



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

## การบริหารสถานศึกษา บนฐานความปกติใหม่ School administration on the basis of the new normal

ยุทธชาติ นาหอม

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### บทคัดย่อ

การบริหารสถานศึกษา บนฐานความปกติใหม่ เป็นการศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ต้องใช้ชีวิตบนฐานความปกติใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา (2) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการศึกษา จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าการบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต การบริหารสถานศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผน ในส่วนของแนวทางการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักปรับปรุงการจัดการศึกษาในสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านของการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษา, ความปกติใหม่, แนวทางการจัดการศึกษา

### Abstract

School administration on the basis of the new normal It is a study of the administration of educational institution administrators. In the situation of the coronavirus disease 2019 (COVID-19) epidemic that requires living on a new normal basis with purpose (1) to study the administration of educational institutions of school administrators (2) to study the guidelines for educational management. From this study, it was found that the school administration based on the basis of the new normal. To go to that successful organization educational administrators must manage education under a new lifestyle that is different from the past. The administration of educational institutions must have an appropriate strategy, planning. in terms of educational management guidelines School administrators must know how to intelligently improve the management of education in the circumstances. There is preparation for online teaching in terms of equipment allocation and technology. Course design that takes



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

into account student differences Successful school and teacher management Executives must have a broad vision and can successfully implement the vision into action.

**Keywords:** School Administration, new-normal, educational management guidelines

## บทนำ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการศึกษาทุกระดับทั่วโลก ทำให้ สถานศึกษาเกือบทุกแห่งทั่วโลกต้องปิดการเรียนการสอน ข้อมูลของ UNESCO (World Economic Forum, (2020) พบว่ามีจำนวนนักเรียน 1.38 พันล้านคน ได้รับผลกระทบจากการปิดสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบ ต่อเนื่องอย่างกว้างขวาง และเกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษา ที่เด่นชัดที่สุด คือ การเรียนการสอน ที่ต้องดำเนินงานต่อไม่ให้หยุด เพราะจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน จึงมีการปรับการเรียนสอนในหลายรูปแบบ เกิดนวัตกรรมทางความคิด มีรูปแบบใหม่ทางการเรียนการสอน ผลกระทบต่อการศึกษาคั้งนี้ มีผลโดยตรงต่อนักเรียนนักศึกษาซึ่งจะเป็นกำลังของชาติในอนาคต และส่งผลกระทบในระยะยาวทำให้เกิดระบบการจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ สถาบันการศึกษาทุกระดับต้องปรับตัวในสถานการณ์ปัจจุบัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จึงต้องมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร เป็นผู้วิสัยทัศน์ กว้างไกลและนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารจัดการแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน (ทวิสันต์ วิชัยวงศ์, 2562)

ในการเตรียมรับความปกติใหม่(New normal) ที่จะเกิดขึ้นหลังวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้ รูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต แบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคย ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ (พัชราภรณ์ ดวงชื่น, 2563)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ เพื่อนำผลที่ได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่ ไปใช้ในการวางแผนปรับปรุง การจัดการศึกษาในสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา ต่อไป

## ความปกติใหม่ (New normal)

ความปกติใหม่ (New Normal) เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติ ต้อง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

เปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิต ใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ และการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้น (รศ.มาลี บุญศิริพันธ์, 2563)

ความปกติใหม่ (New Normal) ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 นั้น อธิบายได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก จนกลายเป็นความสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอด ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, 2563)

เมื่อวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หลายภาคส่วนมีความตระหนักถึง “ความปกติใหม่” หรือ “New Normal” ที่จะตามมา ภาคการศึกษาเป็นอีกภาคส่วนหนึ่งที่เกิดการปรับตัวครั้งใหญ่ทั่วโลก มีการใช้เทคโนโลยีของครูกับการจัดการเรียนทางไกลและการเรียนออนไลน์ที่ (เสาวรัจ รัตนคำฟู, 2563)

