โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนการจัดการเรียนการสอนควรพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สนุกกับการเรียนรู้ และอยู่อย่างปลอดภัย การบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ ควรสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี พัฒนาการเรียนการสอนออนไลน์ สำหรับการพัฒนาครู ควรจัดอบรมผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในการพัฒนานักเรียน และการรับฟังเสียงสะท้อน ควรเปิดโอกาสให้ครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เสนอความคิดเห็นดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พระครูวิโรตศาสน์ประดิษฐ์ พระมหาจักรพันธ์ นวะระแก้ว, และวีระ จุฑาคุป. (2565). ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ผลวิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในระบบการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังจากการเกิดโรคไวรัสโควิด-19 หลายองค์กรเริ่มมีการปรับตัว หลายองค์กรได้รับผลกระทบจากการเกิดไวรัส ขึ้นอยู่ว่าองค์กรไหนมีการปรับตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป แนวทางในการบริหาร องค์กรในยุค New Normal ด้วยวิธี การใช้เทคนิค 6 กลยุทธ์ 5 ซึ่งสามารถนำองค์ความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทการบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal ทำให้เกิดประสิทธิภาพและรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

จิรกิติ์ ทองปรีชา (2565) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการการเรียนการสอน ภายใต้สถานการณ์ COVID - 19 ระดับมัธยมศึกษา พื้นที่โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา นโยบายและแนวทางของรัฐในการบริหารจัดการการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ ไวรัสโคโรนา 2019 แนวทางปฏิบัติของโรงเรียนวชิรธรรมสาธิตและสภาพปัญหา อุปสรรคการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์ COVID -19 ของโรงเรียนวชิรธรรมสาธิต โดยผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ จากข้อมูลเอกสาร (documentary data) และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการการเรียนการสอนของโรงเรียนวชิรธรรมสาธิต เป็นไปตามนโยบายและแนวทาง ของรัฐบาล ในการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์และมาตรการการ ป้องกันการแพร่ระบาดในสถานศึกษา เพื่อความปลอดภัยสูงสุดของนักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา

รตนา กาญจนพันธุ์ (2563) รวบรวมและเขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์แนวนโยบายภาครัฐ และแนวคิดการบริหารสถานศึกษาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้สถานศึกษามุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐ ภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัด ผลการวิเคราะห์พบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐรวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียนนักศึกษา โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด ภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น คำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีการอำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ การใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้นักเรียนทุกระดับชั้นสามารถเรียนผ่าน DLTV ได้ การตัดสินใจนโยบายอยู่บนพื้นฐานของการสำรวจความต้องการทั้งจากนักเรียน ครู และ โรงเรียน และ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่บทบาทของผู้บริหารโดยการสร้างคุณค่าแก่ตนเองเพื่อแสดงถึงการเป็นตัวอย่างที่ดี การปฏิบัติตนของผู้บริหาร รวมถึงการให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องสวัสดิการและความเจริญก้าวหน้า โดยผู้บริหารต้องชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิด และเข้าใจในสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจจริงจะผ่านพ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ควรมุ่งเน้นที่สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลกระทบต่อการแสดงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วย และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ด้วย

อมรรัตน์ เตชะนอก (2563) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในมีบทบาทต่อการกำหนดทิศทาง นโยบาย และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จต้องมีความพร้อมในด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะทางปัญญาสูง เป็นนักบริหารมืออาชีพ มีจิตสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีและเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความคาดหวังสูงที่มุ่งสร้างความสำเร็จของงาน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กร นวัตกรรมยุคใหม่ให้มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ทันสมัย สมองต่อการแข่งขัน และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

จันทิมา บุญอนันต์วงศ์ (2560) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกกำหนดโอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์ภารกิจและ วัฒนธรรมของโรงเรียนศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ประเมิน ภาพในอนาคตของสภาพแวดล้อม และจัดลำดับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาโดยเน้นการมีส่วนร่วม 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ กำหนดวัตถุประสงค์ ชัดเจน ครอบคลุมทุกระดับกำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ นโยบาย 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำแผนและปฏิทิน การ ปฏิบัติงานทุกฝ่ายร่วมปฏิบัติตามแผนรวบรวมข้อมูลและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกรอบ วิธีการ แนวทาง การประเมิน สร้างเครื่องมือตัวชี้วัดและระบบการติดตาม กำหนดปฏิทินการประเมินผล และปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องให้ความสมบูรณ์ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย (1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (1.2) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา (2) การประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (2.1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกรอบการวัดผลงาน (2.2) การบริหาร ปฏิบัติการและบริหารการ เปลี่ยนแปลงและ (3) การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง ประกอบด้วย (3.1) การควบคุม ติดตามกำกับผลงาน (3.2) การประเมินผล /สรุปทบทวน 3) ผลการตรวจสอบ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไป ต่ำสุด ดังนี้ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง การจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมี ส่วนร่วม และการประสานพลังร่วมนำกลยุทธ์โรงเรียนสู่การ ปฏิบัติ และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ การประสานพลังร่วมนำ กลยุทธ์โรงเรียนสู่การปฏิบัติการ จัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนแบบมีส่วนร่วม และการติดตาม ควบคุม และประเมินผลแบบเสริมพลัง

สากล พรหมศิริเดช และทวี วาจาสัตย์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีและมี ปัญหา 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน ด้าน ความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 2. รูปแบบการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มี

4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และกระบวนการดำเนินงาน 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ปลายทาง 3) การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์การ การจูงใจ การมอบหมายกลยุทธ์ ให้ผู้รับผิดชอบ และการกำหนดบุคลากร 4) การควบคุมและประเมินผล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงาน การสร้างเครื่องมือและตัวชี้วัด การรายงาน การประเมินผล 3. การประเมินรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน ผลการประเมิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความเหมาะสม รองลงมา คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลำดับสุดท้าย

อุมล สอนดี นราภรณ์ ยอดสิน พิษญาภา ยืนยาว (2561) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การกำหนด กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการควบคุม และประเมินผล 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้าน ประกอบด้วย การจัดทำมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การกำหนด มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย การควบคุมและประเมินผล (X4) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (X1) การกำหนดกลยุทธ์ (X2) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X3) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน (โดยรวมกันทำนายได้ร้อยละ 72.10 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 สมการวิเคราะห์การถดถอย คือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 สมการ วิเคราะห์การถดถอย คือ  $Y_{tot} = 0.93 + 0.29 (X4) + 0.20(X1) + 0.16(X2) + 0.14 (X3)$

ศุภวรรณ จันที และประเสริฐ อินทร์รักษ (2562) วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารจัดการระบบ คุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์ วิทยา) 2) แนวทางการพัฒนาการจัดการ ระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ(กาญจนลักษณ์วิทยา) โดยมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 29 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการ บริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ(กาญจนลักษณ์วิทยา) ตามคู่มือการบริหาร จัดการระบบคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา) โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การนำองค์การ การมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการ และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัดมะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา)

1) ด้านการนำองค์การ ควรทบทวนผลการดำเนินการของแผนงาน/โครงการและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ควรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนำมาปรับปรุงคุณภาพในการบริการ 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ควรรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลแบบ real time และข้อมูลมีความถูกต้อง ทันสมัย 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ควรประเมินความสามารถของบุคลากรและนำผลการประเมินไปพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน 6) ด้านการ จัดการกระบวนการ ควรออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานมีระบบเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน 7) ด้านผลลัพธ์ ควรนำผลการประเมินคุณภาพทางการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาให้สูงขึ้น

กัญจน์ชญาณี พลอยแสงฉาย และจุมพจน์ วณิชกุล (2560) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วัดดูประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา และเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การวางแผนงานการจัดระบบการเรียนรู้ ทักษะมาตรฐานสากล การบริหารงานบุคลากร การดำเนินการประเมินผลการสร้างความร่วมมือ การรายงานผลการบริหาร และการบริหารงบประมาณ 2) รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผน การวางระบบการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การสร้างความร่วมมือ การรายงานผล และการบริหารงบประมาณ 3) รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้เป็นรูปแบบได้

ศิริโชค พิพัฒน์เสถียรกุล สมุทร ชำนาญ และสมโภชน์ อเนกสุข (2558) วิจัยเรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธี สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง รอบที่ 1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและ คณะกรรมการสถานศึกษาจาก สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมใน สถานศึกษาตาม ประกาศของคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2550 จำนวน 44 แห่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 5 คน รวม จำนวน 220 คน รอบที่ 2 เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู จากสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมจำนวน 44 แห่ง และจาก สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ที่ไม่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 44 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 2 คน รวม จำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็น แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ของกลุ่มสถานศึกษา ตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่มโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่า Effect Size ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก สำหรับกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลัก ธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม และสนับสนุน การใช้วินัยเชิงบวกในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างรอบด้าน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติ วัฒนธรรม และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposeful sampling) รอบที่ 1 เป็นผู้บริหาร สถานศึกษา ครูและ คณะกรรมการสถานศึกษาจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมใน สถานศึกษาตามประกาศของคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2550 จำนวน 44 แห่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 5 คน รวมจำนวน 220 คน รอบที่ 2 เป็นการศึกษา ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู จากสถานศึกษาที่เข้าร่วม โครงการเสริมสร้างสันติวัฒนธรรมจำนวน 44 แห่ง และจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ที่ไม่เข้าร่วมโครงการจำนวน 44 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 2 คน รวมจำนวน 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม สำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ ค่าสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบผลการนำ กลยุทธ์ไปใช้ของกลุ่มสถานศึกษา ตัวอย่างการวิจัยทั้งสองกลุ่มโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่า Effect Size ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

สำหรับกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังแนวคิดเชิงบวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลัก ธรรมมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม และสนับสนุนการใช้วินัยเชิงบวก ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างรอบด้าน

ศิริกุล แสงศรี และนางลักษณ์ ใจฉลาด (2565) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด - 19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัยเขต 1 จำนวน 97 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 97 คน และครู 97 คน รวมจำนวน 194 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามที่มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด - 19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (2564) วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 2) พัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 และ 3) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพและปัญหาการจัดการเรียนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระยะที่ 2 การ กำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระยะที่ 3 จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดจากเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในระดับสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 525 คน ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 25 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านขนาด ระดับ การจัดการศึกษา และรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัส โครนา 2019 (COVID - 19)
2. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาลักษณะต่าง ๆ ใน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ดังนี้ ไม่มีสถานศึกษาที่จัด การเรียนการสอนแบบ ON-SITE แต่มีสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนแบบ ON-HAND ON-AIR ON-DEMAND ONLINE และแบบอื่น ๆ ด้านการบริหารสรุปได้ดังนี้

3.1) การบริหารจัดการของ สถานศึกษา โดยยึดปัจจัยการบริหาร 4 M (Man, Money, Material, Management) ด้านบุคคล (Man) สถานศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการด้านบุคคลตามบริบทโดยเน้นความปลอดภัยเป็น สำคัญ ด้านงบประมาณ (Money) สถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนแผนงาน/โครงการเงิน อุดหนุน และมีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นตามวัตถุประสงค์และคุ้มค่าที่สุด ด้านวัสดุ อุปกรณ์และ สิ่งอำนวยความสะดวก (Material) สถานศึกษาได้จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอนเท่าที่จำเป็นก่อน และได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ หน่วยงานอื่นเพียงเล็กน้อย แต่ไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการ (Management) สถานศึกษาบริหาร จัดการตาม มาตรการและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

3.2) สถานศึกษาได้จัดการเรียนการสอนใน รูปแบบ ON-HAND เป็นหลัก และเสริมแบบ ONLINE, ON-AIR, ON-DEMAND สำหรับนักเรียนและผู้ปกครองที่มีความพร้อมตามบริบทปัญหาที่พบเกิดจากทั้งนักเรียนและสภาพครอบครัวของนักเรียน ไม่พร้อม จึงแก้ไขโดยให้ครูและบุคลากรออกติดตามเยี่ยมบ้านนักเรียน หรือประสานงานกันทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์

3.3) สถานศึกษาได้ดำเนินงานระบบช่วยเหลือนักเรียน โดยการคัดกรองนักเรียน เพื่อ แบ่งกลุ่มหรือประเภทนักเรียน ออกเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล มอบเงิน ค่าอาหาร กลางวัน และอาหารเสริม (นม) และใบความรู้ใบงาน กำกับติดตามช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

4) แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาทุกลักษณะ แบ่งเป็น 3 ด้านประกอบด้วย ด้านการบริหาร จัดการโดยยึดปัจจัยการบริหาร 4M ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน โดย ดำเนินการตามความเหมาะสม ความจำเป็น และงบประมาณที่ได้รับ

5) ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัด การศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นกิจกรรม หรือโครงการที่สอดคล้องกับ บริบทและพื้นที่ซึ่งประกอบด้วย หลักการและเหตุผลวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การดำเนินงาน งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับตามแนวทางการจัดการศึกษาในด้านการบริหาร จัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน



สุรศักดิ์ อรรถจินดา (2563) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฝ่ายประถม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป ภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 201 ตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Pearson’s Correlation ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม ด้านมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID – 19 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการจัดการอาคารสถานที่และด้านการจัดการความปลอดภัยตามลำดับ ปัจจัยด้านบริหารจัดการที่มีผลต่อการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก มีความสัมพันธ์กับการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และในสถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ยุทธชาติ นาท่อม (2564) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ต้องใช้ชีวิตบนฐานความปกติใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา (2) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการศึกษา จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผน ในส่วนของแนวทางการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านของการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

พระครูศรีรัตนปริวรรต (ปิยนนท์ ปิยจิตโต) สมศักดิ์ บุญปุ (2561) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดพระพุทธศาสนาในภาคกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา 2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธ และการวางแผนกลยุทธ์ 3) เสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ ต่อสภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ครู 400 รูป/คน และ แบบสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก สภาพปัญหาการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา และการจัดทำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผู้บริหารจำนวน 5 รูป/คน และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 รูป/คน เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติการเป็นที่น่าพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ สามารถนำมาวิเคราะห์ เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค ดังนี้

จุดแข็ง มีกิจกรรมสนับสนุนวิชาการ ครูอาจารย์มีความรู้ความสามารถ สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และได้รับการอุปถัมภ์งบประมาณจากภาครัฐและเอกชน

จุดอ่อน ขาดการวางแผนการเรียนการสอน บุคลากรไม่ตรงกับสายงาน ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีและทักษะในการปฏิบัติงานและงบประมาณไม่เพียงพอ

สุจินต์ ภิญญาธิล (2565) วิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE 2) ศึกษาผลการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE และ 3) ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE กลุ่ม

ตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จาก 44 โรงเรียน จำนวน 39 คน ได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้สมัครใจ (Voluntary Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กระบวนการนิเทศแบบ SPMOE แบบประเมินทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา แบบประเมินนวัตกรรมการศึกษา และแบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบทีแบบกลุ่มเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษา ร้อยละ 79.62 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ครูได้สร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมการศึกษา จำนวน 39 นวัตกรรม ผลการประเมินคุณภาพนวัตกรรมอยู่ในระดับเหรียญทอง จำนวน 14 นวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 35.90 ระดับเหรียญเงิน จำนวน 20 นวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 51.28 และระดับเหรียญทองแดง จำนวน 5 นวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 12.82 และ 3) ครูมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE ในระดับมาก

พัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562) ได้วิจัย กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) พัฒนากลยุทธ์ ของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนรวม ทั้งสิ้น 296 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นหรือชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินองค์ประกอบแบบสอบถาม และแบบประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนี PNIModified ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การพัฒนาการบริหาร จัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น 3) การอนุรักษ์ สืบสาน ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และ 3. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อม แหล่ง เรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3

ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21

ประทีป ทับโพน (2563) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน สังกัดเทศบาล 4) ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือ คือ แบบศึกษาเอกสาร โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 340 คน ด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม มีค่าความตรงอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 มีค่าความเที่ยง 0.82 วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 289 คน ด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม มีค่าความตรง อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และมีค่าความเที่ยง 0.89 วิเคราะห์ข้อมูลโดย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า PNIModified และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการวิเคราะห์ SWOT และตาราง TOWS Matrix วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และ 4) ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการตรวจสอบเชิงคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการตรวจสอบเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 289 คน เครื่องมือ คือ แบบสอบถามมีค่าความตรงอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ค่าความเที่ยง 0.91 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบเชิงยืนยันความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่า Chi-Square = 27.66, df = 26, p-value = 0.38, GFI = 0.99, AGFI = 0.96 และ RMSEA = 0.01 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า สภาพปัจจุบัน ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านกฎหมาย ด้านธรรมาภิบาล ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และ ด้านมนุษยธรรม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ภาพรวม

และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านธรรมาภิบาล ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านมนุษยธรรม และเมื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันเพื่อหาค่าดัชนีความต้องการ จำเป็น พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงจากค่าสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านมนุษยธรรม คือ การบริจาค ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การดูแลสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ คือ คุณภาพของผลผลิต ด้านธรรมาภิบาล คือ การมีส่วนร่วม และด้านกฎหมาย คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย 3. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียน สังกัดเทศบาล พบว่า วิสัยทัศน์ กำหนดได้ว่า “สถานศึกษา บริหารด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้ทรัพยากรการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพตามกฎหมายและ ปทัสถานทางสังคม สร้างระบบอาสาสมัครและ การบริจาค คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและบริหารภายใต้ หลักธรรมาภิบาลทั้งองค์การ” และ มี 5 พันธกิจ 5 เป้าประสงค์และ 5 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 35 แนวทางปฏิบัติ 4. การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การตรวจสอบเชิงคุณภาพ วิสัยทัศน์กำหนดได้ว่า “บริหารสถานศึกษา ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างจิตอาสา บริการสาธารณะ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามหลักนิติธรรม ปทัสถานทางสังคม และธรรมาภิบาล” มี 5 พันธกิจ 5 เป้าประสงค์ 5 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 30 แนวทางปฏิบัติ และมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และการตรวจสอบ เชิงปริมาณ พบว่า มีความถูกต้องและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเหมาะสม และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

เบญจมาศ ต้นสูงเนิน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา (strategic management in education) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนา เป็นนวัตกรรม ขบวนการทางองค์กร (organizational process innovation) ทางการบริหาร ซึ่งเป็น ขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิด การพัฒนา ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยเฉพาะใน สถานศึกษาซึ่ง เป็นองค์กรไม่หวังผลกำไรก็สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพื่อให้การดำเนินการ เชิงกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จสอดคล้องกันทั้งกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งเน้นการนำ กลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุ ตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้ มีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้เห็นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์กรใน ปัจจุบันกับองค์กรที่ควรจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยมีกลไก การควบคุมทิศทางที่แน่นอนโดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก สาเหตุที่องค์กรจะต้องมี การพัฒนาเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีภาวะเบียดเบียนน้อยลง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจัด

อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้ทำงานร่วมกัน ระหว่างแผนกเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่สูงขึ้น

สุปราณี จินดา (2561) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ผลการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) มีเป้าหมายชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมภายใต้กระบวนการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ และมีดัชนีตัวชี้วัด 175 ตัวบ่งชี้ 2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการทำประชาพิจารณ์จากประชาชน กลุ่มตัวอย่างทุกอาชีพในเมืองพัทยา จำนวน 1,100 คน พบว่า ประชาชนมากกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วย กับรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ว่ามีความเหมาะสม

ภิรญา ชัดติยะ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับความชัดเจนเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการกำหนดกลยุทธ์รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการประเมินและควบคุม 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย ดังนี้ 1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรดึงจุดเด่นขององค์กรออกมา และหาจุดด้อยที่ควรพัฒนา 2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ควรกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนหลากหลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ 3. ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ควรแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน 4. ด้านการประเมินและควบคุม ควรให้ความสำคัญในด้านการประเมินผลและควบคุมและต้องมีการติดตามประเมินผลตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา Strategic Management Process of Educational Institution พบว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์เป็น

กิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณรองรับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

### 2.8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เฟรียนস্যห์ และคณะ (Feriyansyah and others, 2020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐกาลินดา ลำปุงใต้ ประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์ SWOT ระยะสั้น กลาง และยาวการวางแผนตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับดี แต่การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษายังต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสม 2) การดำเนินกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในด้านของการใช้ระบบสารสนเทศของบุคลากรกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากหน้าที่ของการปฏิบัติงานกับบทบาท ที่มีการจัดสรรการดำเนินงานที่จำกัด 3) การประเมินเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งประเภทได้อย่างสมเหตุสมผลดี ซึ่งครอบคลุมการติดตามผล

ซารีและคณะ (Sari , Lili Aulia and others, 2023) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนแบบเรียนรวมของโรงเรียน SDN Gadang 2 และ SDN Benua Anyar 8 Banjarmasin ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาแบบเรียนรวมมีการนำผล SWOT ไปใช้แต่การวิเคราะห์ยังไม่ได้รับการดำเนินการที่เหมาะสม ซึ่งทั้งสองโรงเรียนมีโอกาสที่ดีในการปรับปรุงโรงเรียน มีการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสู่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์และการกำหนดแผนงาน 2) สามารถมองเห็นการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ตั้งแต่กระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรที่ 13 การเสริมสร้างทรัพยากร การเติมเต็มโครงสร้างพื้นฐาน ไปจนถึงการสร้างเครือข่ายทางสังคมความร่วมมือ และการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินโครงการ 3) การประเมินการบริหารเชิงกลยุทธ์รวมถึงการประเมินผลโปรแกรมที่ได้ดำเนินการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ดำเนินการโดยอาจารย์ใหญ่ผ่านการกำกับดูแลด้วยเทคนิคต่าง ๆ

มอนดิ (Moindi, 2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลกระทบของการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในเขตบาริงโก ประเทศเคนยา วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อสร้าง

และชี้แจงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลกระทบของความสามารถในการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในการนำ การบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในเขตบารังโกของเคนยา ใช้การศึกษาเชิง สำรวจแบบภาคตัดขวาง เป้าหมายสำหรับการศึกษานี้ประกอบด้วยครูทุกคนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ของรัฐในเคนยา ในขณะที่จำนวนประชากรที่เข้าถึงได้นั้นประกอบด้วยครู 985 คนในโรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ 113 แห่งในเคนยา ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงในการคัดเลือก โรงเรียน 26 แห่ง และครู 340 คนสำหรับการศึกษานี้ แบบสอบถามสำหรับครูและตารางสัมภาษณ์เพื่อดึงข้อมูลจาก อาจารย์ใหญ่ถูกนำมาใช้ในการศึกษา เครื่องมือทั้งสองได้รับการตรวจสอบให้แน่ใจว่ารายการทั้งหมด เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ถึงผลกระทบของความสามารถในการบริหารจัดการของอาจารย์ใหญ่ที่มีต่อ การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ ผลการศึกษาสรุปว่าความสามารถในการบริหารจัดการของอาจารย์ ใหญ่มีผลอย่างมากต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษา ครั้งนี้มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริการครู (TSC) และ MOES&T ในการปรับใช้อาจารย์ใหญ่ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยมีค่ามากสำหรับการฝึกอบรมครูในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ผู้สำเร็จ การศึกษาได้บูรณาการแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเคนยา

อิสกันดาร์ และคณะ (Iskandar and others, 2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประจำ ผลการวิจัยพบว่า (1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ โรงเรียนประจำประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของ โรงเรียน การวางแผนระยะสั้น การวางแผนระยะยาว และระยะกลาง การระบุปัจจัยภายในและ ภายนอก และการกำหนดกลยุทธ์ 2) การดำเนินกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ ที่กำหนด นโยบายของโรงเรียน การจูงใจบุคลากรการศึกษาและนักเรียน การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ อย่างเหมาะสม และการพัฒนาวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ 3) การประเมินกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ประการ คือ การติดตามตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการดำเนินการ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล และ การดำเนินการตามขั้นตอนแก้ไข

