

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารสถานศึกษาในภาวะปกติใหม่

Creative Leadership and School Administration in the New Normal

เสรี ออไฮสง¹, เพียงแข ภูมายาง^{2*}

Seree Orthaisong¹, Piangkae Poophayang^{2*}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในภาวะปกติใหม่ โดยใช้แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ความปกติใหม่ และการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของความปกติใหม่ เป็นกรอบสำหรับการนำเสนอ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือเป็นระดับหน่วยปฏิบัติที่จะสะท้อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้แสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำในเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการต่างๆ ให้เกิดรูปธรรมในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา พร้อมทั้งจะต้องบูรณาการนำแนวนโยบายของภาครัฐภายใต้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามบริบทของสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นความปกติใหม่ของการบริหารสถานศึกษา บนความท้าทายของผู้บริหารที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัด พร้อมทั้งปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เข้ากับความปกติใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การประเมินผลการศึกษาวิถีใหม่ การพัฒนาครู รวมถึงการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และการบริหารจัดการทรัพยากรตามลำดับความสำคัญใหม่

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ความปกติใหม่ การบริหารสถานศึกษา

Abstract

This academic article was about the administration of educational institutions in the new normal by using the concept of creative leadership, the new normal, and educational management be concordant with the situation of the new normal as a framework of

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

² คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

¹ M. Ed. Candidate in Educational Administration, Faculty of Education, Chaiyaphum Rajabhat University

² Faculty of Education, Chaiyaphum Rajabhat University

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (Corresponding author)



presentation for the School administrators, who were regarded as the practical unit level, will truly reflect the quality of education. Particularly the school administrators have to perform creative leadership in various ways to create concrete in maintaining the quality and standards of education, and must integrate the government's policies under preventive measures of the coronavirus disease 2019 (COVID-19) epidemic have been strictly implemented, be concordant with the context of educational institutions, which is a new normal of educational institution administration. It's a challenge for administrators that must use creative leadership to apply in solving problems to fulfill students' potential under circumstances and limitations as well as adjusting learning management methods to suit the new normal, whether the curriculums, teaching formats, educational evaluation as a new approaching, and teacher development, including listen to feedback from teachers, parents, students, communities, and resources management in order of priorities.

Keywords: Creative leadership, new normal, educational administration

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม สร้างชาติ และทำให้ผู้คนดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ส่วนสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายนั้น คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และมีความจำเป็นต่อการนำองค์กรก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ฉะนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีทักษะเชิงสร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้นจะนำความคิดสู่การปฏิบัติ การชักจูงคนอื่นให้เห็นคุณค่าของความคิด และทำให้มั่นใจได้ว่าความคิดนั้นตอบสนองต่อเป้าหมายของส่วนรวม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560 ; Sternberg, 2007 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557: 90 ; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556: 36)

ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำในรูปแบบใหม่ มีวิสัยทัศน์สามารถมองไปในอนาคตอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ (ธนาภรณ์ นิลพัทพันธ์, 2562: 2 ; สุรศักดิ์ เล็กวงษ์, 2563) โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งมีนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ จากภาครัฐมากมาย บางเรื่องเป็นข้อจำกัดและเป็นความปกติใหม่ของสถานศึกษาที่จะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย โดยถือว่าเป็นความปกติใหม่สำหรับการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นาจึงจะต้องมีการปรับประยุกต์ใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารให้เหมาะสม โดยส่วนสำคัญที่จะทำให้สามารถนำองค์กรก้าวเดินไปข้างหน้า

หน้าได้ คือ การใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาภายใต้ความปกติใหม่นี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ คุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ผสมผสานกับจินตนาการ ประกอบกับการมีความเป็นผู้นำที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีทัศนคติเชิงบวกเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของผู้อื่น รู้จักใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรภายในองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้มีความง่ายและคล่องตัว เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ทำให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเกิดประสิทธิผล (พิมพ์ศินดา จึงสิทธิวงษ์, 2563: 27 ; บุศรา ปุณฺธิบูรณ์, 2563 ; สุรศักดิ์ เล็กวงษ์, 2563)

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีส่วนประกอบย่อยต่างๆ ที่ประกอบกันเป็นพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหาร แสดงถึงการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการบริหาร โดยการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำความรู้ที่ในเรื่องต่างๆ ทั้งจากแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ประกอบเป็นจินตนาเพื่อสร้างมโนภาพที่เด่นชัดไว้ในจิตใจ เกิดเป็นวิสัยทัศน์ที่มีการกำหนดจุดหมายปลายทางเชื่อมโยงกับ

ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดใคร่ครวญอย่างละเอียดรอบคอบในเรื่องราวต่างๆ อย่างมีเหตุผล โดยหาส่วนดี ส่วนบกพร่อง จุดเด่นหรือจุดด้อยของเรื่องนั้นๆ แล้วเสนอแนะสิ่งที่ดี สิ่งที่เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงานตนเองอย่างยุติธรรม หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการคิดหาคำตอบสำหรับการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย เปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ ด้วยมุมมองที่จะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง พร้อมกันนั้นยังจะต้องมีแรงจูงใจที่จะผลักดันและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกันของทั้งองค์กร เมื่อบุคลากรทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันแล้ว ผู้บริหารจะต้องดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยจะต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรกล้าคิดนอกกรอบ มีความกล้าหาญทางวิชาการ สู้อารมณ์ร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ในการทำงานนั้นจะต้องมีการบริหารเวลาโดยจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรและกระบวนการเพื่อตัดสิ่งไม่จำเป็นออกไป ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแต่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ทั้งนี้การใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกันในการมุ่งสู่เป้าหมายก็ที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือทำให้บุคลากรเชื่อว่าผู้บริหารจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยกระบวนการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์เป็นที่พึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกดังที่กล่าวมานี้ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับปัญหาและข้อจำกัดในสถานการณ์ปัจจุบัน (เพ็ญญา ศรีภูธร, 2562 ;



บุศรา ปุณริบุรณ, 2563: 35 ; สุรศักดิ์ เล็กวงษ์, 2563 ; พิมพ์ศนิตา จิงลิทธิวงษ์, 2563: 36)

2. ความปกติใหม่

ความปกติใหม่ เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ ที่แตกต่างจากเดิมอันเนื่องมาจากมีบางอย่างมากระทบทำให้แบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คุ้นเคยต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ ซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีเดิม โดยคำนี้กำเนิดขึ้นในช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ส่วนความปกติใหม่ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นั้น อธิบายได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง แพร่กระจายไปในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการดำรงชีวิตให้แตกต่างไปจากวิถีเดิมเพื่อให้ตนเองมีชีวิตรอดจากโรคระบาด ซึ่งสิ่งใหม่นี้ได้กลายเป็นความปกติ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปก็จะทำให้เกิดความเคยชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, 2563 อ้างถึงใน พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2563: 785)

3. แนวคิดในการจัดการศึกษาในภาวะปกติใหม่

ภาคการศึกษาเป็นอีกภาคส่วนหนึ่งที่จะต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อให้เข้ากับความปกติใหม่ ทำให้ต้องใช้รูปแบบการเรียนการสอนทางไกลอย่างเร่งด่วน ซึ่งการจัดการเรียนทางไกลและการเรียนออนไลน์ที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพสำหรับนักเรียนทุกคนนั้น ต้องพึ่งพาหลายปัจจัย ทั้งความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความพร้อมของครูในการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ และความ

พร้อมของครอบครัวและนักเรียนในการเรียนรู้จากที่บ้าน (เสาวรัช รัตนคำฟู, 2563) ในขณะที่เดียวกันบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมากก็จะต้องมีการปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนทางไกล โดยจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าเงื่อนไขที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย แนวคิด หรือผลประโยชน์บางอย่างที่ไม่สอดคล้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น

3.1 การให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพระหว่างครูและนักเรียน มากกว่าจำนวนชั่วโมงที่นักเรียนอยู่ในห้องเรียน หรือเรียนผ่านสื่อออนไลน์

3.2 การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับความสนใจของนักเรียน ชุมชนและบริบทที่นักเรียนอยู่ มากกว่าการเรียนรู้อิงตามมาตรฐานแบบเดียวกันทั่วประเทศ

3.3 การให้ความสำคัญกับการประเมินผลเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (formative assessment) จากชิ้นงานและพฤติกรรม มากกว่าการประเมินเพื่อการตัดสิน (summative assessment) เพื่อนำไปใช้ให้ครูให้โทษแก่โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา

3.4 การให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือนักเรียนที่ชอบความท้าทายในการเรียน ควบคู่กับการส่งเสริมนักเรียนกลุ่มอื่นๆ ให้เต็มตามศักยภาพ เนื่องจากนักเรียนที่ขาดแรงจูงใจในการเรียนเป็นทุนเดิมหรือมาจากครอบครัวยากจนมีแนวโน้มจะหลุดออกจากระบบการศึกษามากขึ้น เมื่อสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