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว แม้ว่าจะไม่ได้เปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนโดยตรง แต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ จึงมีการออกแบบการจัดการศึกษา โดยให้น้ำหนักกับสิ่งที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มากกว่าเงื่อนไขที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย แนวคิด หรือผลประโยชน์บางอย่างที่ไม่สอดคล้องกับการเรียนรู้ ของนักเรียน เช่น

1. ให้น้ำหนักกับปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างครูและนักเรียน มากกว่าจำนวนชั่วโมงที่นักเรียน อยู่ในห้องเรียน หรือเรียนผ่านสื่อโทรทัศน์หรือสื่อออนไลน์
2. ให้น้ำหนักกับการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับความสนใจของนักเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและบริบท ที่นักเรียนอยู่ มากกว่าการเรียนรู้อิงตามมาตรฐานแบบเดียวกันทั้งประเทศ
3. ให้น้ำหนักกับการประเมินผลเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (formative assessment) จากชิ้นงานและพฤติกรรมของนักเรียน มากกว่าการประเมินเพื่อการตัดสิน (summative assessment) เพื่อนำไปใช้ให้คะแนนให้โทษแก่โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา
4. ให้น้ำหนักกับการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความท้าทายในการเรียน ควบคู่กับการส่งเสริม นักเรียนกลุ่มอื่น ๆ ให้เต็มตามศักยภาพ เนื่องจากนักเรียนที่ขาดแรงจูงใจในการเรียนเป็นทุนเดิมหรือมาจากครอบครัวยากจนมีแนวโน้มจะหลุดออกจากระบบการศึกษามากขึ้นเมื่อสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
5. ให้น้ำหนักกับการเรียนรู้เพื่อสุขภาพกาย และจิตใจควบคู่กับการเรียนรู้ด้านวิชาการ ครูจึงควรสอดแทรกเนื้อหาความรู้เรื่องสภาวะการดูแลสุขภาพกายและใจ เพื่อให้เด็กเรียนรู้และปรับตัวได้ท่ามกลางสถานการณ์ครอบครัวและสังคมที่ไม่แน่นอน
6. ให้น้ำหนักกับการจัดสรรทรัพยากรออฟไลน์แก่เด็กและครอบครัว ควบคู่กับทรัพยากร ออนไลน์ เช่น จัดสรรหนังสือเด็กให้แก่ครอบครัวด้วยโอกาสเพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ที่บ้าน จัดให้มี อาสาสมัครติดตามสถานการณ์เด็กในแต่ละครอบครัวและให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในการดูแลลูก ควบคู่ไปกับการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับ ประชาชนในด้านต่าง ๆ ไม่เพียงแต่การศึกษาเท่านั้น



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

(สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2563)

การเปลี่ยนแปลงพื้นที่การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันและ นวัตกรรมที่สร้างสรรค์คอนเทนต์อำนวยความสะดวกการสอนได้แค่ปลายนิ้ว ทำให้เราสามารถเรียนรู้ ทุกเนื้อหาได้จากทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า การปฏิสัมพันธ์ของคุณครูและนักเรียน จะลดน้อยลง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังมีอยู่ แต่เปลี่ยนพื้นที่จากโรงเรียนสู่โทรศัพท์มือถือหรือเครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น โรงเรียนจึงต้องกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนต่อไปได้

**พื้นฐานสำคัญในการออกแบบวิถีชีวิตทางการศึกษา บนฐานความปกติใหม่ ประกอบด้วย**

**1. ด้านการดำรงชีพปัจจุบัน** มาตรการการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในด้านการสาธารณสุขของเมืองไทยที่เป็นกรอบการดำรงชีวิตประจำวัน การเรียนการสอนที่เป็นภารกิจหลัก ต้องเป็นไปตามมาตรฐานสาธารณสุข