ซิลวา และคณะ (Silva and others, 2019) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในห้องปฏิบัติการการเรียนรู้แบบออนไลน์ โดยวัตถุประสงค์ คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นความท้าทาย ของแนวปฏิบัติด้านการบริหาร มีความสำคัญกับโรงเรียน ที่จำเป็นต้องให้การศึกษที่สามารถเตรียม ผู้บริหารให้ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่ง Online Management Laboratory (OML) เป็น รูปแบบการศึกษาด้านการจัดการที่รวมการศึกษาแบบเสมือนจริงและแบบตัวต่อตัวโดยใช้อินเทอร์เน็ต ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการสอนและการเรียนรู้การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมที่สัมพันธ์กับแบบจำลองนี้เพื่อให้ทราบว่าแบบจำลองนี้มีส่วนสนับสนุน



การเรียนรู้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพียงใด ผลลัพธ์ระบุว่า ขั้นตอนของการกำหนดและการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นถูกนำไปปรับใช้มากที่สุด ในการควบคุมความเสียหาย เป็นไปได้ ที่จะตรวจสอบว่ากลยุทธ์ถูกฉีกเกิดขึ้นบ่อยกว่ากลยุทธ์โดยเจตนาและผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ

แรมด์ฮาน (Ramdhan, 2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มการมีส่วนร่วมทางการศึกษาสำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 12 ปีในอินโดนีเซีย การศึกษามีปัญหามากมายที่ต้องพิจารณา หนึ่งในนั้นคือผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ไม่สามารถเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายได้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บริหารโดยสำนักงานการศึกษาและวัฒนธรรมของเมืองสุกะบูมิ เพื่อปรับปรุงการมีส่วนร่วมทางการศึกษา งานวิจัยนี้ใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดย วิลเน ฮังเกอร์ การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้กรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ เอกสารประกอบ และการสังเกต สำนักงานการศึกษาและวัฒนธรรมของเมืองสุกะบูมิ ไม่มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจเฉพาะสำหรับการดำเนินการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 12 ปี กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินการเป็นไปตามแผนงานงบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะประสบความสำเร็จ แต่มี 2 โปรแกรมที่ไม่สำเร็จคือ โปรแกรมการค้นหา และโปรแกรมสนับสนุนนักศึกษา

โมห์ด ยาacobและคณะ (Mohd Yaakob and others, 2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน: มีคุณค่าสำหรับครูหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือการสำรวจการดำเนินการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนในมาเลเซีย ซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากในด้านการศึกษา โดยจัดทำ PPPM 2013-2025 ซึ่งเป็นแผนพัฒนาการศึกษาในอนาคตข้างหน้าที่ยาวที่สุดในประวัติศาสตร์การจัดการศึกษาของมาเลเซียจะมีการแนะนำการจัดการเชิงกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้กับผู้นำด้านการศึกษา และครู อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความพยายามการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนก็อาจถูกตั้งคำถามได้คู่กับการเรียนการสอนหรือไม่ ผลการศึกษาแบบจุลภาคนี้พบว่า ครูขาดความเข้าใจถึง ความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน การศึกษาขนาดเล็กนี้สามารถทำให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในทุกการวางแผนและ นโยบายการศึกษาในมาเลเซีย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 2) เพื่อสร้างและพัฒนาการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 3) เพื่อตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 4) เพื่อศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ครูและบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถต่อบัณฑิตผู้ประสงค์ของการวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**R1 ขั้นที่ 1** ศึกษาปัญหา แนวคิด ทฤษฎี หลักการด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในสถานการณ์ปกติใหม่ จากตำรา หนังสือ บทความ รวมถึงศึกษางานวิจัย Website เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหาร 7 ท่าน

**D1 ขั้นที่ 2** ร่างกลยุทธ์ โดยการนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามผ่านกระบวนการหาประสิทธิภาพและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 นำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สลัดปัจจัยด้านเทคนิค PCA และการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้ 9 กลยุทธ์ 74 มาตรการ

**R2 ขั้นที่ 3** การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยการนำกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 คน

**D2 ขั้นที่ 4** ประเมินกลยุทธ์ ผลจากการไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 คน ในแต่ละกลยุทธ์ภายใต้การบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ และหลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ

### 1. การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร ดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารและสถานการณ์ปกติใหม่ สังเคราะห์ประเด็นสำคัญนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ใช้สำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

1.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมจำนวน 7 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) แล้วสรุปข้อมูลกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือ

1.4 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สร้างเป็นกรอบแนวคิด และข้อคำถามในแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 2. การพัฒนาเครื่องมือ ดำเนินการดังนี้

2.1 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จำนวน 1 ฉบับ ปรึกษาถึงความชัดเจน ครอบคลุม ถูกต้อง ปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำเสนอแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าระหว่าง 0.6-1.00

2.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลชลบุรีที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่า 0.968

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาประสิทธิภาพแล้วไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มครูและกลุ่มบุคลากรโรงเรียน จำนวน 169 คน

2.5 วิเคราะห์ข้อมูลสร้างและกำหนดกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยการนำวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) สกัดปัจจัยด้วยเทคนิค Principal Factor Analysis : PCA เพื่อสังเคราะห์สร้างและกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

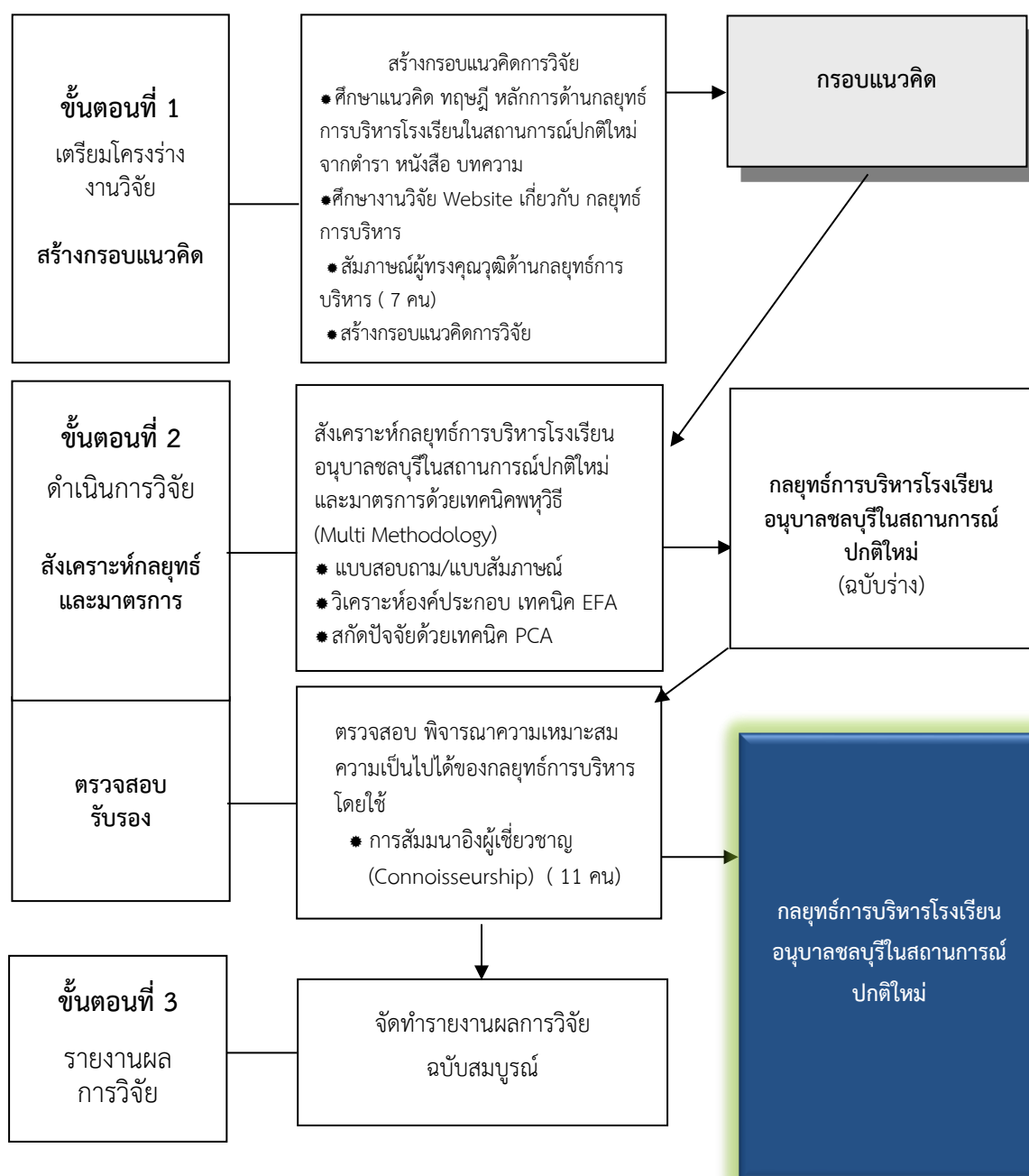
3. การตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 11 คน พิจารณา ตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์โดยวิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

ต่อผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คนเพื่อดำเนินการตรวจสอบ ยืนยันความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

4. นำไปทดลองใช้และประเมินผลการบริหารโรงเรียนของครูและบุคลากรในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ในการดำเนินการวิจัย สามารถแสดงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## ขั้นตอนที่ 1 เตรียมโครงร่างการวิจัย และสร้างกรอบแนวคิด

1.1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน และสถานการณ์ปกติใหม่โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ งานวิจัยของบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ค้นคว้าเพิ่มเติมจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการศึกษาค้นทอนนี้ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เนื้อหาสรุปเป็นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่แล้วนำมาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่จำนวน 7 คน ในรูปแบบของการสัมภาษณ์ออนไลน์ โทรศัพท์ Line และ MS Team เพื่อนำประเด็นที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้ จากข้อ 1.1 มาบูรณาการสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คนได้แก่

1. นายสุทัศน์ ตั้งเทวาประสิทธิ์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
2. นายชัยรัตน์ ไมตรี ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
3. นายโอฬาร บุญมี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลระยอง
4. ดร.ประภาศรี พิทอนวอน ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
5. นายถนอมศักดิ์ ผาติเสนะ ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
6. นายปัญญาศักดิ์ พูลสวัสดิ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
7. นางโสพิณ แก้วคำ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

ผลจากการศึกษาค้นทอนนี้ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เนื้อหาสร้างเป็นกรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ แล้วสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ไปเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้แก่ กลุ่มครู และกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 287 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 169 คน **ดังตารางที่ 5**

**ตารางที่ 5** ประชากร กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มครู และกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

บุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>กลุ่มครู</b>		
ผู้บริหาร	4	2
ข้าราชการครู/พนักงานราชการ	119	72
ครูอัตราจ้าง (ครูไทย ครูต่างชาติ วิทยากรไทย)	134	78
<b>กลุ่มบุคลากร</b>		
ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว	24	14
ครูธุรการ ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน	6	3
รวม	287	169

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ และตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการบริหารโรงเรียนในสถานการณ์ปกติใหม่

### เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ 3 ประเภท

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สอบถามกลุ่มตัวอย่างมีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารและสถานการณ์ปกติใหม่

3. แบบตรวจสอบรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ สำหรับแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi Structure Interview) และแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนา ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) มีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

1.1 สังเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหาร และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยใช้วิธีการสังเคราะห์จากเอกสาร (Documentary)

1.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับผู้บริหารระดับนโยบายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ผู้ให้คำปรึกษาด้านแบบสัมภาษณ์ ได้แก่

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. ดร.ฉรัต ไทยอุทิศ | ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 |
| 2. นายเต็ม เสืออ่วม | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1       |

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนา ดังนี้

2.1 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นที่บูรณาการจาก การศึกษาเอกสาร งานวิจัย รวมถึง การศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วบูรณาการกับข้อมูลรายละเอียดที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ สร้างเป็นกรอบแนวคิด แล้วนำมาสร้างข้อคำถามความคิดเห็นตาม กรอบแนวคิด เพื่อ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ ปกติใหม่ จากกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน กำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับ สถานการณ์ปกติใหม่ จำนวน 107 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตาม แบบของไลเคอร์ท (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ มากที่สุด	มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ มาก	มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ ปานกลาง	มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ น้อย	มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ น้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้ได้แก่

1. ดร.วสันต์ นาวเหนียว      ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
2. ดร.พรนิภา ปรียะจินดา      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนนาป่ามโนรถ
3. ดร.รัศมี ฉิมจันทร์          ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านหัวโกรก
4. ดร.ศิริลักษณ์ เส็งมี        ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดบุญญราศรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
5. ดร.สมพิศ ไข่เอื้อง          ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดเขาไผ่ (เชี่ยวชาญวิทยาคณ)

เกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of consistency : IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

มีดังนี้

- ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้อง สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์
- ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง
- ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับ

สูตรการคำนวณ  $IOC = \frac{\sum R}{N}$

ICO คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งแต่ละข้ออยู่ในเกณฑ์ 0.6 – 1.00 ถือว่าข้อคำถามนำไปใช้ได้



2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach, 1990 : 202-204) โดยมีค่า .968

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	แทนค่า	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	$k$	แทนค่า	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$s_i^2$	แทนค่า	ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ
	$s_t^2$	แทนค่า	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทุกข้อ

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาประสิทธิภาพแล้วไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มครูและกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 169 คน

### 3. แบบตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น มาสรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ นำมาสร้างเป็นแบบประเมินเพื่อตรวจสอบรับรองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 นำแบบสรุปกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้จากผลการวิจัย นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบ รับรอง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยทำหนังสือแจ้งไปยังครู และบุคลากร (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) เพื่อทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยในขั้นต้น

1.3 ผู้วิจัยทำหนังสือแจ้งไปยังครู และบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บข้อมูล

1.4 ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงครู และบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 169 ฉบับ และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (percentage) ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในข้อนั้น}}{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.1 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2560 : 80-81) ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล  
 $n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2560 : 80-81) ดังนี้

$$SD. = \frac{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ SD. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของเลขคณิตในกลุ่มทั้งหมด  
 $\sum x^2$  แทน ผลรวมของผลต่างยกกำลังสอง

2.3 โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS for Window version 18)

การแปลผลข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที 2 ผู้วิจัยแปลผลข้อมูลแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 2006 p.190 ; อึ้งศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ, 2554 : 128) ดังต่อไปนี้

$$\text{ผลการประเมินรายมาตรฐาน} = \frac{\text{ผลรวมของค่าคะแนนรายตัวบ่งชี้}}{\text{จำนวนตัวบ่งชี้ทั้งหมด}}$$

- ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติ ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ใช้การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) หมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal Rotation) แบบตั้งฉาก ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปร (Eigenvalue) มากกว่า 1 โดยผู้วิจัย กำหนดเกณฑ์พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Practically Significant) (Tabachnik and Fidel, 1983) และมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวน 3 ตัวแปรขึ้นไป เป็นไปตามเกณฑ์ของไกเซอร์ (Kaiser Criterion, 2001)

### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ และยืนยันกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่

3.1 ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ไปดำเนินการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 11 คน ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญทางศาสตร์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา การจัดการศึกษา
3. ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. คุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
5. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านกลยุทธ์การบริหาร และสถานการณ์ปกติใหม่

ผู้เชี่ยวชาญในชั้นตอนนี้ได้แก่

1. ดร.สมศักดิ์ ลีลา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.สุเทพ ชิตยวงค์ ข้าราชการบำนาญ  
อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นายเต็ม เสืออ่วม ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
4. นายธวัช บุตรรักษา ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
5. นายวิวัฒน์ไชย ศรีวิวัฒน์ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนบ้านห้วยกะปิ
6. นางสุภารัตน์ สิทธิประเสริฐ ข้าราชการบำนาญ อดีตครูเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
7. นายจำลอง เรียงศรีเจริญพร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลนครนายก
8. นายสังคม จิตนาวสาร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลตราด
9. นายกมล ขวัญดี ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
10. นายสมบัติ จัทรกระจ่าง ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
11. นางสาวสมสนิท บุญญาภิสมภาร ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

3.2 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ โดยผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์ พร้อม มาตรการในแต่ละกลยุทธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในขณะเดียวกันผู้วิจัยนำเสนอแบบประเมิน ตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์ พร้อมมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง ของกลยุทธ์ และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 3) เพื่อรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 4) เพื่อศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบรับรองกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ซึ่งรายละเอียด ในแต่ละตอน มีดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และการสัมภาษณ์การบริหารหรือสภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอนุบาลชลบุรี และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ปกติใหม่ และข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 7 คน พบว่า ผู้บริหารใช้หลักการบริหารหลากหลายรูปแบบเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นำหลักการบริหาร POLC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformation Management) ซึ่งได้แก่ สร้างแนวปฏิบัติเชิงรุกในการเปลี่ยนแปลง (Proactive Approach to Change) สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivational and Inspirational) กล้าหาญและมีวิสัยทัศน์ (Brave and Visionary) มุ่งสู่เป้าหมาย (Goal Oriented) การบริหารตามสถานการณ์ นำการบริหารระบบคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA มาใช้ในการรับมือต่อสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ หลากหลาย รับมือและป้องกันปัญหาการแพร่

ระบอบให้แก่นักเรียน ครู และผู้บริหารได้อย่างทันทั่วทั้งที่ สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปกครอง จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ งานวิจัย ประสบการณ์บริหาร และข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร และอาจารย์ จำนวน 7 คน สรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารและมาตรการการนำสู่การปฏิบัติ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่การบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยมีเหตุผลไปในทิศทางเดียวกันว่าในการบริหารสถานศึกษา การบริหารบุคคลมีความสำคัญสูงสุด ความสำเร็จในการทำงานจะเกิดขึ้นมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับครูและบุคลากร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำมีบารมี มีพฤติกรรมและกระบวนการที่แสดงออกแล้วทำให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตาม มีความสามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทาง เป็นโรงเรียนคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน และสังคม มีมาตรการนำสู่การปฏิบัติ โดย ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จากการมีส่วนร่วมของคณะครู และทุกภาคส่วน ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ สื่อสารกับครู/บุคลากรทุกคน ในโรงเรียนแบบสองทิศทางด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจ และการดำเนินงานของโรงเรียน กำหนดเป้าหมาย และบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และมีความเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางาน ให้บรรลุผลสำเร็จในสถานการณ์ปกติใหม่ สร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมบริการ ทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงเวลาสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำและเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารยึดแบบแผน กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์

**กลยุทธ์ที่ 2 ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร** ผู้บริหารนำหลักการบริหารสถานศึกษา ที่คำนึงถึงปัจจัยการบริหารทรัพยากร 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) โดยให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเพราะคน หรือครูจะเป็นทั้งผู้จัดหาและเป็นผู้ใช้ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ครูต้องรับภาระหน้าที่หลายด้าน ครูต้องรับผิดชอบการเรียนการสอน ต้องค้นคว้าวิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้กับผู้เรียน ต้องติดตามดูแลเด็กในช่วงวิกฤต COVID 19 เยี่ยมบ้านนักเรียน ประสานงานกับผู้ปกครองและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีมาตรการ ส่งเสริม สนับสนุน บุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นวัตกรรม ดิจิทัล จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร และการทำงานร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ พัฒนาศักยภาพ ฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมให้ครูเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน จัดการสอนแบบออนไลน์ เทคนิคการให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกัน

**กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน และเครือข่าย** ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ นำความคิดที่ตกผลึกมาใช้ในการพัฒนาและสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีการสร้างบรรยากาศที่เน้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายการทำงาน โดยมีมาตรการต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากร ตั้งทีมงานใหม่ หรือทีมงานเฉพาะกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จัดตั้งทีมงานโครงการพิเศษเพื่อการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19 ผู้บริหารสร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถจัดตั้งทีมงานใหม่โดยอิสระเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของบุคลากร จัดตั้งทีมงานโครงการพิเศษเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ และทีมแก้ปัญหาในโรงเรียน มีการระบุนโยบายของทีมงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และสร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะครูสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กร เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานบังคับบัญชา เป็นหน่วยงานภายในทางการศึกษา และหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาล เทศบาล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งเครือข่ายเฉพาะด้านการแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19 ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงมาใช้เพื่อการบริหารและการประสานงาน

**กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน** การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่สำคัญลำดับแรกของผู้บริหารจากการวางแผนแบบดั้งเดิมกลายมาเป็นการวางแผนกลยุทธ์ในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมียุทธศาสตร์การวางแผนที่นำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วยมาตรการต่าง ๆ ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนที่มีความท้าทาย สนองความต้องการของผู้เรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่รองรับกับสถานการณ์ กำหนดกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม กำหนดระบบการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ของสถานศึกษา นำวิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษา มาใช้เป็นกรอบการวางแผน และจัดทำโครงการ จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ สร้างระบบการนิเทศ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 มีกลยุทธ์พิเศษสำหรับการแก้ปัญหา การพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การสอนแบบผสมผสาน และการสอนทุกแบบตามที่ สพฐ. กำหนด

**กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ภาวะวิกฤต** ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด 19 ที่เรียกว่าสถานการณ์ปกติใหม่ โดยนำระบบการบริหาร POLC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษายุค New Normal ให้เกิดประสิทธิภาพ ทันท่วงที จัดระบบการบริหารในช่วงสถานการณ์วิกฤต จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่นำไปใช้ได้โดยง่าย จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ โควิด 19 สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อเตรียมพร้อมรับมือ จัดตั้งหน่วยงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกัน และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 หรือสถานการณ์วิกฤต ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่แนวทางการป้องกันการติดเชื้อขั้นพื้นฐานส่วนบุคคลตามมาตรการของภาครัฐ อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home ประยุกต์แนวทางใหม่มาปรับใช้ชีวิตแบบ New Normal ประสานความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ บุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง และแสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรหรือบุคลากรภายนอกเพื่อการแก้ปัญหา สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการควบคุมและกำจัดวิกฤตที่เกิดขึ้นให้หมดไปให้เร็วที่สุด ดำเนินการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม



และการมีส่วนร่วมกำหนดมาตรการ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาความสะอาดและปลอดภัยช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ฝ่าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ โควิด 19 ผู้บริหารจะต้องสร้างมาตรการสำหรับการสื่อสารกับครูและบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น ทันเวลาในทุกระดับ

### **กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่**

สถานการณ์ภาวะวิกฤต โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ต้องปรับบทบาทของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในการจัดการศึกษา ตั้งแต่ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาระบบการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมในหลักสูตรด้วยระบบออนไลน์ และวิธีผสมผสานให้เหมาะสมกับระดับของผู้เรียน พัฒนาครูด้านองค์ความรู้ ความสามารถทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และแพลตฟอร์มต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ออกแบบหลักสูตร และจัดการเรียนรู้สำหรับยุควิถีปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill/Re-Skill) ให้กับผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) เป็นการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต การจัดการเรียนการสอนด้วย E-Learning การใช้ดาวเทียม รวมถึงการเรียนทางไกล การเรียนในชั้นเรียน (On-site) การเรียนผ่านดาวเทียม (On-air) การเรียนการสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) การใช้สื่อสังคม(Social Media) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา (Anytime Anywhere) โดยใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการปฏิบัติจริง (Active Learning) พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 นักเรียน ครู และบุคลากรสามารถเข้าถึงเนื้อหา ข้อมูลสารสนเทศได้หลายช่องทางอย่างหลากหลาย ทำให้ได้รับความสะดวก มีซอฟต์แวร์ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและทำงาน การฝึกอบรมครูให้ครูเปลี่ยนจากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ให้มีความสำคัญกับสภาพจิตใจของนักเรียน และผู้ปกครอง สร้างทักษะของครูเพื่อให้เทคโนโลยี สามารถเข้าไปให้ความรู้ พุดคุยผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ในสถานการณ์ปกติใหม่ เน้นการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ รับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