3.5 การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อสุขภาพกาย และจิต ควบคู่กับการเรียนรู้ด้านวิชาการจึงควรสอดแทรกเนื้อหาความรู้เรื่องสุขภาพ การดูแลสุขภาพกายและใจ เพื่อให้นักเรียน

เรียนรู้และปรับตัวได้ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

3.6 ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรออฟไลน์แก่นักเรียนและครอบครัวควบคู่กับทรัพยากรออนไลน์ เช่น จัดสรรหนังสือให้แก่นักเรียนที่อยู่ในครอบครัวด้วยโอกาสเพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ที่บ้าน จัดให้มีอาสาสมัครติดตามสถานการณ์นักเรียนในแต่ละครอบครัว และให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในการดูแลนักเรียนควบคู่ไปกับการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของประเทศ (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2563)

การเปลี่ยนแปลงพื้นที่การเรียนรู้เป็นเรื่องที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันและนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เนื้อหาที่อำนวยความสะดวกในการสอนได้แก่ปลายนิ้ว ทำให้สามารถเรียนรู้ทุกเนื้อหาได้จากทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า การปฏิสัมพันธ์ของครูและนักเรียนจะต้องลดน้อยลง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังต้องมีอยู่ แต่เปลี่ยนพื้นที่จากโรงเรียนสู่โทรศัพท์มือถือหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ในการเรียนรู้วิธีใหม่นั้น เป้าหมายของการศึกษา คือ นักเรียนสามารถใช้วิธีที่แตกต่างในการไปให้ถึงจุดหมาย นักเรียนบางคนอาจจะเรียนรู้ได้เร็วกว่าหากได้ดูภาพหรือคลิปวิดีโอ แต่นักเรียนบางคนอาจชอบการฟังครูบรรยาย เพราะรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2563: 792)

4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับการบริหารสถานศึกษาในภาวะความปกติใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ

ไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการปิดสถาบันการศึกษาในเวลาต่อมา โดยจะต้องมีการจัดการศึกษาทั้งรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และออฟไลน์ ซึ่งจะใช้วิธีผสมผสาน หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้อยู่ที่บ้านกับครอบครัวขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งสถานศึกษาบางแห่งยังประสบปัญหาเรื่องการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องหาวิธีการในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ภายใต้ความปกติใหม่ สำหรับผู้บริหารก็ต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับประยุกต์ในการแก้ปัญหาในทุกสถานการณ์ ส่งผลให้ห้องศรัทธามีคุณภาพและดำรงอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง ทั้งในด้านหลักสูตร ด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลการศึกษา วิธีใหม่ ด้านการพัฒนาครู ด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรตามลำดับความสำคัญใหม่ ซึ่งแนวทางการนำภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาปรับประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านหลักสูตร

ควรมีหลักสูตรที่คำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน มีแบบทดสอบที่หลากหลายเพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การศึกษายุคใหม่ต้องหาจุดที่จะพัฒนานักเรียนให้ไปสู่โลกดิจิทัล หรือ การศึกษาศตวรรษที่ 21 โดยการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ และควรมีการทดลองใช้หลักสูตร ด้วยรูปแบบการใช้สถานการณ์ในชีวิตจริงของนักเรียนเป็นตัวตั้งในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ด้วยการมีส วนร่วมของผู้ปกครอง แทนที่การสอนโดยอิงมาตรฐาน และตัวชี้วัดเดียวกันทั้ง



ประเทศ ซึ่งหลักสูตรฐานสมรรถนะจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ค้นพบศักยภาพของนักเรียนไทยมากขึ้น (ศิริเดช คำสุพรหม, 2563 ; อีรพนธ์ คงนาวัง, 2564)

4.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน

ในปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนที่มีเนื้อหาทั้งในรูปแบบปกติ และแบบผสมผสานไม่ว่าจะเป็นการเรียนในชั้นเรียน (On-Site) การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-Air) และการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) แต่สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ การพัฒนาการเรียนออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมกับผู้สอนเสมือนหรือดีกว่าการเรียนในชั้นเรียน โดยมีแนวทางการจัดการเรียนการสอนดังนี้

4.2.1 การจัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมด ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเหมาะสมกับสถานศึกษาและนักเรียนที่มีความพร้อมในการเรียนผ่านระบบออนไลน์ ผู้ปกครองมีความพร้อมในการช่วยเหลือสนับสนุน รวมทั้งมีเครื่องมือสนับสนุนการเรียน