**2. ด้านการเรียนการสอน** การปรับแนวทางการเรียนการสอน ที่เรียกว่าสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ครูและผู้บริหารต้องปรับบทบาทในการสอน การบริหาร และวิธีการสอน การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในมิติแบบใหม่ ที่ผสมผสานการสาธารณสุขกับการจัดการศึกษาในระบบใหม่ ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาแนวคิดแบบใหม่ (Design Thinking) การพัฒนาทักษะชีวิต (Life Skill) ในภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกระบวนกรทางความคิด (Mindset)

**3. ด้านการบริหารภาวะวิกฤติ** การบริหารแบบใหม่ที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดยังอยู่ เป็นการบริหารในระหว่างภาวะวิกฤติ (During Crisis) ที่ต้องคำนึงถึงมาตรการทางสาธารณสุข และการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนที่เป็นลักษณะที่น่าระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ตามบริบทและงบประมาณของ สถาบันการเงินในรูปแบบใหม่ ระบบการเงินของสถาบันการศึกษา จะเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) และการบริหารหลังจากภาวะวิกฤติยุติลง (After Crisis) ต้องเตรียมการบริหารแบบใหม่ล่วงหน้า จัดทำแผนการบริหารหลังวิกฤติสรุปผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ก่อให้เกิดชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) การศึกษาได้มีการปรับตัวบนเงื่อนไขในเวลากำลังระบาดหรือสถานการณ์วิกฤติ (During Crisis) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การดำรงชีพปัจจุบัน ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหาร การเว้นระยะห่างทางสังคม การเงินในรูปแบบใหม่ และการเตรียมการหลังการยุติการแพร่ระบาด COVID-19 (After Crisis)

**แนวทางการบริหารจัดการศึกษา บนฐานความปกติใหม่**

จากการศึกษาของ (สุวิมล มธูรส, 2564) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การปิดสถาบันการศึกษาในเวลาต่อมาจนกลายเป็นสาเหตุให้นักเรียนจำนวนกว่า 1.5 พันล้านคน หรือมากกว่า 90% ของนักเรียนทั้งหมดในโลก ได้รับผลกระทบในกระบวนการเรียนรู้ สำหรับประเทศไทยศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ระยะแรกโดยให้ทยอยผ่อนผันการใช้อาคารสถานที่ ของ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา เพื่อจัดการศึกษา รูปแบบการเรียนการสอน ให้มีการดำเนินการทั้ง แบบออนแอร์ผ่าน DLTV ออนไลน์ และออฟไลน์ในชั้นเรียน ซึ่งจะใช้วิธีผสมผสาน หรืออาจจะเป็นการ เรียนรู้ที่บ้านกับครอบครัว Home School ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง แนวคิดในการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

### ด้านการจัดการเรียนการสอน

จากแนวคิดของโกล์บิช อคาเดมี (ไทยแลนด์) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียน การสอนในความปกติใหม่ไว้อย่างน่าสนใจ คือ

1. การเรียนผ่านระบบออนไลน์ 100% รูปแบบดังกล่าวเหมาะสมกับโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้ง ด้านระบบการเรียนการสอนและหลักสูตรผ่านระบบออนไลน์
2. การเรียนในห้องเรียน เหมาะสำหรับโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่มากและมีพื้นที่มากพอให้สามารถปฏิบัติตามนโยบาย Social Distancing เพื่อรักษาระยะห่างและการดูแลสุขภาพอนามัยของผู้เรียนได้อย่างเคร่งครัด
3. การเรียนผสมผสานแบบออนไลน์และออฟไลน์ เหมาะสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนจำนวนมากและไม่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์มาก่อน ควรแบ่งกลุ่มนักเรียน ออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อสลับวันกันมาเรียนทั้งนี้เพื่อให้วันที่นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียน ทางโรงเรียนสามารถ จัดการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบรักษาระยะห่างได้รวมทั้งสามารถดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียนได้ อย่างเข้มข้น
4. การเรียน Home School โดยผู้ปกครองจะมีบทบาทเป็นผู้จัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับ ผู้เรียนซึ่งอาจจะเป็นการเรียนออนไลน์ควบคู่กับการจัดครูเฉพาะวิชา มาสอนที่บ้านที่ตอบโจทย์รูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ของบุตรหลานมาประยุกต์กับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ (วันเพ็ญ พุทธานนท์ , 2563)