**กลยุทธ์ที่ 7 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ** ภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID 19) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ โดยเฉพาะมาตรการของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุขที่มุ่งเน้นการประสาน

ความร่วมมืออย่างบูรณาการอย่างเข้มแข็งกับทุกภาคส่วน รวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือกับผู้ปกครอง และชุมชนในการดูแลนักเรียน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น ควบคู่กับการสร้างความตระหนักให้เกิดความรอบรู้ด้านสุขภาพแก่นักเรียน ถึงแม้ว่าครูและบุคลากร จะมีการหยุดการทำงานที่โรงเรียน แต่การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ความรู้แก่นักเรียนไม่สามารถ หยุดได้ โดยต้องคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบ การบริหารคุณภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ เน้นการปฏิบัติภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค โควิด 19 อย่างเคร่งครัด เพื่อให้ สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ปลอดภัยจากโรค โควิด 19 ส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมี คุณภาพ และปลอดภัยจากโรค

การเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 เป็นวิกฤตของประเทศและของ โลกสถานศึกษา ผู้บริหารนำการบริหารระบบคุณภาพของสถานศึกษาตามแนวทางโรงเรียน มาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำหรือการนำ (Leadership) 2) การวางแผน เชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการ กระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Performance Results) เพื่อความพร้อมใน สถานการณ์ปกติใหม่ และกระบวนการส่งเสริมคุณภาพสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน มุ่งเน้นนำการบริหาร เชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุนและ ส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 พัฒนาระบบงาน และกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนครอบคลุมภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ สร้างความสำเร็จของโรงเรียนช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ พัฒนาระบบงานและกระบวนการบริหารโดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุง คุณภาพงานครอบคลุมภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป มุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งสู่การสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ใช้วิธีการบริหารลักษณะการบริหารในขณะวิกฤต โควิด 19 ตาม ข้อกำหนดของมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์ ปรับระบบการทำงาน ระบบการศึกษาไปสู่แบบแผนการสร้างการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารในสถานการณ์วิกฤต โควิด 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และข้อกำหนด ตามมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อ

สถานการณ์ ภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินด้านการแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ การแก้ไข การส่งต่อ และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม และนำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารงบประมาณ การมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

#### **กลยุทธ์ที่ 8 การส่งเสริมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ระบบเครือข่ายสากล**

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้ พัฒนาดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการเรียนรู้ บุคลากรเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง ต้องให้ความสำคัญด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Innovation and Information Communication and Technology) ปัจจุบันเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) และ การใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เครือข่ายไร้สาย WIFI ถูกนำมาพัฒนาเพื่อใช้ในการบริหาร การแก้ปัญหา การเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ปกติใหม่ และการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ด้วยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาใช้อำนวยความสะดวก และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากร เพื่อยกระดับและปรับปรุง การดำเนินงาน และการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการใช้ สื่อการสอนที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับ การปฏิบัติจริงนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่ การปรับรูปแบบทั้งการเรียนที่บ้าน หรือที่โรงเรียนโดยยึดหลักเว้นระยะห่าง ผู้บริหารและครู ต้องปรับบทบาทในการบริหารการจัดการจัดการเรียนการสอน และวิธีการสอน จัดสภาพแวดล้อมทาง การเรียนรู้ในมิติแบบใหม่ ที่ต้องผสมผสานกับมาตรการสาธารณสุขกับการจัดการศึกษาในระบบใหม่ใน ศตวรรษที่ 21 ในภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในด้านความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skill) และ กระบวนการทางความคิด (Mindset) เช่น สอนแบบ Online On-site On-hand และแบบบูรณาการ ที่เรียกว่าสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) จำเป็นต้องใช้ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการเผชิญกับสถานการณ์ปกติใหม่การแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 ปรับปรุง ระบบการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มด้านบริหาร และการสอน เครือข่าย Internet เพื่อพัฒนาระบบการบริหารการพัฒนาระบบการเรียนการสอน และปฏิบัติงานของโรงเรียน ส่งเสริม การใช้เครือข่ายสากล ศิษย์เก่า เครือข่ายสังคม Social Media, Website เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

**กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผล และการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน** การบริหารในสถานการณื ปกติใหม่ต้องใช้กลยุทธ์การบริหารสำคัญและหลากหลายเป็นความยากในการให้ครู บุคลากรปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องมีระบบควบคุมและการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Perfromance Appraisal) การประเมินเป็นวิธีการวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากรศักยภาพและความสามารถในการทำงานให้ สถานศึกษาประสบความสำเร็จ แต่ในช่วงการแพร่ระบาด โควิด 19 หรือสถานการณืปกติใหม่ ระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน การกักตัวกรณีตรวจพบเชื้อและ เข้ารับการรักษา และต้องประเมินตามสภาพจริง ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมายด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นความผูกพันระหว่างโรงเรียน ครูกับนักเรียนและผู้ปกครองโดยจัดกิจกรรมประจำวันที่เน้นการบูรณาการพัฒนาการและ วิถีชีวิตประจำวันที่บ้านนักเรียน กำหนดกิจกรรมหลักที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาการเด็กแบบรอบด้าน ให้ครู กับผู้ปกครองร่วมมือกันหรือให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับครูในการวางแผน และ/หรือจัดกิจกรรม วิถีชีวิตประจำวัน เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สร้างกิจกรรมส่งเสริมพัฒนานักเรียนในการศึกษา แบบวิถีใหม่นี้รูปแบบการประเมินจะปรับเป็น “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” สร้างความเข้าใจไม่ใช่ การตัดสิน ผู้บริหารต้องสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารสถานศึกษาให้ เหมาะสมกับสถานการณืปกติใหม่นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินการด้านการบริหารงาน และการจัด การเรียนการสอนที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดและความต้องการของผู้เรียนนาระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการ จัดการเรียนรูู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของ โรงเรียน

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารและผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ มาตรการของ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ตามความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**

**2.1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัย website และ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ผ่านกระบวนการหา ประสิทธิภาพ ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูและบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 ชุด ได้รับกลับคืนมา 169 ชุดคิดเป็นร้อยละ 100.00 นำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญตัวแปรกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณื ปกติใหม่ นำเสนอได้ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของกลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

n=169

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ	3.85	.66	มาก
2	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง	3.71	.68	มาก
3	ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน	3.83	.68	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน	4.35	.62	มาก
5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มาเป็นกลยุทธ์ ในการบริหาร	4.29	.64	มาก
6	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากร และทุกภาคส่วน	4.35	.64	มาก
7	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์ แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย	4.37	.58	มาก
8	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	4.51	.56	มากที่สุด
9	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา	4.41	.60	มาก
10	ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจ และการดำเนินงานของโรงเรียน	4.30	.62	มาก
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	.54	มาก
12	ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารติดตาม กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้	4.44	.61	มาก
13	สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์	4.25	.66	มาก
14	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงเวลาสถานการณ์ปกติใหม่	4.38	.60	มาก

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
15	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียน ช่วงการระบาดของ COVID 19	4.43	.57	มาก
16	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้	4.32	.61	มาก
17	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม	4.31	.62	มาก
18	ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน	4.33	.62	มาก
19	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษา ช่วงการระบาดของ COVID 19	4.33	.59	มาก
20	ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้าน การศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนา สมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.28	.65	มาก
21	พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา	4.22	.66	มาก
22	สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้ นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ	3.92	.74	มาก
23	จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ การ พัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร และการทำงานร่วมกัน	4.28	.63	มาก
24	ส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้และการ ปฏิบัติงานในสถานการณ์ปกติใหม่โดยใช้เทคโนโลยีผ่าน ช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media แพลตฟอร์ม การประชุม(ออนไลน์)	4.30	.63	มาก
25	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการ เรียนรู้ภายในกลุ่ม	4.33	.57	มาก
26	พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	4.40	.62	มาก
27	มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนา และช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา	4.40	.69	มาก
28	พัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือ กับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่	4.36	.64	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
29	การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.32	.63	มาก
30	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน	4.31	.65	มาก
31	การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ	4.47	.62	มาก
32	มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และโครงสร้างการบริหารที่ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร	4.32	.63	มาก
33	มีระบบการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.31	.64	มาก
34	การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูและบุคลากรช่วงสถานการณ์วิกฤต	4.54	.59	มากที่สุด
35	ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ	4.33	.63	มาก
36	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.23	.65	มาก
37	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ หรือกรรมการ เพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่	4.51	.58	มากที่สุด
38	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.39	.63	มาก
39	จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19	4.65	.53	มากที่สุด
40	สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะครูสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน	4.35	.62	มาก
41	สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ สถานการณ์วิกฤต ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.56	.60	มากที่สุด
42	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.33	.65	มาก
43	สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19	4.59	.54	มากที่สุด

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
44	จัดตั้งทีมงานโครงการพิเศษเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และแก้ปัญหา ในโรงเรียน	4.33	.60	มาก
45	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.62	.51	มากที่สุด
46	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารสำหรับ ให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	4.36	.57	มาก
47	จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการ วิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	4.41	.59	มาก
48	มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของ สถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่	4.34	.66	มาก
49	มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.37	.63	มาก
50	วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหาร สถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19	4.33	.63	มาก
51	วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้าน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่	4.22	.59	มาก
52	การใช้กลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ ปกติใหม่สร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา	4.59	.54	มากที่สุด
53	นำวิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษามาใช้เป็นกรอบกำหนด กลยุทธ์การบริหารการวางแผน และจัดทำโครงการ	4.35	.64	มาก
54	จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการและโครงการ เฉพาะกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID 19 ให้บรรลุผลสำเร็จ	4.59	.55	มากที่สุด
55	มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม	4.60	.53	มากที่สุด
56	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	4.30	.69	มาก
57	สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาแหล่งทรัพยากรเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	4.37	.63	มาก
58	มีการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.35	.61	มาก
59	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการ วางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19	4.66	.49	มากที่สุด



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
60	มีกลยุทธ์พิเศษสำหรับการแก้ปัญหา การพัฒนาครูด้านการเรียน การสอนแบบออนไลน์ การสอนแบบผสมผสาน และการสอนทุกแบบตามที่ สพฐ. กำหนด	4.34	.68	มาก
61	จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย	4.66	.49	มากที่สุด
62	จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ COVID 19	4.62	.51	มากที่สุด
63	จัดตั้งหน่วยงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกัน และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 หรือสถานการณ์วิกฤต	4.61	.54	มากที่สุด
64	สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็ว ในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ	4.40	.61	มาก
65	ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่แนวทางการป้องกันการติดเชื้อขึ้นพื้นฐานส่วนบุคคลตามมาตรการของภาครัฐ	4.46	.59	มาก
66	อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home	4.59	.55	มากที่สุด
67	ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน	4.29	.66	มาก
68	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่นห้องสัมมนา รวมทั้งมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยยึดหลักเว้นระยะ Social distancing ตามมาตรการของรัฐ	4.62	.53	มากที่สุด
69	ประสานความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ บุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง และแสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกเพื่อการแก้ปัญหา	4.32	.68	มาก
70	ประสานงาน การติดตามตรวจสอบ การควบคุมสถานการณ์ และการประเมินผล โดยพัฒนาระบบการทำงานแบบควบคุมระยะไกลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ออนไลน์	4.27	.66	มาก
71	รับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม	4.61	.51	มากที่สุด

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
72	พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนการสอนตามมาตรการการแพร่ระบาดของ COVID 19	4.30	.68	มาก
73	กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาความสะอาดและปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ การเว้นระยะห่างทางสังคม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.28	.68	มาก
74	กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19	4.48	.61	มาก
75	สร้างมาตรการสำหรับการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น ทันเวลาในทุกระดับ	4.34	.62	มาก
76	พัฒนาการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-Site, On Air, On Demand, และ Blended Learning/Hybrid	4.67	.47	มากที่สุด
77	ปรับบทบาทครู และการพัฒนาครูในการจัดการศึกษายุคความปกติใหม่ สร้างทักษะทางนวัตกรรม และเทคโนโลยี สร้างทัศนคติที่ดีในการสอนออนไลน์ การพบนักเรียนในระบบ MS Team Zoom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ	4.54	.53	มากที่สุด
78	พัฒนาสมรรถนะครูด้านองค์ความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.33	.63	มาก
79	พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน	4.36	.62	มาก
80	ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	4.34	.60	มาก
81	นิเทศและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลงานของบุคลากร	4.34	.62	มาก
82	ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re Skill) ให้กับผู้เรียน	4.53	.55	มากที่สุด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
83	ประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.29	.69	มาก
84	ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน	4.33	.62	มาก
85	ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19	4.61	.52	มากที่สุด
86	สร้างเครือข่ายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ COVID 19 ช่วงสถานการณ์แบบปกติใหม่	4.20	.72	มาก
87	นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำหรือการนำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่	4.35	.68	มาก
88	มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนด กลยุทธ์และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุนและส่งเสริม ความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19	4.52	.63	มากที่สุด
89	พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพงาน ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	4.37	.64	มาก
90	ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตาม ความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และ กรอบของทางราชการ	4.56	.54	มากที่สุด
91	นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ ปกติใหม่ New Normal	4.47	.58	มาก
92	อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนทุกคน เข้าถึงการเรียนการสอนได้ เน้นการปฏิบัติภายใต้มาตรการการ ป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID 19 อย่างเคร่งครัด	4.27	.68	มาก

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
93	จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม	4.33	.58	มาก
94	นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	4.27	.66	มาก
95	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้	4.31	.60	มาก
96	ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวัง การแพร่ระบาดของ COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	4.53	.60	มากที่สุด
97	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการปฏิบัติจริง	4.36	.62	มาก
98	พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และในอนาคต	4.47	.56	มาก
99	ฝึกฝนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผ่านจอโทรทัศน์ กล้องคอมพิวเตอร์ หรือจอโทรศัพท์มือถือ ให้สามารถเข้าไปพูดคุยผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่มีอยู่	4.34	.62	มาก
100	มีการใช้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น จากการที่ ผู้บริหารส่งเสริมและขยายโอกาสการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการส่งเสริมการตลาด และสะท้อนสิ่งที่ควรเรียนรู้ให้กับบุคลากร	4.29	.69	มาก
101	ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง	4.20	.72	มาก
102	มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ	4.36	.59	มาก

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
103	ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงาน และเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.40	.66	มาก
104	ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย	4.45	.56	มาก
105	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน	4.46	.61	มาก
106	ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน	4.36	.59	มาก
107	นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการะบวนการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.27	.68	มาก
	รวม	4.38	0.38	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มีค่าความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$  , SD. = 0.38) ซึ่งแต่ละรายการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.71 - 4.67$ ) โดยมีรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 24 รายการ และมีข้อความที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 83 รายการ ซึ่งข้อความที่อยู่ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ดังนี้

ข้อคำถามที่ 76 พัฒนาการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ ตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning/Hybride ( $\bar{X} = 4.67$  , SD. = 0.47)

ข้อคำถามที่ 59 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ( $\bar{X} = 4.66$  , SD. = 0.49)

ข้อคำถามที่ 61 จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย ( $\bar{X} = 4.66$  , SD. = 0.49)

ข้อคำถามที่ 39 จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.65$ , SD. = 0.53)

ข้อคำถามที่ 45 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.62$ , SD. = 0.51)

ข้อคำถามที่ 62 จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.62$ , SD. = 0.51)

ข้อคำถามที่ 68 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่นห้องสัมมนา รวมทั้งมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยยึดหลักเว้นระยะ Social distancing ตามมาตรการของรัฐ ( $\bar{X} = 4.62$ , SD. = 0.53)

ข้อคำถามที่ 71 รับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.61$ , SD. = 0.51)

ข้อคำถามที่ 85 ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.61$ , SD. = 0.52)

ข้อคำถามที่ 63 จัดตั้งหน่วยงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกัน และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 หรือสถานการณ์วิกฤต ( $\bar{X} = 4.61$ , SD. = 0.54)

ข้อคำถามที่ 55 มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.60$ , SD. = 0.53)

ข้อคำถามที่ 43 สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์การเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = 0.54)

ข้อคำถามที่ 52 การใช้กลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ สร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = 0.54)

ข้อคำถามที่ 54 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการและโครงการเฉพาะกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID 19 ให้บรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = 0.55)

ข้อคำถามที่ 66 อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = 0.55)

ข้อคำถามที่ 90 ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ ( $\bar{X} = 4.56$ , SD. = 0.54)

ข้อคำถามที่ 41 สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ สถานการณ์วิกฤต ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD. = 0.60$ )

ข้อคำถามที่ 77 ปรับบทบาทครู และการพัฒนาครูในการจัดการศึกษายุคความปกติใหม่ สร้างทักษะทางนวัตกรรม และเทคโนโลยี สร้างทัศนคติที่ดีในการสอนออนไลน์ การพบนักเรียนในระบบ MS Team Zoom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = 0.53$ )

ข้อคำถามที่ 34 การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากร ช่วงสถานการณ์วิกฤต ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = 0.59$ )

ข้อคำถามที่ 82 ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re Skill) ให้กับผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.53$ ,  $SD. = 0.55$ )

ข้อคำถามที่ 96 ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกันการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.53$ ,  $SD. = 0.60$ )

ข้อคำถามที่ 88 มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.52$ ,  $SD. = 0.63$ )

ข้อคำถามที่ 8 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = 0.56$ )

ข้อคำถามที่ 37 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ หรือกรรมการ เพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = 0.58$ )

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.74 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปเป็นแนวทางเดียวกัน

จากข้อคำถามที่มีผลการวิเคราะห์ในระดับมากที่สุดพบว่า เป็นข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ปกติใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำการพัฒนาครู การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม เครือข่าย กลยุทธ์ การวางแผน นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความชัดเจนผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามไปวิเคราะห์หากกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การบริหารและมาตรการการปฏิบัติ

### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

วิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้วิจัยนำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) โดยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทดสอบความเหมาะสม เพียงพอและแมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งพิจารณาจากสถิติทดสอบ 2 ค่า

1.1 ค่า KMO and Bartlett's test โดยดูได้จากค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ที่มีค่ามาก (เข้าใกล้ 1)

1.2 ค่าสำหรับทดสอบสมมติฐานของ Factor Analysis Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

$H_0$  : ข้อคำถามหรือตัวแปรกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1$  : ข้อคำถามหรือตัวแปรกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มีความสัมพันธ์กัน

โดยพิจารณาจากค่า Chi-Square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือน้อยกว่า

ตารางที่ 7 แสดงค่า KMO and Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.807
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	48296.01
df	5671
sig	0.000

จากตารางที่ 7 พบว่าค่า KMO Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ซึ่งใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูล ในการใช้เทคนิค Factor Analysis ได้ค่า 0.807 ซึ่งมากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่า ข้อมูลที่มีอยู่มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ระดับดีมาก เมื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบในลักษณะเดียวกัน คือ ค่าไคสแควร์ Chi-Square เท่ากับ 48296.01 ค่า Significance เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าค่าแมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ/กลยุทธ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis ต่อไป



ทำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis: PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) ได้ 19 องค์ประกอบ และประกอบด้วยตัวแปร/ข้อคำถามจำนวน 107 ตัวแปร ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของ ไกเซอร์ (Kaiser) และกำหนดเกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก (Factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.60 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Tabachnik and Fidel, 1983) และมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวน 3 ตัวแปรขึ้นไป เป็นไปตามเกณฑ์ของ ไกเซอร์ (Kaiser Criterion) ดังรายละเอียดตาม **ตารางที่ 8**

**ตารางที่ 8** องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรหลังการหมุนแกนโดยวิธี Varimax

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Square Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1*	24.483	22.881	22.881	24.483	22.881	22.881	14.933	13.956	13.956
2*	11.298	10.558	33.439	11.298	10.558	33.439	9.433	8.816	22.772
3*	7.275	6.799	40.239	7.275	6.799	40.239	8.298	7.755	30.527
4*	5.824	5.443	45.682	5.824	5.443	45.682	7.363	6.881	37.408
5*	5.171	4.833	50.515	5.171	4.833	50.515	6.144	5.742	43.150
6*	4.899	4.578	55.093	4.899	4.578	55.093	5.646	5.276	48.426
7*	4.365	4.080	59.173	4.365	4.080	59.173	5.604	5.238	53.664
8*	3.210	3.000	62.173	3.210	3.000	62.173	3.660	3.420	57.084
9*	2.660	2.486	64.659	2.660	2.486	64.659	3.637	3.399	60.483
10	2.003	1.872	66.531	2.003	1.872	66.531	3.191	2.982	63.465
11	1.880	1.757	68.288	1.880	1.757	68.288	2.526	2.360	65.826
12	1.735	1.622	69.910	1.735	1.622	69.910	2.025	1.892	67.718
13	1.520	1.420	71.330	1.520	1.420	71.330	1.929	1.803	69.521
14	1.414	1.321	72.651	1.414	1.321	72.651	1.922	1.797	71.317
15	1.392	1.301	73.952	1.392	1.301	73.952	1.712	1.600	72.918
16	1.237	1.156	75.108	1.237	1.156	75.108	1.533	1.433	74.350
17	1.193	1.115	76.223	1.193	1.115	76.223	1.518	1.419	75.769
18	1.079	1.009	77.232	1.079	1.009	77.232	1.439	1.345	77.114
19	1.043	.974	78.207	1.043	.974	78.207	1.169	1.092	78.207

\*องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปร ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Practically Significant) (Tabachnik and Fidel, 1983) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1 มีจำนวนตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปตามเกณฑ์ของไกเซอร์ (Kaiser' Criterion, 2001)



## ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SM8	.789								
SM9	.807								
SM10	.863								
SM11	.893								
SM12	.766								
SM13	.817								
SM14	.787								
SM15	.769								
SM16	.840								
SM17	.808								
SM18	.626								
SM19	.640								
SM20		.708							
SM21		.790							
SM22		.821							
SM24		.708							
SM25		.645							
SM26		.790							
SM27		.824							
SM28		.734							
SM29		.742							
SM31		.662							
SM34			.725						
SM35			.704						
SM36			.772						
SM37			.777						
SM39			.823						
SM40			.667						
SM41			.822						
SM42			.749						



## ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ								
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SM98								.784	
SM101								.779	
SM102								.621	
SM103									.796
SM104									.682
SM105									.654
SM107								.704	
รวม	17	10	10	9	9	7	6	5	4

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ มี 9 องค์ประกอบ 77 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 จำนวน 5 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 9 จำนวน 4 ตัวแปร

## ตารางที่ 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
SM3	ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน	0.730
SM4	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน	0.875
SM5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร	0.805
SM6	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากร และทุกภาคส่วน	0.851
SM7	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย	0.860
SM8	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	0.789
SM9	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา	0.807
SM10	ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจ และการดำเนินงานของโรงเรียน	0.863
SM11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.893

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM12	ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้	0.766
SM13	สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์	0.817
SM14	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	0.787
SM15	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของCOVID 19	0.769
SM16	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้	0.840
SM17	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม	0.808
SM18	ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน	0.626
SM19	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของCOVID 19	0.640
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		14.933
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		13.956
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		13.956

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.626 ถึง 0.893 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 14.933 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 13.956 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 13.956 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ได้ร้อยละ 13.956 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับปัจจัยอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.893) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)”

**ตารางที่ 11** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปร องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM20	ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.708
SM21	พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา	0.790
SM22	สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ	0.821
SM24	ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย	0.708
SM25	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	0.645
SM26	พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	0.790
SM27	มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา	0.824
SM28	การพัฒนาศักยภาพและฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่	0.734
SM29	การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.742
SM31	การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ	0.662
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		9.433
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		8.816
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		22.772

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.645 ถึง 0.824 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 9.433 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 8.816 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 22.772 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ได้ร้อยละ 8.816 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับปัจจัยอื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.824) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development)”