4.2.2 การเรียนในห้องเรียน เหมาะสำหรับสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่มากและมีพื้นที่มากพอให้สามารถปฏิบัติตามนโยบายเว้นระยะห่างทางสังคม เพื่อการดูแลสุขภาพอนามัยของผู้เรียนได้อย่างเคร่งครัด

4.2.3 การเรียนผสมผสานแบบออนไลน์และออฟไลน์ เหมาะสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนจำนวนมากและไม่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์มาก่อน โดยสถานศึกษาเลือกวิชาที่มีการปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ร่วมกันมาจัดการเรียนที่ห้องเรียน ในขณะที่วิชาอื่นให้จัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์

4.2.4 การจัดการศึกษาโดยครอบครัว โดยผู้ปกครองจะมีบทบาทเป็นผู้จัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับนักเรียนมาประยุกต์กับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ (วันเพ็ญ พุทธานนท์, 2563)

4.3 ด้านการประเมินผลการศึกษาวิถีใหม่

การประเมินจะต้องเปลี่ยนจากการประเมินผลการเรียน ไปสู่การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้ การประเมินผลในวิถีการศึกษาใหม่จึงเป็นการประเมินทำความเข้าใจไม่ใช่การตัดสิน (มารุต พัฒนาผล, 2563)

4.4 ด้านการพัฒนาครูให้พร้อมสู่โลกยุคใหม่

4.4.1 ปรับรูปแบบดั้งเดิมจากครูที่ผู้สอน เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงหลักสูตร วิธีการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

4.4.2 ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ของครูผ่านการอบรมและพัฒนา โดย 1) เปลี่ยนจากครูแบบเดิมให้เป็นครูที่สอนครอบคลุมเกี่ยวกับการใช้ชีวิตจริงได้เรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 2) การใช้แพลตฟอร์มสนับสนุนเพื่อการพัฒนาครูอย่างยั่งยืน ครูให้มีความพร้อมสู่การเป็นครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 (ชุกิจ ลิ้มปิจำรงค์, 2563)

4.4.3 ปรับทักษะของครูเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในปัจจุบันและในอนาคต เป็นการฝึกฝนการสอนผ่านจอโทรทัศน์หรือจอกล้องคอมพิวเตอร์ ครูจะต้องสามารถพูดคุยผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกปัจจุบันเพื่อรับรู้ปัญหาและความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน ครูจะต้องมีส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ เพื่อให้เกิด



ประสิทธิภาพต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
ในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน, 2563 ; วิชัย วงศ์ใหญ่, 2563)

4.5 ด้านการรับฟังเสียงสะท้อนจากครู
ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน

ระบบการศึกษานั้นเป็นส่วนหนึ่งของ
ระบบสังคม มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการ
แบบองค์รวม การพัฒนาการศึกษาเกิดขึ้นการ
รับฟังเสียงสะท้อนจากทุกระดับทั้งครู ผู้ปกครอง
นักเรียน ชุมชน ร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการ
จัดการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.5.1 รับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียในทุกฝ่ายเพื่อกำหนดนโยบาย

4.5.2 สร้างสภาพแวดล้อมที่
ปลอดภัยสำหรับทุกคนในสถานศึกษา

4.5.3 ให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจ
สังคมและอารมณ์ของครูและนักเรียน โดยวิธีการ
ดังต่อไปนี้

1) ช่วยให้ผู้ครูปรับตัวเข้ากับสภาพปกติ
ใหม่ โดยสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการเรียน
การสอนให้เพียงพอ

2) จัดให้มีครูเพียงพอ และให้ครูได้
ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

3) ลงทุนกับภาคการศึกษา เพื่อ
ให้การศึกษายังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ฝ่าย
บริหารด้านการศึกษาคงจำเป็นต้องลงทุนกับครูและ
บุคลากรทางการศึกษา ไม่ใช่แค่การไม่ลดเงินเดือน
เท่านั้น แต่ยังคงจัดการอบรมที่จำเป็น รวมถึง
ให้การสนับสนุนด้านสภาพจิตใจด้วย

4) รับฟังข้อเสนอแนะจากครู โดย
ควรคำนึงถึงบทบาทการสอนที่มีคุณภาพของครู
และส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ที่ดี สถานศึกษาต้อง
เปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็น และประเมิน

การทำงานของโรงเรียนด้วย (Force and Unesco,
2020 อ้างถึงใน พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2563: 792)