**ด้านการประเมินผล** ในการศึกษาแบบวิถีใหม่นี้การประเมินจะถูกเปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” นั่นคือการวัดผลลัพธ์ให้คุณครูเข้าใจว่า ผู้เรียนเหมาะกับการเรียนรู้รูปแบบไหน การประเมินผลในวิถีการศึกษาใหม่จึงเป็นการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน (มารุต พัฒนาผล, 2563)

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้มีการจัดทำแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยมีเนื้อหาทั้งในส่วนรูปแบบการจัดการเรียน การสอนทั้งรูปแบบปกติ และการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน มีการพัฒนาการเรียนออนไลน์ ให้มีประสิทธิภาพโดยการพัฒนาการเรียนรู้ออนไลน์แบบอินเทอร์แอคทีฟ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกับผู้สอน เสมือนหรือดีกว่าการเรียนในชั้นเรียน

### ด้านการพัฒนาครู

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้นำเสนอ การปรับการศึกษาคุณ นิพนธ์มอล โดยเสนอแนวคิดในการปรับบทบาทครูและการพัฒนาครู ดังนี้



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

1. **ปรับรูปแบบดั้งเดิมจากครูที่ผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้ หรือ Learning Facilitator** โดยเชื่อว่าค่านิยมของการศึกษาไทย คือ การมีครูคุณภาพจำนวนมากที่มีความสามารถในการเป็น Facilitator มีความสามารถในการเชื่อมโยงหลักสูตร วิธีการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนา

2. **ปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมครูให้ครูเปลี่ยนจากผู้สอน (Teacher) ไปเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้** ชักชวนให้เด็กได้เรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคิดในการมุ่งเน้นการพัฒนาครู คือ

2.1 เปลี่ยนจากครูแบบเดิมเป็นครูที่สอนครอบคลุมเกี่ยวกับการใช้ชีวิตจริงได้ (Transform Teachers to New Normal in Education) อาทิ โครงการศูนย์กลางการพัฒนา STEM Facilitator เพื่อให้ครูวิทย-คณิตทั่วประเทศ มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษา และนักเรียนสามารถนำสมรรถนะด้าน STEM มาใช้เพื่อการเรียนรู้ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21

2.2 แพลตฟอร์มสนับสนุนเพื่อการพัฒนาครูอย่างยั่งยืน (Supporting Platform for New Normal Teachers) ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เป็น National Online Platform (ชุกิจ ลิมปิ จำนงค์, 2563)

3. **ปรับทักษะของครูเพื่อเอาเทคโนโลยีมาใช้ในปัจจุบันและในอนาคต** เป็นการฝึกฝนสอนหนังสือผ่านจอโทรทัศน์หรือจอกล้องคอมพิวเตอร์ คุณครูจะต้องสามารถเข้าไปพูดคุยผ่านแพลตฟอร์ม ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกปัจจุบันเพื่อรับรู้ปัญหาต่าง ๆ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ครูจะต้องมีส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

**ด้านการบริหารหลักสูตร**

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในขณะนี้ นอกจากจะพัฒนาทักษะ การศึกษาให้แก่คนรุ่นใหม่แล้ว ยังต้องมีการพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังนั้น หลักสูตรการเรียนการสอนจึงมีความ หลากหลาย และรูปแบบการสอนเองก็ต้องปรับให้ทันสมัย 2 แบบ คือ ออฟไลน์และออนไลน์ (ศิริเดช คำสุพรหม, 2563) นอกจากนี้ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การศึกษาผู้คนที่ต้องหางานจะทำพัฒนาเด็กไทยให้ไปสู่โลก ดิจิทัล หรือ การศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นหลักสูตรฐาน สมรรถนะ เพราะหลักสูตรฐานสมรรถนะจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ค้นพบศักยภาพของเด็กไทยมากขึ้น (วิชัย วงศ์ใหญ่, 2563)

**การรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน** สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้สรุปความปกติใหม่ทางการศึกษาไทยว่า การศึกษาบนความปกติใหม่นั้นระบบ การศึกษาจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม มีการให้ ความสำคัญกับกระบวนการ รวมถึง well-being ของนักเรียนแบบองค์รวม เกิดการพัฒนาการศึกษา องค์การยูเนสโกได้แนะนำโรงเรียนถึง 7 วิธี ที่จะช่วยให้ โรงเรียนและครูประสบความสำเร็จ ในการจัดการเรียนรู้รับความปกติใหม่หลังวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนี้



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

1. รับฟังเสียงของครูในการกำหนดนโยบาย และแผนการ เพราะการพูดคุยเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเปิดโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู พ่อแม่ ชุมชน รวมถึงนักเรียน ควรมีการพูดคุย กัน เพื่อให้ความต้องการของนักเรียนทุกคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนในโรงเรียน ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ ของนักเรียนและครูคือสิ่งสำคัญที่สุดเมื่อเปิดโรงเรียน โรงเรียนต้องสร้างความรู้สึกอุ่นใจให้ทุกคนในช่วง ที่ยังมีการระบาดของไวรัส รวมถึงเมื่อโรคหยุดการระบาดลงแล้ว
3. ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจ วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่
4. ช่วยให้ครูปรับตัวเข้ากับ New Normal
5. จัดให้มีครูเพียงพอ และให้ครูได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
6. ลงทุนกับภาคการศึกษา
7. คอยเช็คสถานการณ์และข้อเสนอแนะจากครู ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ที่ดี โรงเรียนต้องไม่ลืมเปิดโอกาสให้ ครูได้เสนอความคิดเห็น และประเมินการทำงานของโรงเรียนด้วย (Force & Unesco, 2020)

### ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรใหม่ตามลำดับความสำคัญใหม่

การเรียนการสอนที่ต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นการลงทุน เป็นการลงทุนในเรื่องของการ พัฒนาการปรับระบบการทำงาน หากพิจารณาหลักสำคัญของการปรับการทำงานในระบบการศึกษา ไปสู่แบบแผนในการสร้างการเรียนรู้และการอยู่รอดใหม่ในปัจจุบัน โดยต้องมีปฏิสัมพันธ์ ฟังพาสรรหา แหล่งความรู้ ประสบการณ์ และการมีงานทำในบริบทใหม่ ปรับวิธีการทำงานด้วยการออกไปเชื่อมกับ โลกที่เป็นจริงในภาคการผลิต บริการ นวัตกรรม และเชื่อมกับการสื่อสารยุคใหม่ เพื่อช่วยให้วิธีคิด ประสบการณ์ และกระบวนการทำงาน สอดรับปรับเปลี่ยน สร้างมิติการศึกษาใหม่ในรูปแบบของธุรกิจ ใหม่ (New Business Model) ที่ทำให้ การศึกษามีความหมายและศักยภาพที่จะเชื่อมโยงกับแหล่งงาน การพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ ของบุคคล การเปลี่ยนแปลงนี้คือความเคลื่อนไหวใหม่จะ ช่วยขจัดการปิดกั้นศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ ของกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กรด้วยกัน ทั้งยังก่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการระบบและองค์กร โดยรวมได้อย่างน่าพึงพอใจ การทำงาน ด้านการศึกษาในวันนี้ต้องปรับพัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์ ภายในองค์กรและกับภายนอกขึ้น ใหม่การปรับสร้างสัมพันธ์ภาพใหม่ให้ทันโลกที่เชื่อมโยงชีวภาพเข้ากับ ภายภาคและนวัตกรรมในองค์กร จะช่วยการทำงานแบบใหม่ที่ก้าวทันโลก ทันทันความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีพื้นที่ใหม่ของการ เรียนรู้ ประสบการณ์และการสร้างสรรค์ ลดความซับซ้อนขององค์กรด้วยเครือข่ายที่ เชื่อมโยงบน แพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่าย เร็ว ต้นทุนต่ำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีพื้นที่ในการปรากฏตัวตนได้ ตาม แรงบันดาลใจของแต่ละคน นอกจากนี้ยังต้องลงทุนในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ออนไลน์ ที่จำเป็นต้องมีการลงทุนในเรื่องของอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้การเรียนการสอนออนไลน์มี ประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะ ณ ปัจจุบันการลงทุนภายในสถานศึกษาเองก็อาจจะไม่มีความหมาย เพราะเราไม่ทราบว่าจะเด็ก นักเรียนจะมีโอกาสเข้าศึกษาภายในโรงเรียนได้มากน้อยหรือนานเท่าไร (สุคนธ์ สินธพานนท์, 2562)