**ตารางที่ 12** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM34	การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูและบุคลากรช่วงสถานการณ์วิกฤต	0.725
SM35	ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ	0.704
SM36	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.772
SM37	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่	0.777
SM39	จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19	0.823
SM40	สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะครูสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน	0.667
SM41	สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ สถานการณ์วิกฤต ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	0.822
SM42	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	0.749
SM43	สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19	0.640
SM62	จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ COVID 19	0.654
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		8.298
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		7.755
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		30.527

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.640 ถึง 0.823 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 8.298 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 7.755 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(Cumulative % of Variance) เท่ากับ 30.527 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ได้ร้อยละ 7.755 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับปัจจัยอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.823) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection)”



**ตารางที่ 13** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปร องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM45	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	0.801
SM46	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	0.928
SM47	จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	0.784
SM48	มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	0.919
SM49	มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	0.808
SM50	วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19	0.835
SM51	วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่	0.863
SM55	มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุม	0.686
SM59	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19	0.756
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		7.363
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		6.881
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		37.408

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.686 ถึง 0.928 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 7.363 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 6.881 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of Variance) เท่ากับ 37.408 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ได้ร้อยละ 6.881 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับปัจจัยอื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.928) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการวางแผนการจัดทำกลยุทธ์การบริหารผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร(Planning and Strategic Management)”

ตารางที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM56	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	0.723
SM61	จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย	0.682
SM63	จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกันและสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 หรือสถานการณ์วิกฤต	0.802
SM64	สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ	0.754
SM66	อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home	0.741
SM67	ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน	0.806
SM71	รับมือกับสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม	0.725
SM74	กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19	0.673
SM85	ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19	0.602
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		6.144
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		5.742
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		43.150

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.602 ถึง 0.806 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 6.144 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) เท่ากับ 5.742 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance) เท่ากับ 43.150 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ได้ร้อยละ 5.742 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.806) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 หรือสถานการณ์วิกฤต ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารองค์การในสถานการณ์วิกฤต (Organizational Management in Crisis Situation)”

**ตารางที่ 15** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM76	พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning	0.777
SM77	สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ	0.772
SM78	พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	0.823
SM79	พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน	0.867
SM80	ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	0.876
SM82	ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน	0.749
SM84	ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน	0.717
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		5.646
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		5.276
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		48.426

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.717 ถึง 0.876 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 5.646 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) เท่ากับ 5.276 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 48.426 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ได้ร้อยละ 5.276 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.876) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ (Instructional Management for New Normal)”

**ตารางที่ 16** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM87	นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่	0.705
SM88	มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19	0.739
SM89	พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	0.853
SM90	ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ	0.772
SM91	นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal	0.840
SM93	จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม	0.657
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		5.604
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		5.238
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		53.664

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 7 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.657 ถึง 0.853 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 5.604 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) เท่ากับ 5.238 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 53.664 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ได้ร้อยละ 5.238 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.853) และมีตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์ การบริหารคุณภาพ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management)”

**ตารางที่ 17** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 8

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM96	ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	0.801
SM98	พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และในอนาคต	0.784
SM101	ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง	0.779
SM102	มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ	0.621
SM107	นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	0.704
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		3.660
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		3.420
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		57.084

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ(Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.621 ถึง 0.801 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 3.660 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) เท่ากับ 3.420 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 57.084 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ได้ ร้อยละ 3.420 เทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.801) และตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology System and Networking)”

**ตารางที่ 18** แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรองค์ประกอบที่ 9

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
SM94	นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	.810
SM103	ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไข จุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	.796
SM104	ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย	.682
SM105	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน	.654
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร(Eigen value)		3.637
ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร(% of variance)		3.399
ค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร(cumulative % of variance)		60.483

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 9 ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.654 ถึง 0.810 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 3.637 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percentage of Variance) เท่ากับ 3.399 และค่าร้อยละความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 60.483 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ได้ร้อยละ 3.399 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.810) และตัวแปรส่วนใหญ่เป็นตัวแปรเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน (Performance Appraisal and Learner Quality Focus )”

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ปรับการเรียกองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้เป็น “กลยุทธ์” ตัวแปรหรือข้อความถามของแต่ละองค์ประกอบ ปรับเรียกเป็น “มาตรการ” ดังนั้น องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้วิจัยจึงปรับชื่อเป็น กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ 77 มาตรการ

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 10-18 สามารถนำเสนอ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

เมื่อพิจารณากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ จะมีมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ จำนวน 77 มาตรการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 17 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development) ประกอบด้วย 10 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection) ประกอบด้วย 10 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร (Planning and Strategic Management) ประกอบด้วย 9 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์วิกฤต (Organizational Management in Crisis Situation) ประกอบด้วย 9 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ (Instructional Management for New Normal) ประกอบด้วย 7 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management) ประกอบด้วย 6 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย (Information Technology System and Networking) ประกอบด้วย 5 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน (Performance Appraisal and Learner Quality Focus) ประกอบด้วย 4 มาตรการ

รายละเอียดกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ นำเสนอได้ ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 กลยุทธ์และมาตรการการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

**กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)** ประกอบด้วย 17 มาตรการ

1. ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน
2. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร
4. กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน
5. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย
6. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่
7. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา



8. ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจ และการดำเนินงานของโรงเรียน
9. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้
11. สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์
12. ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
13. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของ โควิด 19
14. ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้
15. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม
16. ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน
17. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และกำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ โควิด 19

## กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development)

ประกอบด้วย 10 มาตรการ

1. ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา
3. สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ
4. ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย
5. บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม
6. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

7. มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา
8. การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่
9. การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
10. การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษาหลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ

### กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection)

ประกอบด้วย 10 มาตรการ

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณ์วิกฤต
2. ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ
3. ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่
5. จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด 19
6. สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะครูสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน
7. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ สถานการณ์วิกฤต ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
9. สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19
10. จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ โควิด 19

#### กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร(Planning and Strategic Management) ประกอบด้วย 9 มาตรการ

1. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
3. จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสม กับสถานการณ์ปกติใหม่
4. มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
5. มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
6. วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต โควิด 19
7. วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่
8. มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม
9. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19

#### กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์วิกฤต (Organizational Management in Crisis Situation) ประกอบด้วย 9 มาตรการ

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่
2. จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย
3. จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกันและสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 หรือสถานการณ์วิกฤต
4. สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจ และเตรียมพร้อมรับมือ
5. อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home
6. ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

7. รับมือกับสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหาร ความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม
8. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ โควิด 19
9. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถี แบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19

**กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ (Instructional Management for New Normal) ประกอบด้วย 7 มาตรการ**

1. พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning
2. สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบ ออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ
3. พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
4. พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ นำ ความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
5. ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
6. ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็น ผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน
7. ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมิน เพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน

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

1. นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่
2. มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนา กระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19
3. พัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ปรับปรุงคุณภาพงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่

4. ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต โควิด 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ

5. นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal

6. จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

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

1. ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกันการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่

2. พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 และในอนาคต

3. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง

4. มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ

5. นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

**กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน (Performance Appraisal and Learner Quality Focus )** ประกอบด้วย 4 มาตรการ

1. นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

2. ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3. ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย

4. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน

## 2.2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์นี้ เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่พร้อมด้วยมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ มาดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 11 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา/การจัดการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ชั้นพื้นฐาน/สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีประสบการณ์ด้านกลยุทธ์การบริหารและสถานการณ์ปกติใหม่ นำเสนอได้ ดังนี้

ผลการศึกษามาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ นำเสนอได้ดังตารางที่ 19 – 27

**ตารางที่ 19** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่  
จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านภาวะผู้นำ

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
กลยุทธ์ภาวะผู้นำ	กลยุทธ์ภาวะผู้นำ
ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหา ในการทำงาน	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็น กลยุทธ์การบริหาร
ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิง คุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และ บุคลากรให้เข้าใจตรงกัน	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิง คุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และ บุคลากรให้เข้าใจตรงกัน
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็น กลยุทธ์การบริหาร	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะ ครู บุคลากรและทุกภาคส่วน
กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะ ครู บุคลากรและทุกภาคส่วน	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ค่านึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตาม สถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตาม สถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย
ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จ ช่วงการระบาดของCOVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จ ช่วงการระบาดของCOVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่
ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ค่านึงถึงความสามารถของบุคคลใน สถานศึกษา	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 19 (ต่อ)

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมภาษณ์ อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบ สองทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงาน ของโรงเรียน	ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบ สองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงาน ของโรงเรียน
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการ ระบาดของ COVID 19
สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียน ช่วงการระบาดของ COVID 19
ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้
ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียน ช่วงการระบาดของ COVID 19	สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์
ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้	ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้
ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม
ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน	ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน
ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาด ของ COVID 19	ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหา ในการทำงาน

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านภาวะผู้นำทั้ง 17 มาตรการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ  
ดำเนินการจัดกลุ่มมาตรการให้มีคุณลักษณะหรือมีทิศทางเดียวกัน ดังนี้ กลุ่มวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์  
ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหารผู้บริหารกำหนด  
วิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากร  
ให้เข้าใจตรงกัน กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน

ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา กลุ่มภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในการกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19 ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้ สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และกลุ่มคุณลักษณะธรรมาภิบาล ได้แก่ ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้บริหารเป็นผู้ใจอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน

**ตารางที่ 20** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่  
จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาศักยภาพครู

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<b>การพัฒนาศักยภาพครู</b>	<b>การพัฒนาศักยภาพครู</b>
ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะ และหน้าที่ความรับผิดชอบ	ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะ และหน้าที่ความรับผิดชอบ
พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา	สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ
สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ	พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา
ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย



ตารางที่ 20 (ต่อ)

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมภาษณ์ อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและ การเรียนรู้ภายในกลุ่ม	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและ การเรียนรู้ภายในกลุ่ม
พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา	มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา
การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้าน การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่	การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้าน การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่
การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ
การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม เพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการ เรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ	การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม เพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการ เรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ การพัฒนาศักยภาพครู ทั้ง 10 มาตรการ โดยกลุ่ม  
ผู้เชี่ยวชาญสลับนำเสนอสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็ม  
ความสามารถ เป็นลำดับที่ 2 การนำเสนอโดยรวมคงเดิม ดังนี้ ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้  
ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้  
ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้อง  
ใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และ  
การสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากร  
ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุม  
กลุ่มย่อย บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม พัฒนาครูและ  
บุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ มีระบบ  
การให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา การพัฒนาศักยภาพ และ  
ฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่  
การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศ การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา  
หลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ

**ตารางที่ 21** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการสร้างทีมงานและเครือข่าย

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<b>การสร้างทีมงานและเครือข่าย</b>	<b>การสร้างทีมงานและเครือข่าย</b>
การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูและบุคลากรช่วงสถานการณ์วิกฤต	การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูและบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ	ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ
ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่	จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19
จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19	สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากร สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะครู สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ สถานการณ์วิกฤต ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19
สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19	
จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ โควิด 19	

จากตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการสร้างทีมงานและเครือข่าย ทั้ง 10 มาตรการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจัดกลุ่มเป็นการสร้างทีมงาน กลุ่มเครือข่าย และปรับคำสถานการณ์วิกฤต เป็นสถานการณ์ปกติใหม่ และมาตรการจัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 มีความซ้ำซ้อนกัน 3 มาตรการ จึงตัดออก 2 มาตรการ เหลือ 8 มาตรการ และปรับข้อความให้กระชับเข้าใจง่ายขึ้น ดังนี้ การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากร

ในสายงานต่าง ๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ หรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากร สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์การ เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19

## ตารางที่ 22 มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<b>การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร</b>	<b>การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร</b>
มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา
ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	จัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่
มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้าง นวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้าง นวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต โควิด 19	วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19
วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่	วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่
มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุม	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต โควิด 19
นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต โควิด 19	มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม

**จากตารางที่ 22** พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการวางแผน และกลยุทธ์การบริหารทั้ง 9 มาตรการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญปรับคำ สถานการณ์วิกฤต เป็น สถานการณ์ปกติใหม่ และปรับคำให้กระชับ ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จโดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ กำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ นำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19 วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19 ประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม

**ตารางที่ 23** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารองค์กรในสถานการณ์วิกฤต

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
การบริหารองค์กรในสถานการณ์วิกฤต	การบริหารองค์กรในสถานการณ์วิกฤต
	ปรับเป็น กลยุทธ์การบริหารองค์กรในสถานการณ์ปกติใหม่
มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่
จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย	จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย
จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกันและสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 หรือสถานการณ์วิกฤต	
สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ	สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ
อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home	อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home
ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน	ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

ตารางที่ 23 (ต่อ)

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
รับมือกับสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม	รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม
กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ โควิด 19	กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ โควิด 19
ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19	ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19

จากตารางที่ 23 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารองค์การในสถานการณ์วิกฤต ทั้ง 9 มาตรการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญดำเนินการปรับชื่อกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ ปรับข้อความให้กระชับ ตัดมาตรการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการ เฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกันและสร้างแนวปฏิบัติที่ดีช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 หรือสถานการณ์วิกฤต เนื่องจากเป็นมาตรการซ้ำกับกลยุทธ์อื่น เหลือ 8 มาตรการ ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจ และเตรียมพร้อมรับมืออำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงาน ที่บ้าน Work From Home ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมและด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ โควิด 19 ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19

**ตารางที่ 24** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<b>การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่</b>	<b>การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่</b>
พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning	พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning
สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ	สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ
พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้
พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน	พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and ReSkill) ให้กับผู้เรียน	ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and ReSkill) ให้กับผู้เรียน
ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน	ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน

จากตารางที่ 24 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ทั้ง 7 มาตรการ ดังนี้ พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand และ Blended Learning สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรม

พัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอน และการทำงาน ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุน การเรียนรู้ ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็น ผู้กำหนดเป้าหมาย การเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับ ผู้เรียน ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมิน เพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน

**ตารางที่ 25** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่  
จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารระบบคุณภาพ

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<b>การบริหารระบบคุณภาพ</b>	<b>การบริหารระบบคุณภาพ</b>
นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติ ใหม่	นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติ ใหม่
มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อ กำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุน และส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19	มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อ กำหนดกลยุทธ์ และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุน และส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19
พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพงาน ช่วงการแพร่ ระบาดของ โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุง คุณภาพการบริหารการปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่
ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตาม สถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ วิกฤต โควิด 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และ มาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ	ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตาม สถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ วิกฤต โควิด 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และ มาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ
นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal	นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตาม สถานการณ์ปกติใหม่ New Normal
จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อกฎพิบัติและ ภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยคำนึงถึง การป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง ด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม	จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อกฎพิบัติและ ภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยคำนึงถึง การป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง ด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

จากตารางที่ 25 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารระบบ คุณภาพ ทั้ง 6 มาตรการ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญปรับเพิ่มคำในบางมาตรการเพื่อความสมบูรณ์ ดังนี้ นำ การบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือ

สถานการณ์ปกติใหม่ มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และระบบ การพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส โควิด 19 พัฒนาการกระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหารการปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาด ของไวรัส โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่ ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตาม สถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต โควิด 19 ตามความพร้อมของ สถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์ เพื่อให้นักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาด ของ โควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไขและการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการ ที่เหมาะสมและรัดกุม

#### ตารางที่ 26 มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบ เครือข่าย

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาล ชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมมนา อิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย
ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวัง การแพร่ระบาดของ โควิด 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้ สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติ ใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 และในอนาคต	พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ และเครือข่าย Internetมาใช้ในการเรียนการสอน ในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 และในอนาคต
ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง	ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง
มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ	มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการบวนการ จัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของ ผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการบวนการ จัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของ ผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน



**จากตารางที่ 26** พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย ทั้ง 5 มาตรการ ดังนี้ ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ พัฒนาทักษะของครู ด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 และในอนาคต ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

**ตารางที่ 27** มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการวิเคราะห์ทางสถิติ EFA	มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
การประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน	การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน
นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน
ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย	ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย
สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน

**จากตารางที่ 27** พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการประเมินผลและการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน แต่ควรปรับชื่อกลยุทธ์เป็น กลยุทธ์ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยทั้ง 4 มาตรการ

ดังนั้น นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงาน สถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครู และบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปรับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นใน กระบวนการและเป้าหมาย สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน

นอกจากนี้คณะผู้สัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังเสนอให้จัดกลุ่มกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน อนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ทั้ง 9 กลยุทธ์ ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามหลักการบริหารคือ

**หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล** ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

**กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ(Leadership)** ประกอบด้วย 17 มาตรการ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร
2. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน
3. กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน
4. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา
5. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย
6. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ โควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่
7. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน
9. ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
10. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของโควิด 19

11. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงานและการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของ โควิด 19
12. ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้
13. สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์
14. ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้
15. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม
16. ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครูผู้ร่วมงานทุกคน
17. ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน

## กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development)

ประกอบด้วย 10 มาตรการ ดังนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ
3. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา
4. ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย
5. บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม
6. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
7. มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา
8. การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่
9. การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
10. การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำ การพัฒนาการศึกษา หลักสูตรและการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ

**กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย (Team Building and Connection) ประกอบด้วย 8 มาตรการ ดังนี้**

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากร ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
2. ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ
3. ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19
5. สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
6. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
7. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19

**หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์กร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์**

**กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร(Planning and Strategic Management)**

**ประกอบด้วย 9 มาตรการ ดังนี้**

1. จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
3. จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวย่อความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่
4. มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
5. มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
6. วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ โควิด 19

7. วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่

8. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์ ปกติใหม่ โควิด 19

9. มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่ หลากหลายและครอบคลุม

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

1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่

2. จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยการเตรียม ความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย

3. สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้าง ความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ

4. อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home

5. ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

6. รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ โควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความ ปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม

7. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมและด้านการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ โควิด 19

8. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถี แบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ โควิด 19

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

1. พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning

2. สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบ ออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ

3. พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน
5. ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
6. ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน
7. ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน

### หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

#### กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ (Quality System Management)

ประกอบด้วย 6 มาตรการ ดังนี้

1. นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่
2. มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนดกลยุทธ์และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19
3. พัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหารการปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่
4. ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต โควิด 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุขและกรอบของทางราชการ
5. นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal
6. จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม

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

1. ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และฐานข้อมูล ให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้อัน ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่
2. พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และในอนาคต
3. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง
4. มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น
5. นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

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

1. นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน
2. ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา
3. ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย
4. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน

**ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่**

การตรวจสอบ รับรองกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบรับรองใน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Propriety) ความถูกต้อง (Accuracy) ของมาตรการ และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ โดยวิธีการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 11 คน โดยต้องมีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 (70%) นำเสนอได้ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 28 ผลการตรวจสอบ รับรอง ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์  
 ปกติใหม่ โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

N=11

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) 17 มาตรการ	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
1.ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
2.ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียนถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
3.กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากกรมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
4.ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถ ของบุคคลในสถานศึกษา	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
5.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดถือการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
6.ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบอบของ โควิต 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
7.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
8.ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจ ในการกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน	11	100.00	10	90.91	10	90.91	10	90.91
9.ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	10	90.91	10	90.91	11	100.00	11	100.00



## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
10.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของโควิด 19	10	90.91	11	100.00	10	90.91	10	90.91
11.ผู้บริหารสร้างความรู้สึกให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงานและการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของโควิด 19	10	90.91	10	90.91	10	90.91	10	90.91
12.ผู้บริหารสามารถทำงานที่ทำทานำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91
13.สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์	10	90.91	10	90.91	11	100.00	10	90.91
14.ผู้บริหารนำหลักการมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้	9	81.82	11	100.00	11	100.00	10	90.91
15. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม	11	100.00	9	81.82	11	100.00	11	100.00
16. ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครูผู้ร่วมงานทุกคน	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
17. ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
<b>กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู 10 มาตรการ</b>	<b>10</b>	<b>90.91</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>	<b>10</b>	<b>90.91</b>
1. ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
2. สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้วินัยกรรมอย่างเต็มความสามารถ	10	90.91	10	90.91	11	100.00	10	90.91
3. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครูและบุคลากรของสถานศึกษา	10	90.91	11	100.00	11	100.00	10	90.91

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4. ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย	10	90.91	10	90.91	11	100.00	10	90.91
5. บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
6. พัฒนาคู่มือและบุคลากรใหม่ให้ทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91
7. มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91
8. การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่	11	100.00	11	100.00	9	81.82	11	100.00
9. การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	9	81.82	11	100.00	11	100.00	11	100.00
10. การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ	11	100.00	11	100.00	10	90.91	10	90.91
กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย 8 มาตรการ	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91
1.การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูและบุคลากร ช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่	10	90.91	11	100.00	11	100.00	11	100.00
2.ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ ความสามารถ	11	100.00	10	90.91	11	100.00	11	100.00
3.ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการ ให้คำปรึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	10	90.91	11	100.00	11	100.00	11	100.00
4.จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19	10	90.91	10	90.91	11	100.00	10	90.91
5.สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน การทำงานเป็นทีม	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6. สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	11	100.00	10	90.91	11	100.00	10	90.91
7. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91
8. สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร 9 มาตรการ	11	100.00	11	100.00	11	100.00	10	90.91
1. จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	10	90.91	11	100.00	10	90.91	10	90.91
2. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	10	90.91	11	100.00	11	100.00	10	90.91
3. จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	10	90.91	10	90.91	11	100.00	11	100.00
4. มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ภารกิจ และจุดประสงค์ ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	10	90.91	9	81.82	10	90.91	9	81.82
5. มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	11	100.00	10	90.91	10	90.91	10	90.91
6. วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19	9	81.82	10	90.91	11	100.00	10	90.91
7. วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
8. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนห้องรับกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
9. มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
<b>กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารจัดการในสถานการณ์ปกติใหม่ 8 มาตรการ</b>	10	90.91	10	90.91	10	90.91	9	81.82
1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	11	100.00	11	100.00	10	90.91	10	90.91
2. จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางการของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย	10	90.91	11	100.00	11	100.00	11	100.00
3. สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ	11	100.00	10	90.91	11	100.00	8	72.73
4. อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home	10	90.91	11	100.00	9	81.82	9	81.82
5. ประยุกต์แนวทางการปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00
6. รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม	11	100.00	11	100.00	11	100.00	9	81.82
7. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านความร่วมมือ และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19	9	81.82	9	81.82	8	72.73	9	81.82
8. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด 19	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00

ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ 7 มาตรการ	11	100.00	10	90.91	10	90.91	10	90.91
1. พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-site, On-air, On-demand, และ Blended Learning	11	100.00	10	90.91	8	72.73	8	72.73
2. สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ	11	100.00	9	81.82	9	81.82	8	72.73
3. พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม ไปรณรงค์ต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้	10	90.91	9	81.82	10	90.91	8	72.73
4. พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน	9	81.82	10	90.91	8	72.73	9	81.82
5. ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	11	100.00	10	90.91	9	81.82	11	100.00
6. ออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ได้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน	11	100.00	10	90.91	9	81.82	8	72.73
7. ปรับระบบการประเมินผลการเรียนรู้ใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน	11	100.00	11	100.00	9	81.82	8	72.73

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ 6 มาตรการ	11	100.00	9	81.82	11	100.00	8	72.73
1. นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่	11	100.00	10	90.91	11	100.00	10	90.91
2. มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19	11	100.00	9	81.82	11	100.00	9	81.82
3. พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงาน ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	11	100.00	10	90.91	11	100.00	8	72.73
4. ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และ มาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ	11	100.00	10	90.91	11	100.00	8	72.73
5. นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทันนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของ สถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal	9	81.82	9	81.82	9	81.82	9	81.82
6. จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของโควิด 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง ด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม	10	90.91	8	72.73	11	100.00	8	72.73
กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย 5 มาตรการ	10	90.91	10	90.91	10	90.91	9	81.82
1. ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหาร การเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	10	90.91	10	90.91	11	100.00	9	81.82