4.6 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรตาม
ลำดับความสำคัญใหม่

การทำงานด้านการศึกษาในปัจจุบันนี้
ต้องมีการพัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์
ภายในและภายนอกองค์กร ให้ทันกับความ
เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีพื้นที่ใหม่ของ
การเรียนรู้ ประสบการณ์และการสร้างสรรค์ ลด
ความซับซ้อนขององค์กรด้วยเครือข่ายที่เชื่อมโยง
บนแพลตฟอร์มที่เข้าถึงง่าย รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ
ซึ่งจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีพื้นที่ในการปรากฏ
ตัวตนได้ตามแรงบันดาลใจของแต่ละคน (สุคนธ์
สินธพานนท์, 2562)

บทสรุป

การบริหารสถานศึกษาภายใต้ความปกติ
ใหม่ เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาใหม่ที่แตกต่าง
จากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จน
แบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคย
ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐาน
ใหม่ที่ไม่คุ้นเคย โดยเฉพาะในการบริหารสถาน
ศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส
โคโรนา 2019 ทำให้มีการปิดสถานศึกษา ซึ่ง
จะต้องมีการจัดการศึกษาทั้งรูปแบบการเรียน
การสอนแบบ ออนไลน์ และออฟไลน์ ส่งผลให้
สถานศึกษาประสบปัญหาที่หลากหลาย อาทิ
การเข้าถึงเทคโนโลยี เวลาในการจัดการเรียนรู้
รูปแบบการวัดประเมินผล ทักษะการใช้สื่อ
เทคโนโลยีของครู เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึง
มีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการบริหารจัดการ
ศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นฐาน
ในการคิด การตัดสินใจ ในด้านต่างๆ ทั้งด้าน
หลักสูตร ด้านการจัดรูปแบบการเรียนการสอน



ด้านการพัฒนาครู รวมถึงด้านการศึกษาศาสนภาพ และปัญหาการจัดการเรียนการสอนจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรตามลำดับความสำคัญใหม่ เพื่อดำรงระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะต้องแสดงวิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่น มีการปรับตัว และมีการสื่อสารองค์การ ในการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัด พร้อมทั้งปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ให้เข้ากับความ

ปกติใหม่ ฉะนั้นผู้บริหารโดยเฉพาะระดับสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นระดับหน่วยปฏิบัติที่จะสะท้อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างแท้จริง ต้องแสดงความมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรม อาทิ การคิดนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งหรือนโยบาย แนวปฏิบัติจากหน่วยงานต้นสังกัด ต้องกล้าคิดกล้าจัดการเพื่อคุณภาพของผู้รับบริการ ภายใต้ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

- ชูกิจ ลิ้มปิจำนงค์. (2563). *Recovery Forum "School Reopening and Teacher Empowerment to cope with the Next Normal in Education"*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564. จาก <https://m.mgonline.com/qol/detail/963000006361>.
- ธนาภรณ์ นิลพันธนันท์. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ธีรพนธ์ คงนาวัง. แนวคิดในการทดลองใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะ ปี 2565/2566 สำหรับโรงเรียน อบจ. ชัยภูมิ. ใน *การประชุมกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)*. 21 กันยายน 2564. ณ โรงเรียนห้วยต้อนพิทยาคม จังหวัดชัยภูมิ. หน้า 1-5.
- บุศรา ปุณธิบุรณ์. (2563). *องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2563). *การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19*. *วารสารศิลปะการจัดการ*, 4 (3).
- พิมพ์ศนิดา จิงลิทธิวงษ์. (2563). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เพ็ญนภา ศรีภูธร. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.



- รัตติกรณธ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเพ็ญ พุทธานนท์. (2563). *New Normal การศึกษาไทยกับ 4 รูปแบบใหม่การเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564. จาก www.thebangkokinsight.com/367124.
- วิชัย วงศ์ใหญ่. (2563). *New normal ทางการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริเดช คำสุพรหม. (2563). *รีวิวหลักสูตรยุคโควิด-19*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564. จาก <https://www.salika.co/2020/05/05/review-mba-program-post-covid-era/>.
- สไบแพร สัพโส. (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารและการพัฒนาการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *การศึกษายุคดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2564. จาก <https://www.posttoday.com/social/general/628541>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563). *Recovery Forum: School Reopening and Teacher Empowerment to Cope with the Next Normal in Education*. สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564. จาก <https://www.nxpo.or.th/th/4856/>.
- สุนันท์ สิ้นธพานนท์. (2563). *ครูยุคใหม่กับการจัดการเรียนรู้ยุค 4.0*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ เล็กวงษ์. (2563). *บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เสาวรจ รัตนคำฟู. (2563). *ผลกระทบของการทำงานที่บ้านในช่วงโควิด-19: กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ*. สืบค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564. จาก <https://tdri.or.th/tag/>.