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

**บทสรุป**

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในศึกษาการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาบนฐานความปกติใหม่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างกันจากอดีต แบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ เป็นการบริหารในระหว่างภาวะวิกฤติ (During Crisis) ที่ต้องคำนึงถึงมาตรการทางสาธารณสุข และการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนที่เป็นลักษณะที่นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ตามบริบทและงบประมาณของ สถาบันการเงินในรูปแบบใหม่ ระบบการเงินของสถาบันการศึกษา จะเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) บุคลากรทางการศึกษาต้องมีการปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีในการทำงานทางไกล เช่น การประชุมออนไลน์ การจัดการ เอกสารออนไลน์ผ่านคลังข้อมูลออนไลน์ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาครูให้พร้อมสู่โลกยุคใหม่ การบริหารหลักสูตร รวมถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลและ นำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

ในด้านการศึกษาแนวทางการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การจัดการศึกษาต้องมีการวางแผน ปรับปรุงการจัดการศึกษาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด มีการเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ทั้งด้านการจัดสรรอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ที่เรียกว่า การสอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ครูและผู้บริหารต้องปรับบทบาทในการสอน การบริหาร และวิธีการสอน การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในมิติแบบใหม่ ด้านการประเมินผล เปลี่ยนจาก “การประเมินผลการเรียน” ไปสู่ “การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้” นั่นคือการวัดผลลัพธ์ให้คุณครูเข้าใจว่า ผู้เรียนเหมาะกับการเรียนรู้รูปแบบไหน การประเมินผลในวิถีการศึกษาใหม่จึงเป็นการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การตัดสิน ทั้งนี้ ถ้ามีการพบปะ หรือมีการเปิดภาคเรียนตามปกติ (สถานการณ์ปกติ) ต้องมีการจัดการที่เป็นไปตามมาตรฐานสาธารณสุข คือ สวมใส่หน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัยเสมอ ต้องเว้นระยะห่าง ใช้เจลหรือแอลกอฮอล์ หลีกเลี้ยงสถานที่แออัด ไม่เปิดแอร์เพื่อให้อากาศไหลเวียน และ ต้องปรับกระบวนการเรียนการสอนที่มีการใช้เทคโนโลยี การทำงานที่บ้านของครูและบุคลากรของสถาบันการศึกษา และการเรียนการสอน ซึ่งต้องเว้นระยะห่างทางสังคมในการติดต่อสื่อสารในทุกรูปแบบ โดยบุคคลที่ทำกิจกรรมทางสังคมต้องอยู่ห่างกัน 1-2 เมตร ในทุกกิจกรรม

ดังนั้นการบริหารสถานศึกษา บนฐานความปกติใหม่ ผู้บริหารต้องมีการบริหารสถานศึกษาเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และบริบทของเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง นั่นคือ ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ดีเยี่ยม ด้วยสถานการณ์ที่พบในปัจจุบันเป็นที่ยากลำบากต่อการศึกษา ต้องนำพาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้เรียน รวมไปถึงการแบกรับความคาดหวังของผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มี และ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

หลักการบริหารในแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มาปรับใช้กับสถานการณ์อย่างแยกคาง เพื่อนำทุกคนไปสู่ความสำเร็จ รอดพ้นวิกฤตนี้ไปอย่างสมบูรณ์แบบโดยไม่มีผลเสียต่อองค์กรและผู้ร่วมอุดมการณ์

### เอกสารอ้างอิง

- ชัยชนะ มิตรพันธ์. (2563). **ปรับไลฟ์สไตล์ชีวิตใหม่รับ New Normal หลังวิกฤตโควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 20 , มกราคม 2564. จาก <https://www.eta.or.th/content/new-normal-after-covid-19.html>
- ชูกิจ ลิมปิจำนงค์. (2563). **Recovery Forum “School Reopening and Teacher Empowerment to cope with the Next Normal in Education”**. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2564. จาก <https://m.mgsonline.com/qol/detail/9630000063614>
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. **การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด – 19**. สืบค้นเมื่อ 30 , มกราคม 2564. จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/243660>
- ทวีสันต์ วิชยวงษ์. (2562). **ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร**. มหาสารคาม: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- เทือน ทองแก้ว. **การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่: ผลกระทบจากการแพร่ระบาด COVID-19**. สืบค้นเมื่อ 20 , กุมภาพันธ์ 2564. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/withayajarnjournal/article/view /241830>
- มารุต พัฒนาผล. (2563). **การประเมินการเรียนรู้ใน New normal**. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มาลี บุญศิริพันธ์. **รู้จัก"New Normal"ฉบับราชบัณฑิตยสภา**. สืบค้นเมื่อ 20 , กุมภาพันธ์ 2564. <https://news.thaipbs.or.th/content/292126>
- วิชัย วงศ์ใหญ่. (2563). **New normal ทางการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันเพ็ญ พุทธานนท์. (2563). **New Normal การศึกษาไทยกับ 4 รูปแบบใหม่การเรียนรู้**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564. จาก <https://www.thebangkokinsight.com/367124/>
- ศิริเดช คำสุพรหม. (2563). **รีวิวหลักสูตรยุคโควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564. จาก <https://www.salika.co/2020/05/05/review-mba-program-post-covid-era/>.
- สุนันท์ สันธพานนท์. (2563). **ครูยุคใหม่กับการจัดการเรียนรู้ยุค 4.0**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล มธูรส. (2564). **การจัดการศึกษาในระบบออนไลน์ในยุค NEW NORMAL COVID-19**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
- เสาวรัจ รัตนคำฟู. (2563). **ผลกระทบของการทำงานที่บ้านในช่วงโควิด-19:กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564. จาก <https://tdri.or.th/tag/>.



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). การศึกษายุคดิจิทัล. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2564. จาก <https://www.posttoday.com/social/general/628541>.
- Asti Harken et al. (2020). **Online Absention System As Implementation Of Asn Management In The New Normal Era In Jambi Province.**
- Feryl Ilyasa et al. (2020). **Environmental Education for Prevent Disaster: A Survey of Students Knowledge in Beginning New Normal of COVID-19.**
- Force, T., & Unesco. (2020). **7 ways to help teachers succeed when schools reopen.** Retrieved February 28, 2020. from <https://www.educathai.com/knowledge/articles/362?fbclid=IwAR2VlQDYmsV5kGvsHb5FnXAqZjjlFi6vz4ctTyHr1wYYNcPmFLsBG1HbO0>.
- Gema Muhammad Shidiq. (2020). **Adaptation to New Habits: School-Based Financing Strategies for Public High School During the Covid19 Pandemic.**
- Nur Hidayah et al. (2020). **Student's Meaning of Life Based on Resilience in New Normal Era.**
- Umami Fathiyatussa'adah. (2020). **Islamic Boarding School Learning Management in New Normal Era.**
- World Economic Forum. (2020). **The World Economic Forum COVID.** Retrieved February 28, 2020. From <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/covid19-education-lockdown-children/>