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่	ความพึงพอใจ		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความถูกต้อง	
	f	%	f	%	f	%	f	%
2. พัฒนาศักยภาพของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของโควิด 19 และในอนาคต	11	100.00	9	81.82	9	81.82	10	90.91
3. ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง	9	81.82	10	90.91	9	81.82	8	72.73
4. มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น	9	81.82	10	90.91	9	81.82	9	81.82
5. นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	10	90.91	10	90.91	11	100.00	10	90.91
<b>กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน 4 มาตรการ</b>	<b>10</b>	<b>90.91</b>	<b>10</b>	<b>90.91</b>	<b>10</b>	<b>90.91</b>	<b>9</b>	<b>81.82</b>
1. นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	10	90.91	10	90.91	11	100.00	9	81.82
2. ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	11	100.00	9	81.82	9	81.82	10	90.91
3. ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงกรมอบหมาย การปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย	9	81.82	10	90.91	9	81.82	8	72.73
4. สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน	9	81.82	10	90.91	9	81.82	9	81.82

**จากตารางที่ 28** พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คน มีความคิดเห็นในการตรวจสอบ รับรอง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 9 กลยุทธ์ และมาตรการของกลยุทธ์ 74 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Propriety) ความถูกต้อง (Accuracy) อยู่ระหว่าง ร้อยละ 72.73-100.00 ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่และมาตรฐานของแต่ละกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ความเหมาะสม และความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ได้ สามารถนำเสนอผลการตรวจสอบ รับรอง ในแต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

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

**กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู (Teacher Potential Development)** มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 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)** มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00 และ มาตรการของกลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่ายทั้ง 8 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์อยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 ความเหมาะสมอยู่ระหว่าง ร้อยละ 90.91-100.00 และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00

**กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร(Planning and Strategic Management)** มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร ทั้ง 9 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 90.91-100.00 และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00

**กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ (Organizational Management for New Normal)** มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องอยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-90.91 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ ทั้ง 8 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 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 และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 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 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ ทั้ง 6 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-90.91 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 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 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย 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 และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-1 90.91 และมาตรการของกลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน ทั้ง 4 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 ความเป็นไปได้ อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-90.91 ความเหมาะสม อยู่ระหว่างร้อยละ 81.82-100.00 และความถูกต้อง อยู่ระหว่างร้อยละ 72.73-90.91

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ 9 กลยุทธ์ สามารถสรุปจัดกลุ่มภาระงานซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็น 3 หลักบริหาร คือ หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ

รายละเอียดกลยุทธ์และมาตรการในแต่ละกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจสอบ รับรอง นำเสนอได้ ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ จัดตามหลักบริหาร

**ตอนที่ 4 ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจากการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่**

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ไปทดลองใช้ แล้วจึงประเมินผลการบริหารโรงเรียนด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี จำนวน 169 คน ผลการบริหารในการทดลองใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ นำเสนอได้ตามตารางที่ 27-28

**ตารางที่ 29** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยภาพรวม

n=169

กลยุทธ์	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล</b>			
1	กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ	4.48	.61	มาก
2	กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู	4.43	.64	มาก
3	กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย	4.41	.63	มาก
	รวมหลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล	4.45	.62	มาก
	<b>หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ</b>			
4	กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร	4.57	.57	มากที่สุด
5	กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณืปกติใหม่	4.51	.58	มากที่สุด
6	กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่	4.57	.58	มากที่สุด
	รวมหลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ	4.55	.58	มากที่สุด
	<b>หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ</b>			
7	กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ	4.62	.55	มากที่สุด
8	กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย	4.59	.60	มากที่สุด
9	กลยุทธ์ที่ 9 ระบบการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน	4.55	.62	มากที่สุด
	รวมหลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ	4.59	.59	มากที่สุด
	<b>รวมทุกกลยุทธ์และมาตรการ</b>	<b>4.51</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 29 แสดงผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ตามหลักบริหารโดยภาพรวม พบว่า 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 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.57$ ,  $SD. = .58$ ) กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $SD. = .62$ ) กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = .58$ ) อยู่ในระดับมาก 3 กลยุทธ์ เรียงลำดับดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD. = .61$ ) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD. = .64$ ) กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD. = .63$ )

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นที่มีต่อการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

**ตารางที่ 30** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)</b>			
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มาเป็นกลยุทธ์การบริหาร	4.46	.73	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน	4.54	.71	มากที่สุด
3	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของ คณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน	4.53	.68	มากที่สุด
4	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา	4.54	.63	มากที่สุด

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
5	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย	4.50	.63	มากที่สุด
6	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	4.55	.62	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	.56	มาก
8	ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน	4.50	.54	มากที่สุด
9	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	4.54	.60	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19	4.57	.60	มากที่สุด
11	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของ COVID 19	4.56	.54	มากที่สุด
12	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้	4.51	.56	มากที่สุด
13	สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์	4.25	.64	มาก
14	ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม กำกับ ดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.38	.58	มาก
15	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม	4.54	.56	มากที่สุด
16	ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน	4.46	.64	มาก
17	ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน	4.49	.61	มาก
	<b>รวมภาวะผู้นำ</b>	<b>4.48</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 30 นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 1 กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ กลยุทธ์ภาวะผู้นำประกอบด้วย 17 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD. = .61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 11 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 7 มาตรการ ดังนี้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหาและวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.57$ ,  $SD. = .60$ ) ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงานและการดูแลคุณภาพผู้เรียน ช่วงการระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD. = .54$ ) ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางาน ให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณืปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $SD. = .62$ ) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .56$ ) ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมมีความพร้อม ให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณื ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .60$ ) ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .63$ ) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียนถ่ายทอดไปยังครูและบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .71$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงาน เป็นที่ประจักษ์ ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD. = .64$ ) ระดับมาก 6 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 มาตรการ ดังนี้ ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.49$ ,  $SD. = .61$ ) ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD. = .64$ ) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มาเป็นกลยุทธ์การบริหาร ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD. = .73$ )

**ตารางที่ 31** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
อนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการที่ 1 การบริหารบุคคล</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู</b>			
18	ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนา ศักยภาพทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ ความรับผิดชอบ	4.49	.60	มาก
19	สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้ นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ	4.33	.62	มาก
20	พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา	4.56	.61	มากที่สุด
21	ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่าน ช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย	4.47	.62	มาก
22	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและ การเรียนรู้ภายในกลุ่ม	3.92	.74	มาก
23	พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	4.54	.58	มากที่สุด
24	มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา	4.66	.50	มากที่สุด
25	การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้าน การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่	4.33	.55	มาก
26	การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.40	.64	มาก
27	การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม เพื่อเป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการเรียน การสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ	4.59	.61	มากที่สุด
	<b>รวมการพัฒนาศักยภาพครู</b>	<b>4.43</b>	<b>.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 31 นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนา ศักยภาพครูพบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านกลยุทธ์ การพัฒนาศักยภาพครู 10 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD. = .64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อยดังนี้ มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา ( $\bar{X} = 4.66$ ,  $SD. = .50$ ) การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำ การพัฒนาการศึกษาหลักสูตรและการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.59$ ,  $SD. = .61$ ) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของ สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD. = .61$ ) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญ กำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .58$ ) อยู่ในระดับมาก 6 มาตรการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนา ศักยภาพ ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรม เสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาสมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและ หน้าที่ความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.49$ ,  $SD. = .60$ ) ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่าน ช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $SD. = .62$ ) การส่งเสริมการยก ระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากร ทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD. = .64$ ) การพัฒนา ศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD. = .55$ ) สร้าง แรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรมอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD. = .62$ ) และบุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.92$ ,  $SD. = .74$ )



**ตารางที่ 32** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
อนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการที่ 1 การบริหารบุคคล</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย</b>			
28	การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	4.36	.68	มาก
29	ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ	4.32	.60	มาก
30	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.31	.63	มาก
31	จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19	4.60	.60	มากที่สุด
32	สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.43	.64	มาก
33	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.39	.62	มาก
34	สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.54	.57	มากที่สุด
35	สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19	4.35	.62	มาก
	<b>รวมการสร้างทีมงานและเครือข่าย</b>	<b>4.41</b>	<b>.63</b>	<b>มาก</b>

**จากตารางที่ 32** นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 1 กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ ด้านการสร้างทีมงานและเครือข่าย 8 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD. = .63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณืปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.60$ ,  $SD. = .60$ ) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณืปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .57$ ) ระดับมาก 6 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD. = .64$ ) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $SD. = .62$ ) การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณืปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD. = .68$ ) สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์การเพื่อรองรับสถานการณืปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.35$ ,  $SD. = .62$ ) ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD. = .60$ ) ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $SD. = .63$ )

**ตารางที่ 33** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการที่ 2 การบริหารองค์การ</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร</b>			
36	จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสถานการณืปกติใหม่ โดยให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.43	.64	มาก
37	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	4.51	.56	มากที่สุด

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
38	จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	4.58	.56	มากที่สุด
39	มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่	4.65	.53	มากที่สุด
40	มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.54	.60	มากที่สุด
41	วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19	4.56	.58	มากที่สุด
42	วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่	4.57	.59	มากที่สุด
43	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19	4.66	.53	มากที่สุด
44	มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม	4.59	.54	มากที่สุด
	<b>รวมการวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร</b>	<b>4.57</b>	<b>.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 33 นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 2 กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร 9 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , SD. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 8 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.66$ , SD. = .53) มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ภารกิจและจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.65$ , SD. = .53) มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = .54) จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.58$ , SD. = .56) วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 4.57$ , SD. = .59) วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.56$ , SD. = .58) มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.54$ , SD. = .60) ผู้บริหารมีการจัดทำ

แผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = .56$ ) ระดับมาก 1 มาตรการ ดังนี้ จัดทำแผนกลยุทธ์ อย่างเป็นทางการบูรณาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD. = .64$ )

**ตารางที่ 34** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการที่ 2 การบริหารองค์การ</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่</b>			
45	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่	4.54	.52	มากที่สุด
46	จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย	4.62	.57	มากที่สุด
47	สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ	4.51	.57	มากที่สุด
48	อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home	4.41	.62	มาก
49	ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน	4.34	.58	มาก
50	รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม	4.54	.62	มากที่สุด
51	กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19	4.56	.60	มากที่สุด
52	ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19	4.52	.54	มากที่สุด
	<b>รวมการบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่</b>	<b>4.51</b>	<b>.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 34 นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 2 กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ 8 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = .58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 6 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย ( $\bar{X} = 4.62$ ,  $SD. = .57$ ) กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมและด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา และเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD. = .60$ ) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษาและวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .52$ ) รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD. = .62$ ) ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ( $\bar{X} = 4.52$ ,  $SD. = .54$ ) สร้างมาตรการสื่อสารกับครู และบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจ และเตรียมพร้อมรับมือ ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = .57$ ) ระดับมาก 2 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD. = .62$ ) ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $SD. = .58$ )

**ตารางที่ 35** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
หลักบริหารที่ 2 การบริหารองค์การ กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการที่ 2 การบริหารองค์การ</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่</b>			
53	พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของสพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-Site, On Air, On Demand, และ Blended Learning	4.58	.61	มากที่สุด
54	สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ	4.59	.54	มากที่สุด

ตารางที่ 35 (ต่อ)

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
55	พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.66	.50	มากที่สุด
56	พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน	4.59	.65	มากที่สุด
57	ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้	4.60	.57	มากที่สุด
58	ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน	4.61	.54	มากที่สุด
59	ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน	4.37	.60	มาก
	<b>รวมการจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่</b>	<b>4.57</b>	<b>.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 35 นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 2 กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ 7 มาตรการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , SD. = .58) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 6 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ พัฒนาการองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการ การเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.66$ , SD. = .50) ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.61$ , SD. = .54) ปรับบทบาทครูจากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.60$ , SD. = .57) สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = .54) พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = .65) พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของ

สพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-Site, On Air, On Demand, และ Blended Learning ( $\bar{X} = 4.58$ ,  $SD. = .61$ ) ระดับมาก 1 มาตรการ ดังนี้ ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD. = .60$ )

**ตารางที่ 36** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน อนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ

n=169

มาตร การ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการบริหารที่ 3 การบริหารระบบ</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ</b>			
60	นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่	4.53	.65	มากที่สุด
61	มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุน และส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19	4.66	.47	มากที่สุด
62	พัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงานช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่	4.62	.50	มากที่สุด
63	ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ	4.66	.51	มากที่สุด
64	นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal	4.62	.59	มากที่สุด
65	จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม	4.61	.56	มากที่สุด
	<b>รวมการบริหารระบบคุณภาพ</b>	<b>4.62</b>	<b>.55</b>	<b>มากที่สุด</b>

**จากตารางที่ 36** นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 3 กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ ด้านการบริหารระบบคุณภาพ 6 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$  ,  $SD. = .55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และระบบการพัฒนา กระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหาช่วงสถานการณืปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ( $\bar{X} = 4.66$  ,  $SD. = .47$ ) ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณืมาใช้ใน การบริหารสถานศึกษาในสถานการณืวิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ ( $\bar{X} = 4.66$  ,  $SD. = .51$ ) พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และPDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงานช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ในสถานการณืปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.62$ ,  $SD. = .50$ ) นำวิธีการบริหารตามสถานการณืเพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณืปกติใหม่ New Normal ( $\bar{X} = 4.62$  ,  $SD. = .59$ ) จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม ( $\bar{X} = 4.61$  ,  $SD. = .56$ ) นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณืปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.53$  ,  $SD. = .65$ )

**ตารางที่ 37** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณืปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบกลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักการที่ 3 การบริหารระบบ</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย</b>			
66	ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหาร การเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณืปกติใหม่	4.67	.52	มากที่สุด



ตารางที่ 37 (ต่อ)

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
67	พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และในอนาคต	4.46	.60	มาก
68	ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง	4.59	.55	มากที่สุด
69	มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น	4.63	.66	มากที่สุด
70	นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน และการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.62	.66	มากที่สุด
	<b>รวมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย</b>	<b>4.59</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 37 นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 3 กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย 5 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = .60) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหาร การเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวัง การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ ( $\bar{X} = 4.67$ , SD. = .52) มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ( $\bar{X} = 4.63$ , SD. = .66) นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.62$ , SD. = .66) ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 4.59$ , SD. = .55) ระดับมาก 1 มาตรการ ดังนี้ พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และในอนาคต ( $\bar{X} = 4.46$ , SD. = .60)

**ตารางที่ 38** ผลการบริหารโรงเรียนจากการใช้กลยุทธ์และมาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
อนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ของครูและบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน

n=169

มาตรการ	กลยุทธ์และมาตรการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	SD.	ค่าระดับ
	<b>หลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ</b>			
	<b>กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน</b>			
71	นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	4.51	.61	มากที่สุด
72	ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงาน และเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.47	.66	มาก
73	ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย	4.60	.63	มากที่สุด
74	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน	4.61	.58	มากที่สุด
	<b>รวมการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน</b>	<b>4.55</b>	<b>.62</b>	<b>มากที่สุด</b>
	<b>รวมทุกกลยุทธ์และมาตรการ</b>	<b>4.51</b>	<b>.60</b>	<b>มากที่สุด</b>

**จากตารางที่ 38** นำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นหลักบริหารที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน พบว่า มาตรการของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ ด้านการประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน 4 มาตรการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$  , SD. = .62) เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรการ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 มาตรการ นำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.61$  , SD. = .58) ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมาย การปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.60$  , SD. = .63) นำระบบการประเมินผลที่

หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD. = .61$ ) ระดับมาก 1 มาตรการ ดังนี้ ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $SD. = .66$ )

## 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 ใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (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) แบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (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 ทันทเวลา 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) ผูกกับ 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 ที่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมายด้านคุณภาพผู้เรียนผู้บริหารมีนโยบายสร้างความผูกพันระหว่างโรงเรียน ครูกับนักเรียนและผู้ปกครองร่วมมือกันการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามวิถีชีวิตประจำวัน 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 หรือประสานงานกันทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หากพบนักเรียนและสภาพครอบครัวของนักเรียนไม่พร้อมจะดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล มอบเงินค่าอาหารกลางวัน และอาหารเสริม (นม) และใช้ใบความรู้ ใบงาน แล้วกำกับติดตามช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง ศิริกุล แสงศรี และนางลักขณ์ ใจฉลาด (2565) วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครู ตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid - 19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย 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 ความมั่นคง 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 มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านของการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี 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 ยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมมีความเป็นประชาธิปไตยคือการรับฟังความคิดเห็นของครู และผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาาร่วมกัน 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 กาญจนพันธุ์ (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 เป็นการศึกษากิจการของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 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 ที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์การ และตรงกับผลการวิจัยของ ญัฐธันัน ระวีพงษ์ (2561) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหาร 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 เป็นสิ่งแรกๆที่ผู้บริหารต้องทำเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 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 สำหรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจะให้ความสำคัญมากโดยมีการดำเนินการเป็นกระบวนการเป็น 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 การวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมแก้ปัญหาและพัฒนาเชิงรุกได้ตรงประเด็นและทันการณ์โดยเฉพาะช่วงสถานการณ์ ปกติใหม่ 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 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์ และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จใน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายของ องค์การได้ ซึ่งก่อนหน้านี้พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) โนริณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา (2565) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ 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 นานาพร้อม (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 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด 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 การบริหารจัดการการเรียนรู้อิงคุณธรรมวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 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 แนวทางของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้โรงเรียนได้นำไปเป็นแนวทางปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมและศักยภาพของโรงเรียนสอดคล้องกับ สมาน 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 ควรมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนและบริบทของโรงเรียนการประเมินผลการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่เปลี่ยนจาก“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) หลักสำคัญคือ 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 สอดคล้องกับพงศัทศ 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 การแพร่ระบาด ของ 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 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 กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษ ที่ 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 ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสม กับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้ม ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์เป็น กิจกรรมที่ ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จใน การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มี ความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ใน แผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณ ขณะที่มีมอนด์ (Moindi, 2017) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลกระทบของการใช้ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในเขตบารังโก ประเทศเคนยา ผลการศึกษาสรุปว่าความสามารถในการบริหาร จัดการของอาจารย์ใหญ่มีผลอย่างมากต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริการครู (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) เป็นรูปแบบการศึกษาด้านการจัดการที่รวมการศึกษาแบบเสมือนจริงและแบบตัวต่อตัวโดยใช้องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการสอนและการเรียนรู้ 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 เฟสบุค (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 การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 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**  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 คน มีความคิดเห็นในการตรวจสอบ  
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ 9 กลยุทธ์ และมาตรการของกลยุทธ์  
74 มาตรการ มีความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Propriety)  
ความถูกต้อง (Accuracy) อยู่ระหว่าง ร้อยละ 72.73-100.00 ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่และมาตรการของแต่ละกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์  
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, และวีระ 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 รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การวางแผนงาน การจัดระบบการเรียนรู้ ทักษะมาตรฐานสากล การบริหารงานบุคลากร การดำเนินการ ประเมินผล การสร้างความร่วมมือการรายงานผลการบริหารและการบริหารงบประมาณ

สำหรับการที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลชลบุรี นั้นสอดคล้องกับที่เบญจมาศ ต้นสูงเนิน (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนา เป็นนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation) ทางการบริหาร ซึ่งเป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนากายใต้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยเฉพาะในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรไม่หวังผลกำไรก็สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพื่อให้การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จสอดคล้องกันทั้งกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งเน้นการนำกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์กรมาผลักดันการพัฒนาองค์กร โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางแน่นอนโดยเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และสอดคล้องกับพัชรินทร์ ชัยจันทร์ และรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย (2562) ได้วิจัยกลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาศักยภาพ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และยังสอดคล้องกับพระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา พบว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ใน

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 ครูทุกคนที่เป็นทีมงานจะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันไปแต่ทุกคนจะมีความรับผิดชอบร่วมกันช่วยเหลือกันเรียนรู้อันไปด้วยกัน 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 ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย 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 แต่ครูยังขาดความชำนาญด้าน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้แพลตฟอร์มเพื่อการเรียนการสอน และยังปรับตัวช้า

กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่ กลยุทธ์ที่ 9 ระบบ การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย โดยที่ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทางมีระบบการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูงเพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ นำระบบสารสนเทศมาใช้ใน การปรับปรุง พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน และการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน สอดคล้องกับณัฐพัชร์ บุญเกตุ (2565) วิจัยเรื่องการบริหาร การจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการเรียนรู้ในยุค ฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร หลักสูตร ด้านการประเมินผลในการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้าน การบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่ด้านการพัฒนาครู และด้านการรับฟังเสียง สะท้อนจากครูผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน สำหรับแนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้พบว่า การบริหารหลักสูตร ควรมีการออกแบบโครงสร้างหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนและ บริบทของโรงเรียนการประเมินผลการศึกษาแบบฐานวิถีชีวิตใหม่เปลี่ยนจาก “การประเมินผล การเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและนำผลไปต่อยอด การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผนและกลยุทธ์การบริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มี วิสัยทัศน์ นำไปสู่การจัดการศึกษาได้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับยุทธชาติ นาน้อย (2564) วิจัย เรื่อง การบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) พบว่า การบริหาร สถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง บริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต 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 สอดคล้องกับโนริณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันท์มาศวังนรา (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 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ สร้างความสมดุลในการปฏิบัติงาน

## 6.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

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

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกรัตน์ มณีเนตร. (2564). กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือข่ายเอเชีย. วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม, ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564), 106-125.
- กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal). วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, ปีที่ 6 ฉบับที่ 4 (เมษายน 2564), 406-421.
- กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2564. สืบค้นจาก <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/>.
- กรมอนามัย. (2563). คู่มือการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19. นนทบุรี : คิว แอดเวอร์ไทซิ่ง.
- กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. (2563). แนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2563. สืบค้นจาก <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https:// covid19.anamai.moph.go.th/web-upload713b21727b102a09cd78dfbdbd351a1a.pdf>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.).
- \_\_\_\_\_. (2564). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การเลื่อนเวลาเปิดภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2564. สืบค้นจาก <https://moe360.blog/2021/05/19/19-may-2564/>.
- \_\_\_\_\_. (2565). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ มาตรการป้องกันและควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของกระทรวงศึกษาธิการ (เพิ่มเติม ครั้งที่ 1). สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2565. สืบค้นจาก <https://www.moe.go.th/360> ศธ.
- กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับองค์การยูนิเซฟ. (2563). แนวทางปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาเพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19). กรุงเทพฯ : กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- กัญจน์ชญาณ์ พลอยแสงฉาย และจุมพจน์ วณิชกุล. (2560). “รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วารสารบริหารการศึกษา มศว, ปีที่ 14 ฉบับที่ 27 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560), 99-107.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). กลยุทธ์กับการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : วัฒนาการพิมพ์.

- แก้วตา เข้มแข็ง. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัตติยา ดั่งสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จันทิมา บุญอนันต์วงศ์. (2560). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. จังหวัดปทุมธานี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ เป็งมล. (2558). กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในอนาคต. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคม, 23(41), มกราคม-เมษายน, 201-222.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จิรกิติ ทองปรีชา. (2565). การบริหารจัดการการเรียนการสอนภายใต้สถานการณ์ COVID - 19 ระดับมัธยมศึกษา พื้นที่โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2544). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ฐาปนา ฉิ้นไพศาล. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. นนทบุรี : ธนัชการพิมพ์.
- ณัฐธันัน ระวิพงษ์. (2561). กลยุทธ์การบริหารการคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น. วารสารวิชาการวิทยาลัยแสงธรรม, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561), 41-57.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพัชร์ บุญเกตุ. (2565). การบริหารการจัดการเรียนรู้ในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- दनัย เทียนพุดม. (2550). ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงค์.
- ทงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ. (2550). เทคนิคการบริหารการศึกษา. ชัยภูมิ : สถาบันบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.



- ทวิวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- เทียน ทองแก้ว. (2563). การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่ : ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ  
COVID 19. ครูสภาวิทยากร, 2 (1), 1-10.
- ธนรัช ผลิตพันธ์. (2563). คาดตัวเลขจริงทั่วโลกป่วย 'โควิด-19' ทะลุ 100 ล้านคน. สืบค้นเมื่อ 5  
ตุลาคม 2563. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/politics/798442>.
- ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรรการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ อุ่ณอารมย์เลิศ. (2554). วิธีวิทยาการวิจัยทางสังคมศาสตร์. นครปฐม : คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระ รุณเจริญ, (2545), รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศ กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรื.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2564). การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่  
ยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2564 สืบค้นจาก [http://www.moe.go.th/moe/th/news/  
detail.php?NewsID=46211&Key=news\\_Teeraikat](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=46211&Key=news_Teeraikat).
- ธาดา อักษรซัน. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า.  
วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2557,  
ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 357-368.
- ธำรงค์ดี คงสวัสดิ์. (2563). การบริหารจัดการในยุค New Normal. สืบค้นจาก  
<https://tamrongsakk.blogspot.com>.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท  
ศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2565). การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2558). หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิษณุ.  
เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- โนรีณี เบ็ญจวงศ์ และนิรุทธิ์ นันทมาศวังนรา. (2565). “ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโควิด-19”.  
วารสารรัชต์ภาคย์, ปีที่ 16 ฉบับที่ 47 กรกฎาคม – สิงหาคม 2565 - TCI กลุ่มที่ 1  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปี 2564-2567.

- บดินทร์ ชาตะเวที. (2563). **พฤติกรรมกับวิถีชีวิตใหม่**. สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2563. สืบค้นจาก <https://mahidol.ac.th/th/announcement-covid19/>.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2544). **การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : วีเจพรีนติ้ง.
- เบญจมาศ ต้นสูงเนิน. (2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา (Strategic management in education)**. ใน Proceedings รวมบทความวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา, การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018” ครั้งที่ 2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 30 พฤศจิกายน 2561.
- ประทีป ทับโทน. (2563). **กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสังกัดเทศบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2554). **หลักการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปาริชาติ เนินทอง. (2556). **รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระครูวิโรตศาสน์ประดิษฐ์ พระมหาจักรพันธ์ นวะแก้ว และวีระ จุฑาคุป. (2565). **การบริหารจัดการองค์กรในยุค New Normal**. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2565), 298-306.
- พระครูศรีรัตนภริต (ปิยนันท์ ปิยจิตโต) สมศักดิ์ บุญปู. (2561). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดพระพุทธศาสนาในภาคกลาง**. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2561), 177- 189.
- พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ. (2564). **กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา Strategic Management Process of Educational Institution**. วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 1, 1 (มกราคม-เมษายน 2564), 45-58.
- พระมหาศิริชัย ศรีรัมย์. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการคณะสงฆ์ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พงศ์ทัศ วนิชานันท์. (2563). **การศึกษาพื้นฐานในยุค โควิด-19: จะเปิด-ปิดโรงเรียนอย่างไร? “TDRI Policy Series on Fighting Covid-19”**. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2020. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/05/basic-education-in-covid-19-crisis-reopening-school-after-lockdown/>.

- พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. (2561). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). **การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2544). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2563). **การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด – 19. วารสารศิลปะการจัดการ. ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2563, 4 (3), 783-795.**
- พัชรินทร์ ชัยจันทร์และ รัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย. (2562). **กลยุทธ์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารมหาจุฬานาครทรรณ, ปีที่ 6 ฉบับที่ 8 (ตุลาคม 2562), 39.1-3916.**
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พิบูล ทีปะपाल และ ธนวัฒน์ ทีปะपाल. (2559). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). **ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. อุตรธานี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.**
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ไพศาล สุวรรณน้อย. (2562). **การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL). เอกสารประกอบการบรรยายการพัฒนาการเรียนการสอน สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2563, สืบค้นจาก <http://ph.kku.ac.th/thai/images/file/km/pbl-he-58-1.pdf>.**
- \_\_\_\_\_. (2563). **ยุคฐานวิถีชีวิตใหม่**. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- ภักดี มานะศิริณเวท. (2555). **หัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์ : Essentials of strategic management**. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : มนตรี.
- ภิญญา ชัดตียะ. 2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- มณีกานต์ บุญมี. (2556). **หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สมโภชลาดกระบัง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.**

- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563). ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง มาตรการและการเฝ้าระวังสุขอนามัย การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2563. สืบค้นจาก <https://mahidol.ac.th/th/announcement-covid19/>.
- \_\_\_\_\_. (2564). สถานการณ์โควิด-19 กับผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมสุขภาพด้านการมีกิจกรรม ทางกายของคนไทย. สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2564. สืบค้นจาก <https://op.mahidol.ac.th/ga/posttoday-2/>.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2563). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑). สืบค้นเมื่อ 26 พฤษภาคม 2563. สืบค้นจาก [http://thesis.swu.ac.th/swupam%65CEd\\_ReP364774.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swupam%65CEd_ReP364774.pdf).
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2549). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานิตย์ ไร่ไทรทอง. (2564). ปรัชญาและทฤษฎีทางการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2564. สืบค้นจาก <https://www.manitrub.wordpress.com/2014/12/15/ทฤษฎีการศึกษา-educational>.
- มารุต พัฒนาผล. (2563). การประเมินการเรียนรู้ใน New normal กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยง ภู่วรรณ. (2563). ผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด 19 ระบาด : ผลกระทบทางด้านการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2563 สืบค้นจาก <https://learningcovid.ku.ac.th/course/?c=7&l=4>.
- ยง ภู่วรรณ และ ยืน ภู่วรรณ. (2563). โครงการบทเรียนออนไลน์ หลักสูตร covid19 และระบาดวิทยา และ หลักสูตร ชีวิตวิถีใหม่และความฉลาดทางดิจิทัล สร้างการเรียนรู้ การป้องกันตัวเอง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2563. สืบค้นจาก <https://www.thaimediafund.or.th/โครงการบทเรียนออนไลน์-ท>.
- ยุทธชาติ นาหอม. (2564). การบริหารสถานศึกษา บนฐานความปกติใหม่. การประชุมวิชาการนำเสนอ ผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021" วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564.
- รัตนา กาญจนพันธุ์. (2563). รวบรวมและเขียนบทความ เรื่อง การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 (กันยายน - ธันวาคม 2563), 545-556.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์ การพิมพ์.
- โรงเรียนอนุบาลชลบุรี. (2563). มาตรการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 (COVID-19) โรงเรียนอนุบาลชลบุรี.

- ฤมล สอนดี นราภรณ์ ยอดสิน พิษญาภา ยืนยาว. (2561). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี.** สังคมศาสตร์วิจัย, 9, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561), 229-230.
- ว.วิชาการ. (2564). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์.** สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2564. สืบค้นได้จาก <https://thaipalad.com/804/>.
- วัฒนา วงศเกียรติรัตน์ และคณะ. (2552). **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองศกรสู่ความпенเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- วันเพ็ญ พุทธานนท์. (2563). **New Normal การศึกษาไทยกับ 4 รูปแบบใหม่การเรียนรู้.** สืบค้นเมื่อ 25 กันยายน 2563. สืบค้นจาก <https://www.thebangkokinsight.com/367124>.
- วาทีต อินทุลักษณ์. (2565). **การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2558). **ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ.** กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- ศศิธร บุตรเมือง. (2561). **การพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาสำหรับเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียนบ้านสันตปาบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.** โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแปลกเป้า สพฐ. ปีงบประมาณ 2561. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2563). **สถานการณ์ปกติใหม่กับการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล.** สืบค้นจาก <https://www.bit.ly/2ty0210>. (10).
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2553). **ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559).** วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริ ถืออาสนา. (2557). **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริกุล แสงศรีและ นงลักษณ์ ใจฉลาด (2565). **การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะครูตามสถานการณ์แพร่เชื้อไวรัสโคโรน่า (Covid-19) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 1.** Journal of Roi Kaensarn Academi Vol. 7 No 6 (June 2022). 194-204.
- ศิริโชค พิพัฒน์เสถียรกุล, สมุทร ชำนาญ และสมโภชน์ อเนกสุข. (2558). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การเป็นองค์กรสันติวัฒนธรรม.** วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ 26 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2558), 159-170.
- ศิริเดช คำสุพรหม. (2563). **รีวิวหลักสูตรยุคโควิด-19.** สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2563. สืบค้นจาก <https://www.salika.co/2020/05/05/review-mba-program-post-covid-era/>.

- ศิริพล ศิริทรัพย์. (2559). โมเดลการวางแผนกลยุทธ์, สืบค้นเมื่อ 26 กันยายน 2559. สืบค้นจาก <http://www.logist.rtaf.mi.th/model.html>.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์ **Strategic Management and Cases**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภวรรณ จันทิ และ ประเสริฐ อินทร์รักษา. (2562). การบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียนวัด **มะเกลือ (กาญจนลักษณ์วิทยา)**. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562), 446-459.
- สถาบันส่งเสริมความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน) สสปท. (2565). **New Normal**. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2565. สืบค้นจาก <https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/new-normal>.
- สมคิด บางโม. (2550). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- สมชาย พัทธเสน. (2552). **กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2545). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2564). **Strategic Management การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 21 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู.
- สมบูรณ์ พรธนนภพ. (2558). **หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร หลิมเจริญ (2563). **การจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโควิด 2019 สกจนคร. (กรณี: ไม่ได้เรียนที่โรงเรียน) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1**. สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2563. สืบค้นจาก <https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/covid-19-3>.
- สมยศ นาวิการ. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ = Strategic management**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

- สมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน (องค์การมหาชน) ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี(สสพท). (2565). **สำหรับคนติดเชื้อโควิด (COVID-19)**. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2565. สืบค้นจาก <https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/covid-19-3>.
- สมาน ประวันโต. (2565). **การบริหารงานการเรียนการสอนในระดับอนุบาลและประถมศึกษา ของโรงเรียนเอกชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ในจังหวัดหนองบัวลำภู**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม - กันยายน พ.ศ. 2565), 240-249.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- สากุล พรหมศิริเดช และทวี วาจาสัตย์. (2560) **การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1**. Journal of Nakhonratchasima College 11, 3 (September – December 2560) : 225-226.
- สิทธิชัย เวศสุวรรณ (2558). **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพองค์กรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ.
- สุคนธ์ ลินธพานนท์. (2563). **ครูยุคใหม่กับการจัดการเรียนรู้ยุค 4.0**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจินต์ ภิญญาณิล. (2565). **การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของครูโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้วยกระบวนการนิเทศแบบ SPMOE**. คุรุสภาวิทยากร, ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม), 116-130.
- สุดใจ ดิลกพรพรรณนท์. (2562). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุธาสินี แสงมุกดา. (2565). **ภาวะผู้นำใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)**. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ปีที่ 3 ฉบับที่ 1, (2022) : (มกราคม-มิถุนายน 2565), 116- 130.
- สุนทรี วรรณไพเราะ. (2555). **ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุปราณี จินดา. (2561). **การพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุพรรณนิการ์ พงศ์ผาสุก. (2562). การบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้าง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของครูผู้เรียน โรงเรียนวัดสัก (จันทร์ศิริจำเริญประชาสรรค์). วารสารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2562), 72-85.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2547). การวางแผนและการบริหารโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภาภรณ์ พรหมบุตร. (2563). New normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2563. จาก <https://dsp.dip.go.th/th/category/2017-11-27-08-04-02/2020-06-29-14-39-49>.
- สุมิตร สุวรรณ. (2554). การกำหนดยุทธศาสตร์. นครปฐม : บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- สุรพล บัวพิมพ์. (2548). การวางแผนยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุรพล อิศโรกรศีล. (2563). ราชบัณฑิตบัญญัติศัพท์ "New normal". สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2563. สืบค้นจาก <https://web.facebook.com/surapol.lissaragrisil/posts/10207392559168907?rdc>.
- สุรศักดิ์ อรรถจินดา. (2563). การจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั่วไป และภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 ของโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายประถม. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม) คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2563). ชุดความรู้การปฏิบัติแบบ New Normal. สืบค้นจาก <http://resource.thaihealth.or.th/knowledges>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. (2564). ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1. สกลนคร : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2555). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. สุราษฎร์ธานี : กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). แนวทางการจัดการเรียนการสอนทางไกลในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2560). บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2564. สืบค้นจาก <https://www.ksp.or.th/ksp2018/objectives/>.



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วง  
การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองพ.ศ.2552-2561. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - 2579. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2563). รายงานการศึกษา รูปแบบการจัดการเรียนรู้ สำหรับนักเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19. กรุงเทพมหานคร : สำนักมาตรฐาน  
การศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์  
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- แสงเดือน แสงอุทัย. (2544). กลยุทธ์การบริหารแบบพึ่งพากันแบบการผนึกกำลังเพื่อความร่วมมือ  
ของสถานศึกษามัธยมศึกษาในสหวิทยาเขต. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภณ แห่งเพชร. (2559). แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม  
2559. สืบค้นจาก <http://www.coj.go.th/oppb/userfiles/file/KmFromNan051108.pdf>.
- หอสมุดรัฐสภา. (2565). สะเต็มศึกษา (STEM Education). สืบค้นเมื่อ วันที่ 10 ธันวาคม 2565.  
สืบค้นจาก <https://library.parliament.go.th/th/radioscript/saetmsueksa-stem-education>.
- อมรรัตน์ เตชะนอก (2563). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21. Journal of  
Modern Learning Development, ปีที่ 5 ฉบับที่ 6 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2563),  
364-373.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2546). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุไรวรรณ สุขสม. (2558). สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนดำนมะขามเตี้ยวิทยาคม.  
An Online Journal of Education, Vol. 10 No. 2 (2015) : (เดือนเมษายน - มิถุนายน),  
576-583.
- เอกชัย จันทร์โอภาส. (2564). องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 ธันวาคม  
2564. สืบค้นจาก [http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost\\_25.html](http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost_25.html).
- Abraham, Stanley C. (2006). *Strategic Planning A Practical Guide for Competitive  
Success*. Ohio : Thomson South-Western.
- Agthe, R.R. (1980). *The Elementary Principals Perceptions of their own and the  
Teacher Roles in Curriculum Decision Making*. Dissertation Abstracts  
International, 40 (6), 3076.

- Allen, Mathew R. and Wright, Patrick M. (2006). **Strategic Management and HRM**. CAHRS Working Paper Series. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/404>.
- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. (2007). **Management, Building Competitive Advantage**. International Edition : McGraw-Hill, Inc.
- Below, Patrick J., Morrisey George L. and Acomb Betty L. (1987). **The Executive Guide to Strategic Planning**. San Francisco : Jossey – Bass.
- Best, John W. (2006). **Research in Education**, 4th ed. Englewood cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Certo, Samuel C. & Peter, Paul J. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications**. New York : McGraw-Hill.
- Coulter, Mary. (2005). **Strategic Management in Action**. New Jersey : Pearson.
- Cronbach, Lee J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**, 4th ed. (New York : Harper and Row Publisher.
- David, and others. (2020). **Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**, 17<sup>th</sup> ed. New York : Pearson.
- David, Fred R. (2007). **Strategic Management**. 11th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dess, and others, (2021). **Strategic Management Creating competitive Advantages**, 10th ed. New York : McGraw-Hill.
- Dess, Gregory G. and Miller. Alex. (1993). **Strategic Management**. Singapore : McGraw- Hill. Inc.
- Drucker, P. (1993). **Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles**. Harper Collins Publishers, Inc., New York.
- EDUCA Podcast. (2563). **4 กลยุทธ์นำโรงเรียนฝ่าวิกฤตโควิด 19**. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2563  
สืบค้นจาก <https://www.educathai.com/videos/377>.
- Erica Olsen. (2007). **Strategic Planning for Dummies**. Indiana : Wiley.
- Feriyansyah and others. (2020). **The Strategic Management at State Vocational High School 2 Kalainda, South Lampung, Indonesia**. International Journal of Advanced Research, 8, 12 December 2020, 142.
- Fillgoods. (2565). **การวางแผนกลยุทธ์สำคัญอย่างไร ทำไมต้องมีการนำกลยุทธ์มาใช้งาน**. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2565. สืบค้นจาก <https://www.fillgoods.co/online-biz/shop-orders-strategic-planning-important-why-using>.
- Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P. and Ross-Gordon, Jovita M. (2010). **Supervision and Instructional leadership**, 8<sup>th</sup> ed. Boston : Pearson Education Inc.

- Goalstein, Leonard D. Timothy M. Noaln and Pferlter J. William. (1993). **Applied Strategic Planning : How to Develop a Plan that Replay Works**. California : P. Feiffer Company.
- Gregg, R. T. (1997). **Administrative Behavior in Education**. New York : McGraw-Hill.
- Gulick, L. and Urwick, L. (1987). **Papers on the Science of Administration**. Institute of Public Administration, New York.
- Hitt Michel A., Hoskisson, Robert E., Ireland, Duane R. (2010). **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**. 9<sup>th</sup> ed. Singapore: Cengage.
- HR Note.asia. (2565). **การพัฒนาองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2565. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/category/orgdevelopment/>.
- HREX.asia. (2565). **POLC – ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2565. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190619-polc-management-concept/#POLC>.
- Iskandar, Ade and others. (2022), **Strategic Management in Improving the Quality of Education in Boarding School**, *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*. 14, 4 (December 2022), 7230.
- JobsDB. (2020). **COVID-19 ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไป**. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2563. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/en-th/cms/employer/covid-19>.
- Johns Hopkins University and Medicine. (2022). **The international response to COVID-19**. Accessed 1 July 2022. Retrieved from <https://coronavirus.jhu.edu/data>.
- Kaiser, cited in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell. (2001). **Using Multivariate Statistics**. New York : Harper & Row Publishers.
- Krejcie R.V., and P.W. Morgan. (1967). **Educational and Psychological Measurement**. New York : Harper & Row Publishers.
- Likert Rensis. (1967). **The Human Organization : Its Management and Values**. New York : McGraw – Hill.
- Lynch, Richard. (2018). **Strategic Management**. 18th ed. New York : Pearson.
- Manitrub. (2014). **EDUCATIONAL THEORY**. Retrieved January 12, 2017, from [manitrub.wordpress.com](https://manitrub.wordpress.com). Retrieved from <https://manitrub.wordpress.com/2014/12/15/ทฤษฎีการศึกษา-educational-theory/>.
- Mary Caulter. (2005). **Strategic Management in Action**. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Mintzberg, Henry. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York : Prentice Hall.
- Moindi, Richard. (2017). **Teachers' perceptions of the effects of principals' managerial competencies on the adoption of strategic management in public secondary schools in Baringo County, Kenya**. the Award of the Degree of Doctor of Philosophy, Educational Management, Egerton University.
- Mark Bray. (2000). **Adverse Effects of Private Supplementary Tutoring : Dimensions. Implications and Government Responses**. UNESCO : International Institute For Educational Planning.
- Mohd Faiz Mohd Yaakob, and others. (2019). **Strategic Management and Strategic Planning in School : Is It Worth for Teachers?**. Academy of Strategic Management Journal. 18, 3 (2019), 1-12.
- Murphy, L.D. (2002). **Digital documents in the workplace : An empirical investigation of documentreusen as information infrastructure**. Dissertation Abstracts International, 61(2), 183 – A.
- Pattnaik Jyotsna and Jalongo, Mary Renck. (2022). **The Impact of COVID-19 on Early Childhood Education and Care International Perspectives, Challenges, and Responses**. Gewerbestrasse : Springer Nature Switzerland AG.
- Paul, Samuel. (1983). **Strategy Management of Development Programmes**. Geneva : International Labour Office.
- Ramdhan, Dadan F. (2019). **"Strategic Management in Increasing Educational Participation for 12-Years Compulsory Education"**. Journal Pendidikan Islam. 5, 2 (December 2019), 227-240.
- Robbins, Stephen P., and Mary A. Coulter. (2012). **Management**. 11th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Robinson, Richard and Pearce, John. (2012). **Strategic Management**. McGraw-Hill Education.
- Rothaermel, Frank T., (2021). **Strategic management**. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Sanyal, Bikas C. (1999). **Strategic Management in Higher Education**. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education Chulalongkorn University and Semeo Rihed.

- Sari and others. (2023). **Strategic Management of Inclusive Schools (Multi Site Study at SDN Gadang 2 and SDN Benua Anyar 8 Banjarmasin)**. International Journal of Social Science And Human Research, 6,5 (May 2023), 2833.
- Sasima Suksawang. (2020). **New Normal Skills: 5 Essential Skills Every Worker Should Have**. Innovation and Organization Development Center.
- Silva, Sheila Serafim da and others. (2019). "THE STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICE IN AN ONLINE EXPERIENTIAL LEARNING LABORATORY". *Libero American Journal of Strategic Management*, 18, 3 (July – September 2019), 382-395.
- Tabachnik Barbara G., and Linda S. Fidell. (1983). **Using Multivariate Statistics**. New York : Harper & Row.
- Thamrongsak Kongkasawat. (2020). **6 New Management Techniques During The New Normal**. Bangkok : HR Center, Co., Ltd.
- Thomson. Arthur A. Jr. and Strickland. A.J. (1995). **Strategic Management: Concept and Cases**. 8th ed. New York : Business.
- Thomson, and others. (2021). **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 23rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Wheelen Thomas L. and Hunger, David J. (2006). **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- \_\_\_\_\_. (2012). **Strategic Management and Business Policy**. Reading : Addison-Wesley.
- Wheelen Thomas L. and others. (2018). **Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation and Sustainability**. 15th ed. Harlow : Pearson Education Limited.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและรายนามผู้เชี่ยวชาญ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นายสุทัศน์ ตั้งเทวาประสิทธิ์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
2. นายชัยรัตน์ ไมตรี ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
3. นายโอฬาร บุญมี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลระยอง
4. ดร.ประภาศรี พิทอนวอน ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
5. นายถนอมศักดิ์ ผาติเสนะ ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
6. นายปัญญาศักดิ์ พูลสวัสดิ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
7. นางโสพิน แก้วคำ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี



## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.วสันต์ นาวเหนียว      ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
2. ดร.พรนิภา ปรียะจินดา      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนนาป่ามโนรถ
3. ดร.รัศมี ฉิมขันธุ์      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านหัวโกรก
4. ดร.ศิริลักษณ์ เส็งมี      ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดบุญญราศรี  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
5. ดร.สมพิศ ไข่เฮ็ง      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดเขาไผ่ (เชี่ยวชาญวิทยาคุณ)

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.สมศักดิ์ ลีลา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.สุเทพ ชิตยวงค์ ข้าราชการบำนาญ  
อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. นายเต็ม เสืออ่วม ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
4. นายธวัช บุทรักษา ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
5. นายวิวัฒน์ไชย ศรีวิวัฒน์ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนบ้านห้วยกะปิ
6. นางสุภารัตน์ สิทธิประเสริฐ ข้าราชการบำนาญ อดีตครูเชี่ยวชาญ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี
7. นายจำลอง เรียงศรีเจริญพร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลนครนายก
8. นายสังคม จิตนาวสาร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลตราด
9. นายกมล ขวัญดี ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
10. นายสมบัติ จัทรกระจ่าง ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
11. นางสาวสมสนิท บุญญาภิสมภาร ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุทัศน์ ตั้งเทวาประสิทธิ์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชัยรัตน์ ไมตรี ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอ ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับ สถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายโอฬาร บุญมี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลระยอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ประภาศรี พิthonวอน ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายถนอมศักดิ์ ผาติเสนะ ข้าราชการบำนาญ อธิการผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปัญญาศักดิ์ พูลสวัสดิ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘





ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๔๗๒

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวชิรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางโสพิน แก้วคำ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๑๔

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.วสันต์ นาวเหนียว ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๑๔

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.พรนิภา ปรียะจินดา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาพานโนรธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๑๔

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ศิริลักษณ์ เส็งมี ผู้อำนวยการผู้เชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดบุญญราศรี จังหวัดชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๑๔

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.รัศมี นิมนต์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวโกรก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๑๔

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สมพิศ ไข่เอื้อง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดเขาไผ่ (เขี้ยววิทยาคูณ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สมศักดิ์ ลีลา อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุเทพ ชิตยวงค์ ข้าราชการบำนาญ อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘





ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวชิรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายเต็ม เสืออ่วม ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชลบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี  
จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน  
วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์  
การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงาน  
ทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายวิชาญ บุทธิรักษา ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายวิวัฒน์ไชย ศรีวิพัฒน์ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านห้วยกะปิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอ ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงาน ทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสุภารัตน์ สิทธิประเสริฐ ข้าราชการบำนาญ อดีตครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

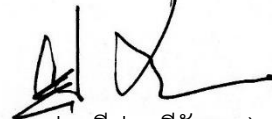
๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายจำลอง เรียงศรีเจริญพร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลนครนายก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายสังคม จิตนาวสาร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลตราด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายกมล ขวัญดี ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงานทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘



ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวิชิตปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายสมบัติ จันทร์กระจ่าง ข้าราชการบำนาญ อดีตศึกษานิเทศก์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอ ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงาน ทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘





ที่ ศธ ๐๔๐๓๔.๗๔/๕๔๖

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ถนนวชิรปราการ ตำบลบางปลาสร้อย  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ๒๐๐๐๐

๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางสาวสมสนิท บุญญาภิสมภาร ข้าราชการบำนาญ อติตรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์

๒. คำโครงการกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ด้วย นายประทีป ศรีรักษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมืองชลบุรี  
จังหวัดชลบุรี ได้เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการประเมินให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน  
วิทยฐานะเชี่ยวชาญ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลชลบุรีจึงใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์  
การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) ให้คำแนะนำและเสนอแนะผลงาน  
ทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

( นายประทีป ศรีรักษา )

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

โทร. ๐๓๘-๒๘๒๕๕๔ ต่อ ๑๐๒

โทรสาร ๐๓๘-๒๘๖๗๐๘

### ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์ หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์วิกฤต COVID – 19
- แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรี  
ในสถานการณ์ปกติใหม่
- แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจากการใช้  
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

**แบบสัมภาษณ์**  
**หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์วิกฤต COVID – 19**  
**(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....
2. วันที่ให้สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2565
3. รายการสัมภาษณ์
  - 3.1 สถานศึกษาควรมีมาตรการใดบ้างเพื่อรองรับ ป้องกันการแพร่ระบาดในสถานการณ์ COVID 19
  - 3.2 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์การบริหารอย่างไรในสถานการณ์วิกฤต COVID 19
  - 3.3 ในสถานการณ์ COVID 19 ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนทิศทาง การวางทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย และการแก้ปัญหาการบริหารในกรณีเหล่านี้  
อย่างไร และควรเพิ่มเติมหรือมุ่งเน้นด้านใดอีกหรือไม่
    - (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
    - (2) การกำหนดภารกิจขององค์กร
    - (3) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
    - (4) การประเมินผล
  - 3.4 การนำการบริหารระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล (OBEC QA) เหมาะสมกับการรับมือจากสถานการณ์ COVID 19 หรือไม่ อย่างไรจึงมีประสิทธิภาพ
  - 3.5 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์วิกฤตอย่างไร
    - 4.1 กลยุทธ์การบริหารบุคลากร
    - 4.2 กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ภาวะวิกฤต
    - 4.3 กลยุทธ์การบริหารวิชาการ/การจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์ภาวะวิกฤต
    - 4.4 การบริหารระบบคุณภาพในสถานศึกษา
5. ความเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

สำหรับ

กลุ่มครู และกลุ่มบุคลากรโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

นายประทีป ศรีรักษา

ผู้วิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่” โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ และในสถานการณ์ปกติให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น จึงขอความกรุณาจากท่านผู้บริหารและคณะครูได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริง โดยผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ผลในภาพรวมต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายประทีป ศรีรักษา

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 สถานภาพ และข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม**

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ปรากฏ

## 1.1 เพศ

 ชาย หญิง

## 1.2 อายุ (มากกว่า 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี)

 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 50 ปี หรือมากกว่า

## 1.3 คุณวุฒิทางการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 1.4 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

 ผู้บริหารโรงเรียน (รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน ครู

## 1.5 อายุราชการ (มากกว่า 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี)

 1-10 ปี 11-20 ปี 21-30 ปี 31 ปี หรือมากกว่า

ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามสภาพความจริงที่ปรากฏ โดยผู้วิจัยกำหนด

ค่าน้ำหนักของคะแนนตามระดับของการบริหารระบบคุณภาพ โดยมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็น/การดำเนินการ/การปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็น/การดำเนินการ/การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็น/การดำเนินการ/การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็น/การดำเนินการ/การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็น/การดำเนินการ/การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ					
2	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน					
4	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน					
5	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มาเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร					
6	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน					
7	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย					
8	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จ ช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่					
9	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจ และการดำเนินงานของโรงเรียน					
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารติดตาม กำกับ ดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
13	สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์					
14	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ อุปกรณ์ในช่วงเวลาสถานการณ์ปกติใหม่					
15	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียน ช่วงการระบาด ของ COVID 19					
16	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้					
17	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม					
18	ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริม ความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน					
19	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษา ช่วงการระบาด ของ COVID 19					
20	ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้ง ด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะและพัฒนา สมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ					
21	พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา					
22	สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรม อย่างเต็มความสามารถ					
23	จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร และการทำงานร่วมกัน					
24	ส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้และ การปฏิบัติงานในสถานการณ์ปกติใหม่โดยใช้เทคโนโลยีผ่านช่องทาง ที่หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media แพลตฟอร์ม การประชุม(ออนไลน์)					
25	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ ภายในกลุ่ม					



ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
26	พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
27	มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนาและช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา					
28	พัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่					
29	การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
30	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน					
31	การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ					
32	มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและโครงสร้างการบริหารที่ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร					
33	มีระบบการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
34	การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครูและบุคลากรช่วงสถานการณ์วิกฤต					
35	ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ					
36	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา และการทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
37	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ หรือกรรมการเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่					
38	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
39	จัดตั้งทีมงาน กรรมการพิเศษ เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่ ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
40	สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และคณะครูสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน					
41	สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ สถานการณ์วิกฤต ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
42	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
43	สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19					
44	จัดตั้งทีมงานโครงการพิเศษเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และแก้ปัญหา ในโรงเรียน					
45	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
46	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
47	จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่					
48	มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารภารกิจ และจุดประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
49	มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
50	วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19					
51	วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่					
52	การใช้กลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ สร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา					
53	นำวิสัยทัศน์ (Vision) ของสถานศึกษามาใช้เป็นกรอบกำหนดกลยุทธ์การบริหารการวางแผน และจัดทำโครงการ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
54	จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการและโครงการเฉพาะกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID 19 ให้บรรลุผลสำเร็จ					
55	มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม					
56	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่					
57	สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาแหล่งทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้					
58	มีการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
59	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19					
60	มีกลยุทธ์พิเศษสำหรับการแก้ปัญหา การพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนแบบออนไลน์ การสอนแบบผสมผสาน และการสอนทุกแบบตามที่ สพฐ. กำหนด					
61	จัดทำแผนการรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย					
62	จัดตั้งทีมวางแผนและคณะกรรมการจัดการภาวะการแพร่ระบาดของ COVID 19					
63	จัดตั้งหน่วยงาน หรือคณะกรรมการเฉพาะเพื่อการประสานงาน ติดตาม ป้องกัน และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 หรือสถานการณ์วิกฤต					
64	สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ					
65	ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่แนวทางการป้องกันการติดเชื้อขั้นพื้นฐานส่วนบุคคลตามมาตรการของภาครัฐ					
66	อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work Form Home					
67	ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
68	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่นห้องสัมมนา รวมทั้งมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยยึดหลักเว้นระยะ Social distancing ตามมาตรการของรัฐ					
69	ประสานความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องและแสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกเพื่อการแก้ปัญหา					
70	ประสานงาน การติดตามตรวจสอบ การควบคุมสถานการณ์และการประเมินผล โดยพัฒนาระบบการทำงานแบบควบคุมระยะไกลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ออนไลน์					
71	รับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม					
72	พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนการสอนตามมาตรการการแพร่ระบาดของ COVID 19					
73	กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาความสะอาดและปลอดภัยในด้านอาคารสถานที่ การเว้นระยะห่างทางสังคม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
74	กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19					
75	สร้างมาตรการสำหรับการสื่อสารกับครูและบุคคลภายนอกอย่างรวดเร็ว ตรงประเด็น ทันเวลาในทุกระดับ					
76	พัฒนาการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ ตามคำแนะนำของ สพฐ. ด้วยการใช้ระบบOnline, On-Site, On Air, On Demand, และ Blended Learning/Hybride					
77	ปรับบทบาทครู และการพัฒนาครูในการจัดการศึกษายุคความปกติใหม่ สร้างทักษะทางนวัตกรรม และเทคโนโลยี สร้างทัศนคติที่ดีในการสอนออนไลน์ การพบนักเรียนในระบบ MS Team Zoom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
78	พัฒนาสมรรถนะครูด้านองค์ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
79	พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน					
80	ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้					
81	นิเทศและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินผลงานของบุคลากร					
82	ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุคความปกติใหม่ที่ทำให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re Skill) ให้กับผู้เรียน					
83	ประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
84	ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน					
85	ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19					
86	สร้างเครือข่ายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ COVID 19 ช่วงสถานการณ์แบบปกติใหม่					
87	นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำหรือการนำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่					
88	มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารเพื่อกำหนด กลยุทธ์และระบบการพัฒนากระบวนการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหา ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
89	พัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพงาน ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่					
90	ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ					
91	นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal					
92	อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนทุกคน เข้าถึงการเรียนการสอนได้ เน้นการปฏิบัติภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID 19 อย่างเคร่งครัด					
93	จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม					
94	นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผล การดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน					
95	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติได้					
96	ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหารการเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกัน การเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
97	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการปฏิบัติจริง					
98	พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และในอนาคต					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
99	ฝึกฝนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผ่านจอโทรทัศน์ กล้องคอมพิวเตอร์ หรือจอโทรศัพท์มือถือ ให้สามารถเข้าไปพูดคุยผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่มีอยู่					
100	มีการใช้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น จากการที่ ผู้บริหารส่งเสริมและขยายโอกาสการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการส่งเสริมการตลาด และสะท้อนสิ่งที่ควรเรียนรู้ให้กับบุคลากร					
101	ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง					
102	มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูง เพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ					
103	ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
104	ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย					
105	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน					
106	ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน					
107	นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียนและการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ผลการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีจากการใช้กลยุทธ์การบริหาร  
โรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

สำหรับ

ครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี

นายประทีป ศรีรักษา

ผู้วิจัย



## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการบริหารงานจากการใช้ “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่” โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาปรับปรุงมาตรการและกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น จึงขอความกรุณาจากคณะครูได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริง โดยผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ผลในภาพรวมต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายประทีป ศรีรักษา

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 สถานภาพ และข้อมูลพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม**

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ปรากฏ

## 1.1 เพศ

 ชาย หญิง

## 1.2 อายุ (มากกว่า 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี)

 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 50 ปี หรือมากกว่า

## 1.3 คุณวุฒิทางการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 1.4 อายุราชการ (มากกว่า 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี)

 1-10 ปี 11-20 ปี 21-30 ปี 31 ปี หรือมากกว่า

ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียนอนุบาลชลบุรีในสถานการณ์ปกติใหม่

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามสภาพความจริงที่ปรากฏ โดยผู้วิจัยกำหนด

ค่าน้ำหนักของคะแนนตามระดับของการบริหารระบบคุณภาพ โดยมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์และมาตรการ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์และมาตรการ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์และมาตรการ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์และมาตรการ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์และมาตรการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
	<b>หลักบริหารที่ 1 การบริหารบุคคล</b> <b>กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)</b>					
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาเป็นกลยุทธ์การบริหาร					
2	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่คาดหวังของโรงเรียน ถ่ายทอดไปยังครู และบุคลากรให้เข้าใจตรงกัน					
3	กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการมีส่วนร่วมของคณะครู บุคลากรและทุกภาคส่วน					
4	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงความสามารถของบุคคลในสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยึดหลักการบริหารงานตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม มีความเป็นประชาธิปไตย					
6	ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จช่วงการระบาดของ COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่					
7	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร และจัดการระบบต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	ผู้บริหารสื่อสารกับครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจและการดำเนินงานของโรงเรียน					
9	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความพร้อมให้บริการทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ อุปกรณ์ในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
10	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่ดีในสถานศึกษาช่วงการระบาดของ COVID 19					

ข้อ	รายการความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกรักให้คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนยอมรับ เชื่อถือ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และการดูแลคุณภาพผู้เรียนช่วงการระบาดของ COVID 19					
12	ผู้บริหารสามารถทำงานที่ท้าทาย นำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ได้					
13	สร้างระบบการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรมมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์					
14	ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ติดตาม กำกับ ดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความรับผิดชอบ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้					
15	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม					
16	ผู้บริหารเป็นผู้นำจิตอาสา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริม ความเป็นธรรมให้กับครู ผู้ร่วมงานทุกคน					
17	ผู้บริหารมีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ปัญหา ในการทำงาน					
	<b>กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครู</b>					
18	ส่งเสริม สนับสนุนครู และบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรมเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนา สมรรถนะให้ตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ					
19	สร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ต้องใช้นวัตกรรม อย่างเต็มความสามารถ					
20	พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม ดิจิทัล และการสื่อสารให้กับครู และบุคลากรของสถานศึกษา					
21	ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้กับครู และบุคลากรผ่านช่องทางที่ หลากหลาย เช่น ผ่านทางอินเทอร์เน็ต e-Mail Social Media เอกสาร การประชุมกลุ่มย่อย					
22	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ ภายในกลุ่ม					
23	พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สร้างขวัญ กำลังใจสำคัญในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
24	มีระบบการให้รางวัลกับครู บุคลากร และทีมที่เรียนรู้ พัฒนา และช่วยให้ผู้อื่นพัฒนา					
25	การพัฒนาศักยภาพ และฝึกอบรมครู และบุคลากรด้านการรับมือ กับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปกติใหม่					
26	การส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
27	การส่งเสริมให้ครู บุคลากรเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม เพื่อเป็นผู้นำ การพัฒนาการศึกษา หลักสูตร และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และแบบอื่น ๆ					

ข้อ	รายการความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
	<b>กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างทีมงานและเครือข่าย</b>					
28	การสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้กับครู และบุคลากรช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
29	ผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความรู้ความสามารถ					
30	ฝึกทักษะการประสานงาน การประชาสัมพันธ์และการทำงาน ร่วมกับชุมชน เทคนิคการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
31	จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจหรือกรรมการพิเศษเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19					
32	สร้างผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
33	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
34	สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อรองรับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 ผลกระทบการจัดการศึกษา เครือข่ายเฝ้าระวัง และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
35	สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์การเพื่อรองรับสถานการณ์ ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19					
	<b>หลักการที่ 2 การบริหารองค์การ</b>					
	<b>กลยุทธ์ที่ 4 การวางแผน และกลยุทธ์การบริหาร</b>					
36	จัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และสถานการณ์ปกติใหม่ โดยให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
37	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารสำหรับให้บุคคลทุกส่วนงานเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
38	จัดทำแผนกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวยับยั้งความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่					
39	มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ภารกิจและจุดประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารในช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					
40	มีการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
41	วางแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปกติใหม่ COVID 19					
42	วางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่					

ข้อ	รายการความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
43	มีการประเมินกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และครอบคลุม					
44	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการวางแผนที่รองรับกับสถานการณ์วิกฤต COVID 19					
	<b>กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารองค์การในสถานการณ์ปกติใหม่</b>					
45	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ สถานศึกษา และวิเคราะห์ SWOT อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปกติใหม่					
46	จัดทำแผนรับมือสถานการณ์วิกฤต การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรการตามแนวทางของรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย					
47	สร้างมาตรการสื่อสารกับครูและบุคลากรภายนอกอย่างรวดเร็วในทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือ					
48	อำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานที่บ้าน Work From Home					
49	ประยุกต์แนวทางปฏิบัติวิถีชีวิตใหม่ และประกาศมาตรการใช้ชีวิตแบบ New Normal ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน					
50	รับมือกับสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยมุ่งเน้นการบริหารความปลอดภัย การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วม					
51	กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา และเฝ้าระวังป้องกันภายใต้สถานการณ์ COVID 19					
52	ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจของครู นักเรียนและผู้ปกครอง สามารถปรับตัวเข้ากับวิถีแบบปกติใหม่ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID 19					
	<b>กลยุทธ์ที่ 6 การจัดการเรียนการสอนในยุคความปกติใหม่</b>					
53	พัฒนาการบริหารการเรียนการสอนในสถานการณ์ปกติใหม่ ให้เหมาะสมตามคำแนะนำของสพฐ. ด้วยการใช้ระบบ Online, On-Site, On Air, On Demand, และ Blended Learning					
54	สร้างทัศนคติที่ดีให้กับครู และบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ โดยใช้ MS Team Zoom Google Classroom และแพลตฟอร์มอื่น ๆ					
55	พัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะของครูด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์ม โปรแกรมต่างๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
56	พัฒนาครู บุคลากรด้วยการอบรมพัฒนาแบบออนไลน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน					

ข้อ	รายการความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
57	ปรับบทบาทครู จากผู้สอน (Teacher) เป็นผู้จัดการเรียนรู้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้					
58	ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรสำหรับยุค ความปกติใหม่ที่ให้ผู้เรียนได้เป็นผู้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาทักษะ (Up-Skill and Re-Skill) ให้กับผู้เรียน					
59	ปรับระบบการประเมินผลการเรียนใหม่เป็นการประเมินตามสภาพจริง มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน					
	<b>หลักการที่ 3 การบริหารระบบ กลยุทธ์ที่ 7 การบริหารระบบคุณภาพ</b>					
60	นำการบริหารคุณภาพตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล หรือ OBECQA ทั้ง 7 ด้าน มาใช้เพื่อรับมือสถานการณ์ปกติใหม่					
61	มุ่งเน้นนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และระบบการพัฒนาระบบการสนับสนุนและส่งเสริมความพร้อมในการแก้ปัญหาช่วงสถานการณ์ปกติใหม่ การแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19					
62	พัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ POLC และ PDCA นำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร การปฏิบัติงานช่วงการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ในสถานการณ์ปกติใหม่					
63	ใช้กลยุทธ์วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามสถานการณ์ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต COVID 19 ตามความพร้อมของสถานศึกษา และมาตรการทางสาธารณสุข และกรอบของทางราชการ					
64	นำวิธีการบริหารตามสถานการณ์เพื่อให้ทั้งนักเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรของสถานศึกษาปรับตัวกับการใช้ชีวิตตามสถานการณ์ปกติใหม่ New Normal					
65	จัดระบบการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน การแพร่ระบาดของ COVID 19 โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องด้วยมาตรการที่เหมาะสมและรัดกุม					
	<b>กลยุทธ์ที่ 8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ระบบเครือข่าย</b>					
66	ผู้บริหารดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย Internet และ ฐานข้อมูลให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับการบริหาร การเรียนรู้ที่ ครู บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย นำไปใช้เพื่อการป้องกันการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID 19 ช่วงสถานการณ์ปกติใหม่					

ข้อ	รายการความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
67	พัฒนาทักษะของครูด้านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย Internet มาใช้ในการเรียนการสอนในยุคสถานการณ์ ปรกติใหม่ การแพร่ระบาดของ COVID 19 และในอนาคต					
68	ส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาในหลากหลายช่องทาง					
69	มีระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูง เพื่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่น					
70	นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการ การเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จของผู้เรียน และการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
	<b>กลยุทธ์ที่ 9 การประเมินผลและคุณภาพผู้เรียน</b>					
71	นำระบบการประเมินผลที่หลากหลายมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงาน ด้านภาวะผู้นำ การบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย เพื่อส่งเสริม คุณภาพผู้เรียน					
72	ใช้ระบบประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อวัดศักยภาพการทำงานและ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากร เป็น การเสริมจุดเด่น พัฒนาแก้ไขจุดบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
73	ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารของ สถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปรกติใหม่ การแพร่ระบาด โดยคำนึงถึงการมอบหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน แต่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและเป้าหมาย					
74	สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียน					



ภาคผนวก ค  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=L1 L2 L3 L4 L5 L6 L7 L8 L9 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 F16 F17 F18 F1
9 F20 M21 M22 M23 M24 M25 M26 FP27 FP28 FP29 FP30 FP31 PM32 PM33 PM34 PM35 PM3
6 RE37 RE38 RE39 RE40 RE41 RE42 RE43 RE44 RE45 RE46 RE47 RE48 RE49 RE50 VIS1 V
IS2 VIS3 VIS4 VIS5 VIS6 ST7 ST8 ST9 ST10 ST11 ST12 KP13 KP14 KP15 KP16 KP17 KP
18 PAR19 PAR20 PAR21 PAR22 PAR23 PAR24 WE25 WE26 WE27 WE28 WE29 CL30 CL31 CL32
CL33 CL34 CL35 BOR36 BOR37 BOR38 BOR39 BOR40 STA41 STA42 STA43 STA44 STA45 Ev
a1 Eva2 Eva3 Eva4 Eva5 Eva6 Eva7 Stul Stu2
Stu3 Stu4 Stu5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability**

[DataSet6] D:\012New ชลบุรี\คำ Reliability\กลยุทธ์การบริหารอนุบาลบุรี

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	107

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=L1 L2 L3 L4 L5 L6 L7 L8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 F16 F17 F18 F1
9 F20 M21 M22 M23 M24 M25 M26 FP27 FP28 FP29 FP30 FP31 PM32 PM33 PM34 PM35 PM3
6 RE37 RE38 RE39 RE40 RE41 RE42 RE43 RE44 RE45 RE46 RE47 RE48 RE49 RE50 VIS1 V
IS2 VIS3 VIS4 VIS5 VIS6 ST7 ST8 ST9 ST10 ST11 ST12 KP13 KP14 KP15 KP16 KP17 KP
18 PAR19 PAR20 PAR21 PAR22 PAR23 PAR24 WE25 WE26 WE27 WE28 WE29 CL30 CL31 CL32
CL33 CL34 CL35 BOR36 BOR37 BOR38 BOR39 BOR40 STA41 STA42 STA43 STA44 STA45 Ev
al Eva2 Eva3 Eva4 Eva5 Eva6 Eva7 Stu1 Stu2
Stu3 Stu4 Stu5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability**

[DataSet6] D:\012New ชลบุรี\คำ Reliability\กลยุทธ์การบริหารอนุบาลบุรี

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	107

```

/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE DataSet3.

SAVE OUTFILE='D:\011New ชลบุรี\กลยุทธ์_อนุบาลชลบุรี'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE DataSet3.

SAVE OUTFILE='D:\011New ชลบุรี\กลยุทธ์_อนุบาลชลบุรี'
/COMPRESSED.
COMPUTE tOTAL1=(SM1+SM2+SM3+SM4+SM5+SM6+SM7+SM8+SM9+SM10+SM11+SM12+SM13+SM14+SM15+SM16+
SM101+SM102+SM103+SM104+SM105+SM106+SM107)/107.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=SM1 SM2 SM3 SM4 SM5 SM6 SM7 SM8 SM9 SM10 SM11 SM12 SM13 SM14 SM15 SM16 SM17 SM18 SM19 SM20
SM100 SM101 SM102 SM103 SM104 SM105 SM106 SM107 tOTAL1
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

[DataSet3] D:\011New ชลบุรี\กลยุทธ์\_อนุบาลชลบุรี

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM1	169	2.00	5.00	3.8521	.66055
SM2	169	2.00	5.00	3.7101	.68484
SM3	169	3.00	5.00	3.8284	.68149
SM4	169	3.00	5.00	4.3491	.61915
SM5	169	3.00	5.00	4.2899	.63991
SM6	169	3.00	5.00	4.3491	.63809
SM7	169	3.00	5.00	4.3669	.58378
SM8	169	3.00	5.00	4.5089	.55761
SM9	169	3.00	5.00	4.4142	.60260
SM10	169	3.00	5.00	4.3018	.61533
SM11	169	3.00	5.00	4.4320	.54263
SM12	169	3.00	5.00	4.4379	.60552
SM13	169	3.00	5.00	4.2544	.66395
SM14	169	3.00	5.00	4.3787	.59643
SM15	169	3.00	5.00	4.4260	.57386
SM16	169	3.00	5.00	4.3195	.61113
SM17	169	3.00	5.00	4.3136	.61904
SM18	169	3.00	5.00	4.3254	.62250
SM19	169	3.00	5.00	4.3314	.59484
SM20	169	3.00	5.00	4.2840	.64719

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM21	169	3.00	5.00	4.2189	.65873
SM22	169	3.00	5.00	3.9172	.73533
SM23	169	3.00	5.00	4.2840	.62852
SM24	169	3.00	5.00	4.6568	.51232
SM25	169	3.00	5.00	4.3314	.57448
SM26	169	3.00	5.00	4.4024	.62029
SM27	169	2.00	5.00	4.4024	.69282
SM28	169	2.00	5.00	4.3550	.63947
SM29	169	2.00	5.00	4.3195	.63031
SM30	169	2.00	5.00	4.3136	.64724
SM31	169	3.00	5.00	4.4675	.61756
SM32	169	2.00	5.00	4.3195	.63031
SM33	169	3.00	5.00	4.3136	.63798
SM34	169	3.00	5.00	4.5444	.58715
SM35	169	2.00	5.00	4.3254	.63199
SM36	169	2.00	5.00	4.2308	.65465
SM37	169	3.00	5.00	4.5089	.57857
SM38	169	3.00	5.00	4.3905	.62785
SM39	169	3.00	5.00	4.6450	.52722
SM40	169	3.00	5.00	4.3491	.61915
SM41	169	3.00	5.00	4.5562	.59620
SM42	169	3.00	5.00	4.3254	.65055
SM43	169	3.00	5.00	4.5917	.53912
SM44	169	3.00	5.00	4.3254	.60307
SM45	169	3.00	5.00	4.6154	.51177
SM46	169	3.00	5.00	4.3550	.57060
SM47	169	2.00	5.00	4.4142	.59264
SM48	169	2.00	5.00	4.3432	.66411
SM49	169	3.00	5.00	4.3787	.62566
SM50	169	3.00	5.00	4.3314	.63360
SM51	169	3.00	5.00	4.2189	.59211
SM52	169	3.00	5.00	4.5858	.54009
SM53	169	2.00	5.00	4.3491	.63809
SM54	169	3.00	5.00	4.5858	.55101
SM55	169	3.00	5.00	4.5976	.52689
SM56	169	2.00	5.00	4.3018	.68838
SM57	169	3.00	5.00	4.3669	.63271

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM58	169	3.00	5.00	4.3491	.60946
SM59	169	3.00	5.00	4.6627	.48658
SM60	169	3.00	5.00	4.3432	.68180
SM61	169	3.00	5.00	4.6568	.48853
SM62	169	3.00	5.00	4.6154	.51177
SM63	169	3.00	5.00	4.6095	.53577
SM64	169	3.00	5.00	4.4024	.61062
SM65	169	3.00	5.00	4.4615	.58757
SM66	169	3.00	5.00	4.5858	.55101
SM67	169	2.00	5.00	4.2899	.65825
SM68	169	3.00	5.00	4.6154	.53452
SM69	169	2.00	5.00	4.3195	.68463
SM70	169	2.00	5.00	4.2663	.65926
SM71	169	3.00	5.00	4.6095	.51307
SM72	169	3.00	5.00	4.2959	.67791
SM73	169	3.00	5.00	4.2781	.68107
SM74	169	3.00	5.00	4.4793	.60836
SM75	169	3.00	5.00	4.3373	.61613
SM76	169	4.00	5.00	4.6746	.46993
SM77	169	3.00	5.00	4.5385	.53452
SM78	169	2.00	5.00	4.3254	.63199
SM79	169	3.00	5.00	4.3609	.62193
SM80	169	3.00	5.00	4.3432	.59809
SM81	169	3.00	5.00	4.3432	.61767
SM82	169	3.00	5.00	4.5325	.54593
SM83	169	2.00	5.00	4.2899	.69348
SM84	169	3.00	5.00	4.3314	.62414
SM85	169	3.00	5.00	4.6095	.52455
SM86	169	1.00	5.00	4.1953	.71779
SM87	169	3.00	5.00	4.3491	.68314
SM88	169	3.00	5.00	4.5207	.62763
SM89	169	2.00	5.00	4.3728	.64326
SM90	169	3.00	5.00	4.5621	.54335
SM91	169	2.00	5.00	4.4734	.57802
SM92	169	1.00	5.00	4.2722	.67911
SM93	169	3.00	5.00	4.3314	.58475
SM94	169	2.00	5.00	4.2722	.66134

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM95	169	3.00	5.00	4.3077	.59761
SM96	169	3.00	5.00	4.5266	.59826
SM97	169	3.00	5.00	4.3609	.62193
SM98	169	3.00	5.00	4.4675	.55673
SM99	169	3.00	5.00	4.3432	.61767
SM100	169	2.00	5.00	4.2899	.69348
SM101	169	1.00	5.00	4.1953	.71779
SM102	169	3.00	5.00	4.3550	.59110
SM103	169	3.00	5.00	4.3964	.65664
SM104	169	3.00	5.00	4.4497	.55540
SM105	169	3.00	5.00	4.4615	.60749
SM106	169	3.00	5.00	4.3550	.59110
SM107	169	1.00	5.00	4.2722	.67911
TOTAL1	169	3.19	5.00	4.3801	.37986
Valid N (listwise)	169				

DATASET ACTIVATE DataSet3.

SAVE OUTFILE='D:\011New ชลบุรี\กลยุทธ์ อนุบาลชลบุรี  
/COMPRESSED.

GET

FILE='D:\1New การประเมินหลักสูตร 65 - Copy\Dr.Samrerng64.SAV2\ประเมินหลักสูตรความพึงพอใจขอ  
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE DataSet3.

DATASET CLOSE DataSet4.

GET

FILE='D:\1New การประเมินหลักสูตร 65 - Copy\Dr.Samrerng64.SAV2\มหาชัย DATAความพึงพอใจ 10  
DATASET NAME DataSet5 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE DataSet3.

DATASET CLOSE DataSet5.

SAVE OUTFILE='D:\011New ชลบุรี\ความพึงพอใจกลยุทธ์ อนุบาลชลบุรี  
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE DataSet3.

SAVE OUTFILE='D:\011New ชลบุรี\ความพึงพอใจกลยุทธ์ อนุบาลชลบุรี  
/COMPRESSED.

COMPUTE Lead=(SM1+SM2+SM3+SM4+SM5+SM6+SM7+SM8+SM9+SM10+SM11+SM12+SM13+SM14+SM15+SM16+;  
EXECUTE.

COMPUTE Lead=(SM1+SM2+SM3+SM4+SM5+SM6+SM7+SM8+SM9+SM10+SM11+SM12+SM13+SM14+SM15+SM16+;  
EXECUTE.

```

GET
FILE='C:\Users\Wichakan02\Desktop\การบริหารกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของครู วิชาเรียนอนุบาลชลบุรี'
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
DESCRIPTIVES VARIABLES=SM1 SM2 SM3 SM4 SM5 SM6 SM7 SM8 SM9 SM10 SM11 SM12 SM13 SM14
SM18 SM19 SM20 SM21 SM22 SM23 SM24 SM25 SM26 SM27 SM28 SM29 SM30 SM31 SM32 SM33
SM38 SM39 SM40 SM41 SM42 SM43 SM44 SM45 SM46 SM47 SM48 SM49 SM50 SM51 SM52 SM53
SM58 SM59 SM60 SM61 SM62 SM63 SM64 SM65 SM66 SM67 SM68 SM69 SM70 SM71 SM72 SM73
SM2total SM3total SM123total SM4total SM5total SM6total SM456total SM7total SM8t
SM789total SM123456789total
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

## Descriptives

[DataSet1] C:\Users\Wichakan02\Desktop\การบริหารกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของครู วิชาเรียนอนุบาลชบ

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM1	169	3	5	4.46	.732
SM2	169	3	5	4.54	.707
SM3	169	3	5	4.53	.682
SM4	169	3	5	4.54	.627
SM5	169	3	5	4.50	.628
SM6	169	3	5	4.55	.616
SM7	169	3	5	4.37	.563
SM8	169	3	5	4.50	.536
SM9	169	3	5	4.54	.598
SM10	169	3	5	4.57	.604
SM11	169	3	5	4.56	.543
SM12	169	3	5	4.51	.557
SM13	169	3	5	4.25	.636
SM14	169	3	5	4.38	.576
SM15	169	3	5	4.54	.556
SM16	169	3	5	4.46	.636
SM17	169	3	5	4.49	.609
SM18	169	3	5	4.49	.599
SM19	169	3	5	4.33	.615
SM20	169	3	5	4.56	.606
SM21	169	3	5	4.47	.618
SM22	169	3	5	3.92	.735
SM23	169	3	5	4.54	.577



### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM24	169	3	5	4.66	.499
SM25	169	3	5	4.33	.553
SM26	169	3	5	4.40	.639
SM27	169	3	5	4.59	.612
SM28	169	2	5	4.36	.677
SM29	169	2	5	4.32	.601
SM30	169	2	5	4.31	.629
SM31	169	3	5	4.60	.600
SM32	169	2	5	4.43	.643
SM33	169	3	5	4.39	.618
SM34	169	3	5	4.54	.567
SM35	169	2	5	4.35	.619
SM36	169	3	5	4.43	.643
SM37	169	3	5	4.51	.558
SM38	169	3	5	4.58	.563
SM39	169	3	5	4.65	.526
SM40	169	3	5	4.54	.598
SM41	169	3	5	4.56	.575
SM42	169	3	5	4.57	.594
SM43	169	3	5	4.59	.528
SM44	169	3	5	4.66	.544
SM45	169	3	5	4.54	.523
SM46	169	3	5	4.62	.566
SM47	169	3	5	4.51	.568
SM48	169	2	5	4.41	.621
SM49	169	3	5	4.34	.578
SM50	169	3	5	4.54	.617
SM51	169	3	5	4.56	.596
SM52	169	3	5	4.52	.536
SM53	169	2	5	4.58	.613
SM54	169	3	5	4.59	.539
SM55	169	3	5	4.66	.499
SM56	169	2	5	4.59	.650
SM57	169	3	5	4.60	.569

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM58	169	3	5	4.61	.536
SM59	169	3	5	4.37	.595
SM60	169	3	5	4.53	.646
SM61	169	4	5	4.66	.474
SM62	169	3	5	4.62	.499
SM63	169	3	5	4.66	.512
SM64	169	3	5	4.62	.588
SM65	169	3	5	4.61	.558
SM66	169	3	5	4.67	.520
SM67	169	3	5	4.46	.598
SM68	169	3	5	4.59	.550
SM69	169	2	5	4.63	.660
SM70	169	2	5	4.62	.655
SM71	169	3	5	4.51	.609
SM72	169	3	5	4.47	.664
SM73	169	3	5	4.60	.630
SM74	169	3	5	4.61	.579
SM1total	2873	3	5	4.48	.611
SM2total	1690	3	5	4.43	.638
SM3total	1352	2	5	4.41	.626
SM123total	5915	2	5	4.45	.623
SM4total	1521	3	5	4.57	.573
SM5total	1352	2	5	4.51	.581
SM6total	1183	2	5	4.57	.578
SM456total	4056	2	5	4.55	.578
SM7total	1014	3	5	4.62	.550
SM8total	845	2	5	4.59	.602
SM9total	676	3	5	4.55	.622
SM789total	2535	2	5	4.59	.588
SM123456789total	12506	2	5	4.51	.604
Valid N (listwise)	169				

ภาคผนวก ง

ภาพบรรยากาศและกิจกรรมสำคัญ ระยะที่ 2 - 3

โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน  
มีอาคารเพียงพอสำหรับนักเรียน



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน  
มีอาคารเพียงพอสำหรับนักเรียน



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี มีการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา ประชุมผู้ปกครองนักเรียน ประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวางแผนการจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ และชี้แจงรายละเอียดให้กับทุกฝ่ายทราบ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2563



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2563





โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2563



การรับประทานอาหารกลางวันช่วงสถานการณ์โควิด 19 (COVID-19)



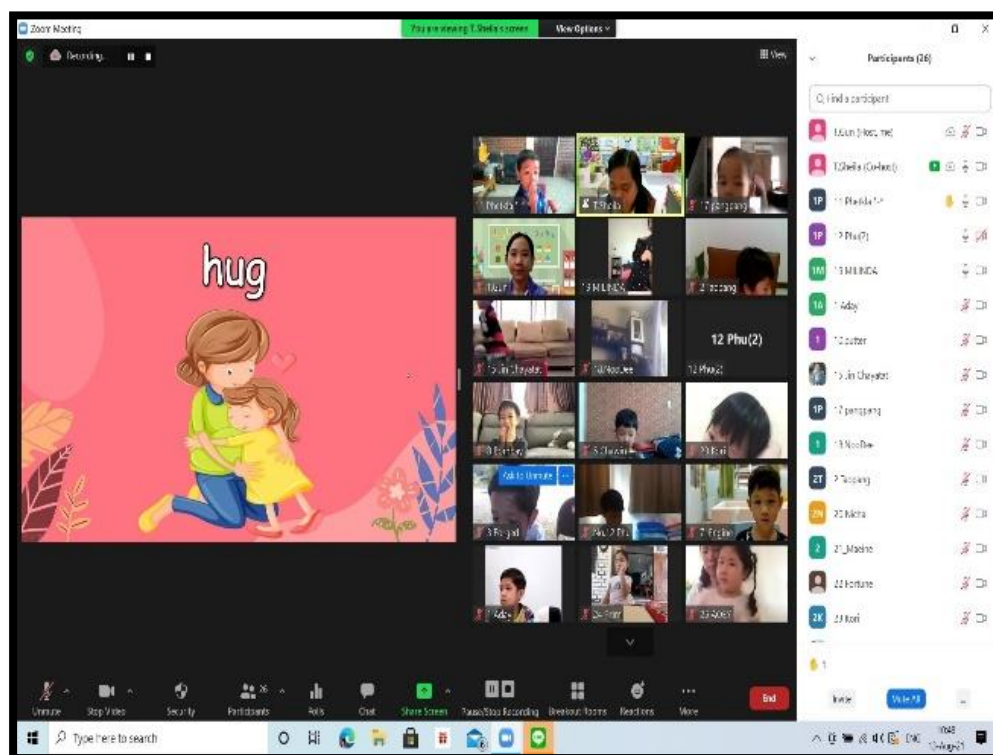
ภาพบรรยากาศและกิจกรรมสำคัญ

ระยะที่ 3

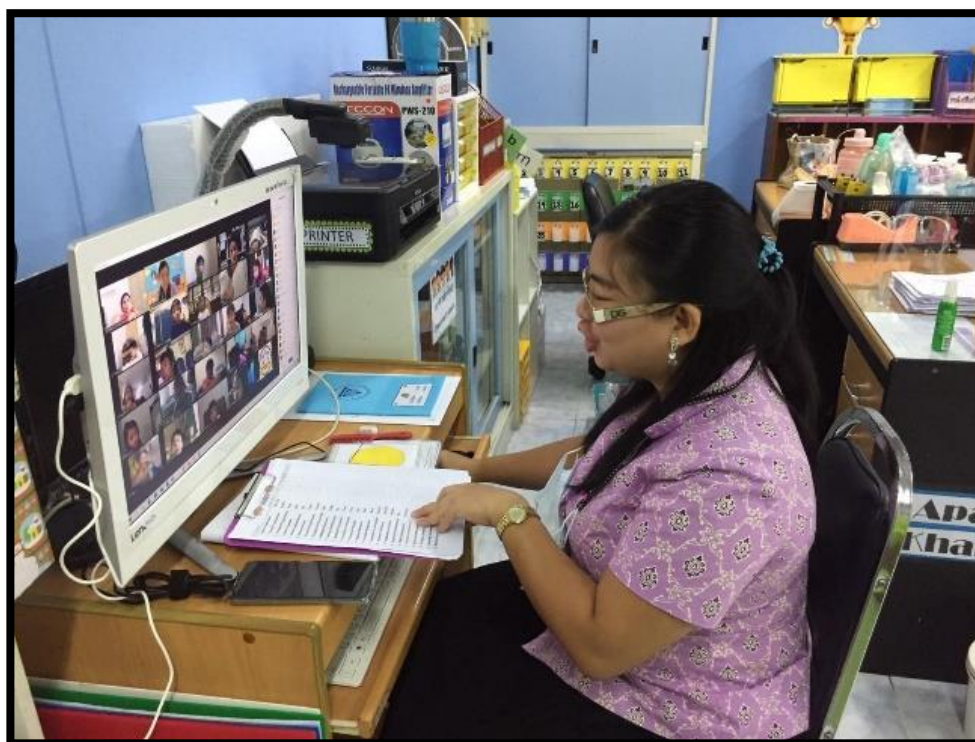
โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2564



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2564



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี จัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ  
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2564



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ได้รับการนิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนในช่วงการแพร่ระบาดของ  
ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากนายเต็ม เสืออ่วม  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และคณะ



โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ได้รับการนิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนในช่วงการแพร่ระบาดของ  
ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากดร.ดารณี กิริติปกรณ  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และคณะ





โรงเรียนอนุบาลชลบุรี ได้รับการนิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนในช่วงการแพร่ระบาดของ  
ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากดร.ดารณี กิริติปกรณ  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และคณะ



การประเมินการเตรียมความพร้อมการพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วย  
ประจำปีการศึกษา 2563



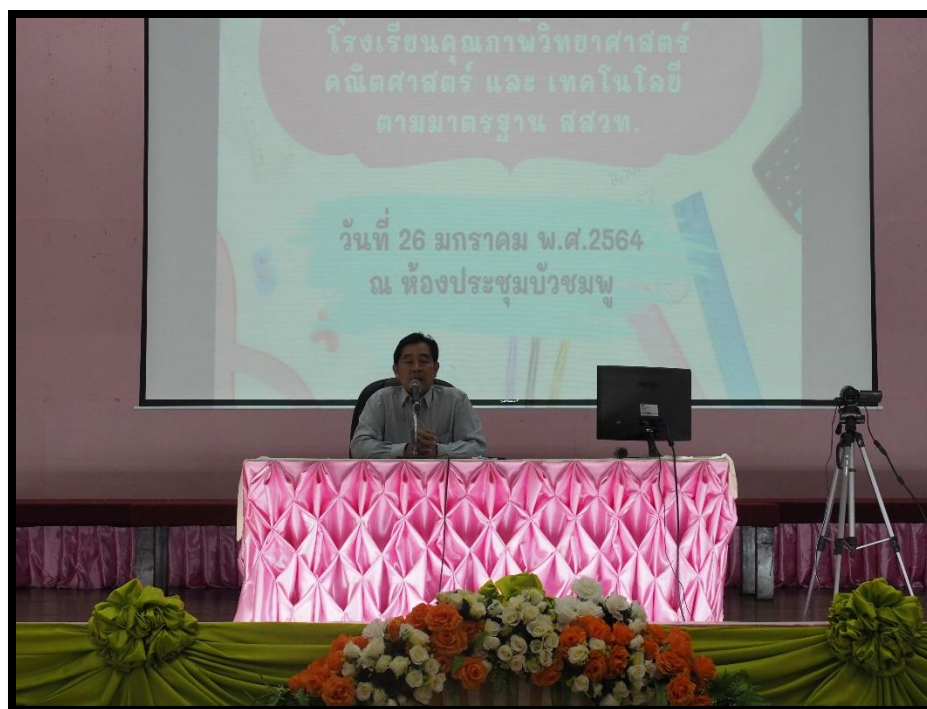
การประเมินการเตรียมความพร้อมการพัฒนาอย่างเข้มของครูผู้ช่วย  
ประจำปีการศึกษา 2563



ผู้ปกครองนักเรียนรับแบบเรียน  
รับเงินค่าอุปกรณ์การเรียนและค่าเครื่องแบบนักเรียน



การรับสมัครนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2  
ประจำปีการศึกษา 2564



การจัดสอบวัดความรู้ความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ National Test (NT)  
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

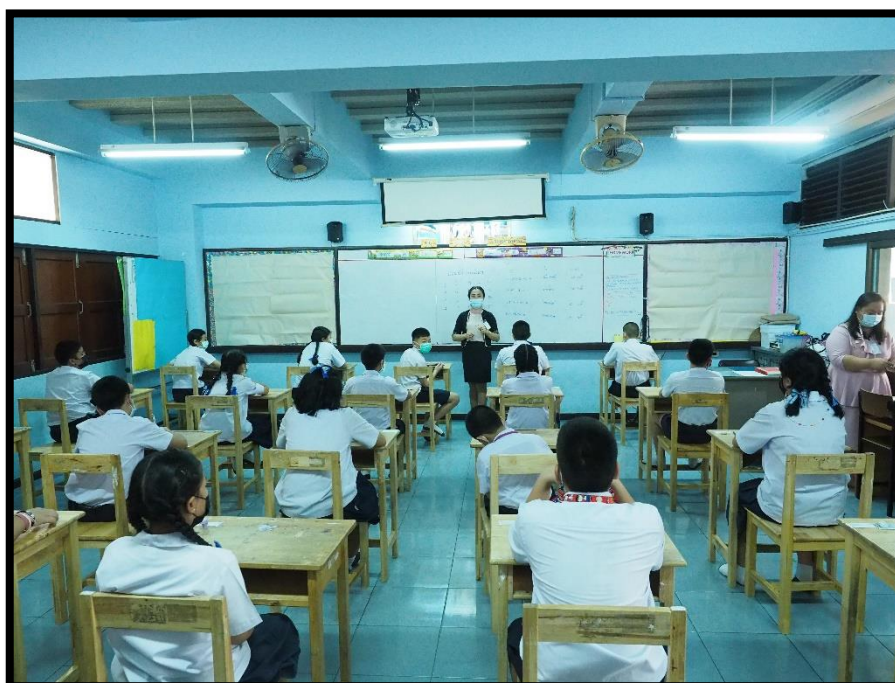


การรับสมัครนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 2

ประจำปีการศึกษา 2564



การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ O-NET (Ordinary National Educational Test)  
นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6





กิจกรรมการประชุมผู้ปกครองนักเรียน  
ประจำปีการศึกษา 2564



การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ของครูและบุคลากรทางการศึกษา



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายประทีป ศรีรักษา
วัน เดือน ปีเกิด	2 ตุลาคม 2507
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	130 ตำบลหนองบอนแดง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2545 – 2548	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาโพธิ์ทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
พ.ศ. 2548 – 2559	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2512 – 2515	ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนบ้านหนองบอนแดง
พ.ศ. 2515 – 2517	ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนวัดหนองยาง
พ.ศ. 2517 – 2522	มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบ้านบึง
พ.ศ. 2523 – 2527	การศึกษาระดับบัณฑิต (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
พ.ศ. 2547	การศึกษาระดับบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา