



ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาขอนแก่น



เลอสรวง เบิกบานดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาขอนแก่น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

CRISIS LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE KHON KAEN

The logo of Mahamakut Buddhist University is a large, intricate emblem. It features a central shield with a sunburst at the top, a stupa in the middle, and a lotus flower at the bottom. The shield is flanked by two figures holding a banner. Above the shield is a large, multi-tiered stupa. The entire emblem is surrounded by a decorative border of lotus flowers and leaves.

LOESUANG BOEKBANDI

A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อสารนิพนธ์	ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
ชื่อนักศึกษา	เลอสรวง เบิกบานดี
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ, รองศาสตราจารย์ ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรุณสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ, รองศาสตราจารย์ ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิบูล ทาชา)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช นิละโยธิน)

กรรมการ

(พระสุธีวรธรรม , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
ชื่อนักศึกษา	เลอสรวง เบิกบานดี
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, รองศาสตราจารย์ ดร.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.964 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การตัดสินใจ การปรับตัว มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.41, 4.39 และ 4.38 ตามลำดับ และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา พบว่า มีภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำยุควิกฤต, ผู้บริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

Thematic Paper Topic	CRISIS LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE KHON KAEN
Student's Name	Loesuang Boekbandi
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Educational Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Phramaha Suphachai Suphakicco, Associate Professor Dr.

---

This research aimed to: 1) examine crisis leadership among school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen; and 2) compare crisis leadership among school administrators under The Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen, classified by educational level, administrative experience, and school size. The target group consisted of 84 school administrators. The research instrument was a questionnaire with a reliability coefficient of 0.964. The statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, independent samples t-test, and one-way analysis of variance.

The research findings revealed that: 1) the overall level of crisis leadership among school administrators was at a high level, with a mean score of 4.41. When considered by each dimension, all aspects were also at a high level. The dimensions, ranked from highest to lowest mean scores, were decision-making, adaptability, human relations, and communication, with mean scores of 4.45, 4.41, 4.39, and 4.38, respectively; and 2) the comparison of crisis leadership among school administrators showed that there were no statistically significant differences when classified by educational level and administrative experience. However, when classified by school size, a statistically significant difference was found at the 0.05 level.

**Keywords:** Leadership, Crisis Leadership, School Administrator

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้เนื่องจากบุคคลหลายฝ่ายที่ได้ช่วยเหลือในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางการศึกษาด้านศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาโท ขอกราบขอบพระคุณอธิการบดีและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวกในการศึกษาตลอดหลักสูตร

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ. ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ที่กรุณาให้เกียรติเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้คำแนะนำ และอบรมสั่งสอนผู้วิจัย จนมีความรู้ความสามารถในระดับมหาบัณฑิต รวมถึงคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, รศ. ดร. ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์หลัก ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จึงทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ด้วยดีเสมอมา รวมถึงเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโททุกท่านที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนกันตลอดระยะเวลาการศึกษา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวและญาติมิตรทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งได้ให้การสนับสนุน ห่วงใย และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมบูชา และสังฆบูชา ตลอดจนบูชาพระคุณของบิดามารดา และครูอาจารย์ผู้มีพระคุณยิ่ง พร้อมทั้งขออุทิศคุณงามความดีนี้แก่เพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยทั่วกัน

เลอสรวง เป็กบานดี

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ง
ABSTRACT.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>9</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถิต.....	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา.....	11
2.3 บริบทพื้นที่ที่จะศึกษา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	52
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	63
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>65</b>
3.1 กลุ่มเป้าหมาย.....	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	66
3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	67
3.4 ตัวแปรที่ศึกษา.....	69

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	70
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>72</b>
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	74
4.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น.....	81
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>88</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	89
5.2 อภิปรายผล.....	92
5.3 องค์ความรู้ใหม่.....	97
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	99
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>101</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>111</b>
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	112
ภาคผนวก ข หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	114
ภาคผนวก ค ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามการวิจัย.....	116
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือ.....	139
ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	143
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	148
ภาคผนวก ช หนังสือขออนุญาตลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย....	151
ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป.....	154
<b>ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....</b>	<b>168</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา.....	30
2.2	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดนักการศึกษา.....	40
2.3	การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและสาระการวัดองค์ประกอบเนื้อหาของ ภาวะผู้นำในคุณวิถุ.....	49
3.1	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย.....	65
3.2	ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามรายด้านและทั้งฉบับ.....	68
4.1	ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม (N = 84).....	73
4.2	ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวม.....	75
4.3	ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ.....	76
4.4	ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัว.....	77
4.5	ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านมนุษยสัมพันธ์.....	78
4.6	ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการสื่อสาร.....	79
4.7	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา.....	81
4.8	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำคุณวิถุของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา.....	82

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.9	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประเภทของการบริหารสถานศึกษา.....	83
4.10	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	84
4.11	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	85
4.12	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เป็นรายคู่.....	86
4.13	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เป็นรายคู่.....	87



## สารบัญรูปร่าง

ภาพที่		หน้า
2.1	องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณวิถุทของผู้บริหารสถานศึกษาสังเคราะห์จากผู้วิจัย.....	42
2.2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	64
5.1	DAHC Model .....	98



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันมีรากฐานจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงผู้คนและระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้สังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big-Data Analytics) และระบบเชื่อมโยงอัจฉริยะ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพ การเงิน การคมนาคม และการสื่อสาร (Empowering Educational Leaders Using Analytics, 2024)

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าดังกล่าวดำเนินควบคู่ไปกับความไม่แน่นอนและวิกฤตในหลากหลายมิติ ทั้งวิกฤตภูมิรัฐศาสตร์และความขัดแย้งระหว่างประเทศ วิกฤตสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงขึ้น วิกฤตทางสังคมที่นำไปสู่ความแตกแยก รวมถึงผลกระทบเชิงลบจากเทคโนโลยี (Schwab and Malleret, 2025) สถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่การอธิบายลักษณะของโลกยุคใหม่ในกรอบแนวคิด “BANI World” ซึ่งประกอบด้วย B (Brittle) คือ โลกที่เปราะบาง ไม่มีความยืดหยุ่น อาจถูก Disrupt ได้ตลอดเวลา N (Nonlinear) คือ โลกที่คาดเดายาก สาเหตุเล็ก ๆ อาจจะนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่เกินคาดเดา A (Anxious) คือ ความกังวล ไม่กล้าตัดสินใจ ความหวาดกลัวต่อการรับมือกับสิ่งที่โลกภายนอกต้องการ และ I (Incomprehensible) คือ การคาดการณ์หรือวางแผนควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการเป็นไปได้ยาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) สะท้อนให้เห็นถึงบริบทโลกที่มีความผันผวน ซับซ้อน และยากต่อการคาดการณ์

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวทางการดำเนินงานแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่ตั้งอยู่บนความเชื่อในศักยภาพของการศึกษาในการพัฒนามนุษย์และสังคม (Mazurkiewicz, 2021) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยังส่งผลให้บุคลากรและองค์กรในทุกภาคส่วนจำเป็นต้องปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง (สุรัตน์ จันทโซ และคณะ, 2566) สำหรับประเทศไทย ยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในหลายมิติ ทั้งจากผลกระทบทางเศรษฐกิจหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

โครงสร้างประชากรที่กำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย อัตราการเกิดที่ลดลง และปัญหาความยากจนเชิงโครงสร้างที่ยังคงดำรงอยู่ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านครอบครัวและสังคมยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้นักเรียนบางส่วนหลุดออกจากระบบการศึกษา ขณะเดียวกัน ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้เรียนที่ขาดแคลนทรัพยากร ซึ่งสะท้อนผ่านอัตราการเรียนต่อและผลการประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA รวมถึงทักษะด้านภาษาและทักษะที่จำเป็นต่อศตวรรษที่ 21 ด้วยเหตุนี้ บุคคล องค์กร และภาครัฐ จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ เปิดรับนวัตกรรมและเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ ควบคู่กับการลดความเสี่ยงและสร้างหลักประกันว่าการพัฒนาจะเป็นไปอย่างเท่าเทียมและยั่งยืน (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2568) ในบริบทดังกล่าว สถานศึกษานับเป็นองค์กรหลักที่ได้รับผลกระทบโดยตรง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตที่ส่งผลให้ การดำเนินงานต้องหยุดชะงักหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบอย่างฉับพลัน (Bennett and Cox, 2024) ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและสามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารที่เหมาะสม ทั้งด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่อย่างแท้จริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด จำนวน 84 โรงเรียน จัดการบริหารโรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียนทั้งหมด 11 สหวิทยาเขต มีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน ครู จำนวน 3,166 คน และมีนักเรียน จำนวน 59,501 คน ซึ่งได้กำหนดเป้าประสงค์ คือ ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคาม 9 รูปแบบ ได้แก่ ภัยยาเสพติด ภัยความรุนแรง ภัยพิบัติต่าง ๆ อุบัติเหตุ โรคอุบัติใหม่ ฝุ่น PM 2.5 การค้ามนุษย์ การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำและรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี และจุดเน้นที่ 8 เสริมสร้างความปลอดภัยของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น, 2569) อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายของบริบทพื้นที่ ทั้งด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาในแต่ละแห่งต้องเผชิญกับความท้าทายที่แตกต่างกัน ทั้งในโรงเรียนเขตเมืองที่มีการแข่งขันสูง และโรงเรียนชนบทที่ขาดแคลนทรัพยากร ขณะเดียวกัน สถานการณ์วิกฤตในปัจจุบัน เช่น การแพร่ระบาดของ โรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และปัญหาสุขภาพจิตของผู้เรียน ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา โดยพบว่านักเรียนจำนวนมากประสบภาวะการสูญเสียการเรียนรู้ (Learning Loss) ตัวชี้วัด

ทางวิชาการลดลง และปัญหาการขาดเรียนเรื้อรังเพิ่มขึ้น (Berry and Melville, 2024) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง ความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำในการรับมือกับวิกฤตที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Berry and Melville (2024) ที่กล่าวว่านักเรียนกำลังต่อสู้กับการสูญเสียการเรียนรู้ครั้งใหญ่ ตัวชี้วัดทางวิชาการระดับชาติที่ลดลงและการแพร่ระบาดของปัญหาสุขภาพจิตในหมู่เยาวชน ในขณะเดียวกันโรงเรียนรัฐบาลกำลังต่อสู้กับการขาดเรียนเรื้อรังที่เพิ่มขึ้น จำนวนนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนลดลง และงานวิจัยของ Berry and Melville (2024) ชี้ให้เห็นว่าภายหลังสถานการณ์วิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ นักเรียนต้องเผชิญกับภาวะการสูญเสียการเรียนรู้ (Learning Loss) ปัญหาสุขภาพจิต และการขาดเรียนเรื้อรัง ซึ่งเป็นความท้าทายใหม่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับมืออย่างเร่งด่วน

จากการศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤต (Crisis Leadership) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง โดย Mitroff (2005) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตต้องครอบคลุมตั้งแต่การเตรียมความพร้อม (Preparedness) การตอบสนองต่อวิกฤต (Response) การฟื้นฟู (Recovery) และการเรียนรู้จากวิกฤต (Learning) ในบริบททางการศึกษา Fullan (2020) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับ Schechter et al., (2024) ที่กล่าวถึง แนวทางสำหรับผู้ผู้นำในภาวะวิกฤต คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องชัดเจน โปร่งใส และสม่ำเสมอ เพื่อลดความตื่นตระหนกและสร้างความไว้วางใจ การตัดสินใจที่เด็ดขาดและรวดเร็ว ในสภาวะที่ข้อมูลเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่มีจำกัด การปรับใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบไปยังครูและบุคลากร เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถจัดการทุกเรื่องได้ ความฉลาดทางอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตและความรู้สึกของนักเรียน ครู และผู้ปกครอง การปรับตัวและความยืดหยุ่น พร้อมเปลี่ยนแปลงและวิธีการสอนได้ทันเวลาที่ การสร้างความเข้าใจต่อสถานการณ์ ช่วยให้บุคลากรเข้าใจว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง และสร้างเป้าหมายร่วมกันท่ามกลางความสับสน การใช้เทคโนโลยี ไม่ใช่แค่การสอนออนไลน์ แต่คือการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการและรักษาความสัมพันธ์ในชุมชนโรงเรียนการเรียนรู้และถอดบทเรียน มองวิกฤตเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงระบบโรงเรียนในระยะยาว สอดคล้องกับ Stephen (2024) ที่กล่าวว่าหลักสูตรการสร้างผู้นำส่วนใหญ่กลับยังเน้นหนักเพียงเรื่องการบริหารงบประมาณหรือการจัดการเรียนการสอน เมื่อวิกฤตเกิดขึ้นจริง ผู้นำเหล่านี้จึงมักพบว่าแผนรับมือที่เคยฝึกซ้อมมาไม่เพียงพอที่จะรับมือกับความซับซ้อนของสถานการณ์และความกดดันมหาศาลจากทั้งกฎหมายและสังคม

สำหรับงานวิจัยในบริบทประเทศไทย วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงปัญหา การสื่อสาร การปรับตัว การพลิกวิกฤตเป็นโอกาส การให้คำปรึกษา การเสริมพลัง และการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสากล อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวยังเป็นการศึกษาในภาพรวม และยังไม่ได้สะท้อนความแตกต่างเชิงบริบทของพื้นที่อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ พบข้อจำกัดสำคัญหลายประการ กล่าวคือ 1) งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในเชิงทฤษฎีหรือในบริบทกว้างระดับประเทศ 2) ยังขาดการศึกษาที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตเข้ากับบริบทของภัยคุกคามร่วมสมัย เช่น ยาเสพติด ความรุนแรง อาชญากรรมไซเบอร์ และปัญหาสุขภาพจิตของผู้เรียน 3) ยังไม่มีการศึกษาที่บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำภาวะวิกฤตเข้ากับบริบทโลกยุค BANI อย่างเป็นระบบ และ 4) ยังขาดการศึกษาที่เจาะลึกในบริบทเชิงพื้นที่ที่มีความหลากหลายสูง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรทางการศึกษา ดังนั้น จึงสามารถสรุปช่องว่างขององค์ความรู้ (Gap of Knowledge) ได้ว่า ยังไม่มียานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทเฉพาะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความแตกต่างหลากหลาย เช่น จังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีทั้งโรงเรียนในเขตเมืองและชนบทที่มีเงื่อนไขการบริหารจัดการแตกต่างกัน อีกทั้งยังขาดการพัฒนาองค์ความรู้ในลักษณะบูรณาการที่เชื่อมโยงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเข้ากับบริบทของวิกฤตร่วมสมัยและความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุควิกฤตซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพและความต่อเนื่องของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ซึ่งยังขาดการศึกษาวิจัยในบริบทเชิงพื้นที่ดังกล่าว การศึกษานี้มุ่งทำความเข้าใจองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำภาวะวิกฤตที่เอื้อต่อการเตรียมความพร้อม การตัดสินใจ และการตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต ตลอดจนความสามารถในการรักษาคุณภาพการศึกษาและความต่อเนื่องของการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยที่ได้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ทั้งในระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา และเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการศึกษาไทยให้สามารถรองรับความท้าทายในอนาคตได้

## 1.2 คำถามวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบในการวิจัยครั้งนี้ไว้ 2 ประการ ดังนี้

1.2.1 ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับใด

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิถุ แตกต่างกันหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับวิจัยไว้ 2 ประการ ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิถุ แตกต่างกัน

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิถุ แตกต่างกัน

1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิถุ แตกต่างกัน

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication)
2. การตัดสินใจ (Decision-Making)
3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
4. การปรับตัว (Adaptability)

1.5.2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 84 คน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

1.6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นศูนย์ของการบริหารและจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 โรงเรียน

1.6.3 ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการวางแผนป้องกันและเตรียมความพร้อม ที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อความปลอดภัยของนักเรียนและบุคลากร พร้อมลดความเสียหายให้เหลือน้อยที่สุด อีกทั้งยังรวมถึงการฟื้นฟูให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติและนำบทเรียนจากวิกฤตมาพัฒนากลยุทธ์สำหรับอนาคต โดยภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การตัดสินใจ (Decision-Making) 3) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และ 4) การปรับตัว (Adaptability)

1.6.4 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องมีความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอและทันเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสน ตื่นตระหนกและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลาย

เพื่อให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงการส่งสารทางเดียวแต่ต้องรวมถึง การรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับสาร มีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้

**1.6.5 การตัดสินใจ (Decision-Making)** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้องไม่ใช้การตัดสินใจที่ร้อนรน การตัดสินใจนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยง แม้ในระยะแรกของวิกฤตอาจจำเป็นต้องใช้แนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาด เพื่อควบคุมสถานการณ์ แต่ในที่สุดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวไปสู่ การตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้

**1.6.6 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความไว้วางใจ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของ บุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ สร้างความหมายร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ถูกสร้างขึ้นนี้ จะเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความร่วมมือประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต

**1.6.7 การปรับตัว (Adaptability)** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แต่ต้องมีความยืดหยุ่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังรวมถึงมิติทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการเผชิญกับสภาวะความกดดัน และความสามารถในการฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค โดยต้องอาศัยการประเมินสถานการณ์ และเตรียมความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.7.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุควิกฤตไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและท้าทาย

1.7.2 เพื่อเป็นองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำยุควิฤตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1.7.3 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่ ให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถิต
  - 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำคุณวิถิต
  - 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำคุณวิถิต
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2.3 บทบาทของภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 บริบทพื้นที่จะศึกษา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถิต

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำคุณวิถิต

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคุณวิถิตไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ วารีย์ โศกเตี้ย และศิริ สุตสังข์ (2568) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคุณวิถิตเป็นความสามารถและพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำในการนำพาองค์กรหรือทีมงานให้ผ่านพ้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและไม่แน่นอน โดยเน้นการสร้างความสำเร็จในภาวะโกลาหล การสร้างความชัดเจนท่ามกลางความสับสน และการสร้างความหวังในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคุณวิถิต คือ ความสามารถของผู้นำในการโน้มนำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ภานทิพย์ วงศ์โสติกกุล (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤต เป็นความสามารถในการนำพาองค์กรผ่านสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กร

วิณิตา บุญกอง (2564) เน้นว่าผู้นำในภาวะวิกฤตควรมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ความน่าเชื่อถือ การเข้าถึงได้ง่าย การมีความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการแก้ไขปัญหา

Da'as et al. (2025) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตมุ่งเน้นการจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรและองค์กรให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งต้องอาศัยทักษะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำในสถานการณ์ปกติ

Klann (2025) ระบุว่า ผู้นำในภาวะวิกฤตควรมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปิดกว้าง กล้าเผชิญปัญหา เปิดเผยข้อมูลและสร้างการมีส่วนร่วมของทีมงานผ่านการรับฟังความคิดเห็น และการสื่อสารอย่างจริงใจ

Johansson and Pihl (2023) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤต เป็นความสามารถในการนำองค์กรผ่านสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง โดยต้องมีการวางแผน การสื่อสารและการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Rohrich et al. (2020) อธิบายว่า ผู้นำในภาวะวิกฤตต้องสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่วุ่นวาย โดยมีความสม่ำเสมอในการตัดสินใจ มีความเห็นอกเห็นใจ และสามารถสื่อสารได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจน รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้อย่างแท้จริง และ Grint (2020) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งกว่าการจัดการในสถานการณ์วิกฤต เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ การสื่อสารและความยืดหยุ่นในระดับสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤต หมายถึง ชุดความสามารถและพฤติกรรมเฉพาะทางในการนำพาองค์กรฝ่าฟันสถานการณ์ที่ยากลำบาก และมีความเสี่ยงสูงภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยใช้การสื่อสารอย่างโปร่งใส สร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ การเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น และการวางแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น เพื่อนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤตไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

## 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำยุควิกฤต

มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำยุควิกฤต ไว้ดังนี้

ธนิดา คำปา (2566) ระบุว่า ผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรให้ออกจากภาวะวิกฤต โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและบริหารจัดการให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด พร้อมทั้งฟื้นฟูองค์กรให้กลับสู่สภาวะปกติ

ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร (2564) อธิบายว่า เมื่อเกิดวิกฤต รูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมอาจไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการคิดใหม่ วางแผนใหม่ และปรับกลยุทธ์อย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

Bavik et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤต เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร จึงถือเป็นความจำเป็นสำหรับผู้นำในทุกระดับ

Lemonakis and Zairis (2020) อธิบายว่า วิกฤตในยุคปัจจุบันสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการแพร่กระจายของข้อมูลอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม

Andreassen et al. (2020) ยังชี้ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในยุควิกฤตไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์แวดล้อม

Holistiquetraining (2025) อธิบายว่า ผู้นำในภาวะวิกฤตจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การกำหนดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นงาน ความสัมพันธ์และกระบวนการ เพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่กดดันสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตมีความสำคัญอย่างยิ่ง ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรในยุคแห่งความไม่แน่นอน โดยผู้นำต้องมีความสามารถรอบด้าน ทั้งในเชิงกลยุทธ์ จิตวิทยาและการจัดการเชิงระบบพร้อมทั้งเข้าใจบริบทแวดล้อม มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถประคับประคององค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

นาเดอร์ อุชิน และคณะ (2568) อธิบายว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตเป็นความสามารถของผู้บริหารในการเรียนรู้จากสถานการณ์วิกฤต ผ่านกระบวนการสะท้อนผล (Reflection) เพื่อนำมาวิเคราะห์ทั้งความสำเร็จและข้อผิดพลาด และพัฒนากลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังรวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเสริมศักยภาพในการจัดการวิกฤต

อดิศักดิ์ สีพั้ว และคณะ (2568) ที่ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้สถานการณ์วิกฤต

โดยเน้นการเตรียมความพร้อม การวางแผนรองรับ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม แม้ว่าในทางปฏิบัติจะมีเพียงบางองค์กรเท่านั้นที่มีการเตรียมแผนรองรับวิกฤตไว้อย่างชัดเจนก็ตาม

ศุภโชค ปิยะสันต์ (2565) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ที่เป็นภัยคุกคาม การตอบสนองต่อเหตุการณ์ อย่างเหมาะสม ไปจนถึงการฟื้นฟูองค์กรให้กลับสู่ภาวะปกติ

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และคณะ (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในยุควิกฤตเป็นความสามารถในการปรับตัวเชิงระบบ โดยอาศัยการคิดวิเคราะห์ การวางแผน และการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน สถานศึกษา และปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม

Tarchiç (2025) ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญไม่เพียงด้านวิชาการ แต่ยังต้องทำหน้าที่บริหารจัดการวิกฤตในหลากหลายรูปแบบ โดยต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อปกป้องนักเรียน บุคลากร และองค์กร อีกทั้งยังต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาผ่านการเตรียมความพร้อม การสื่อสารที่ชัดเจน และการดูแลสุขภาวะทางอารมณ์ของบุคลากร

Balasubramanian and Fernandes (2022) อธิบายว่า การสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำยุควิกฤต

Çanakale and Yalçin (2022) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตเกี่ยวข้องกับชุดทักษะการจัดการที่มุ่งลดความเสียหายจากสถานการณ์วิกฤตให้เหลือน้อยที่สุด

Teran (2022) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และดำเนินการตอบสนองเพื่อบรรเทาผลกระทบและจัดการความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

Reyes-Guerra et al. (2021) อธิบายว่า ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหากจัดการไม่เหมาะสมอาจกลายเป็นภัยคุกคามที่รุนแรงยิ่งขึ้น

Karasavidou and Alexopoulos (2019) อธิบายว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตเป็นความสามารถในการวางแผน ป้องกัน และจัดการสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย สุขภาพ และคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการวางแผนป้องกันและเตรียมความพร้อม โดยเปลี่ยนจากการวางแผนระยะยาวมามุ่งเน้นการจัดการกับเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อปกป้องความปลอดภัยของ

นักเรียนและบุคลากร ผู้นำต้องใช้ทักษะที่แตกต่างจากสภาวะปกติอย่างสิ้นเชิง โดยอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วเด็ดขาดแม้มีข้อมูลจำกัด มีความยืดหยุ่นสูงในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน

## 2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

นาเดอร์ อุชิน และคณะ (2568) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงสูงซึ่งจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่แตกต่างจากอดีต เนื่องจากบทบาทของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับมิติทางสังคม การเมือง และการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น

ศุภกร รัตนวงษ์ และคณะ (2565) เสนอว่า การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตควรมีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะการจัดการเหตุการณ์ ระยะการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และระยะการฟื้นฟู ซึ่งหากมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถลดผลกระทบและระยะเวลาของการหยุดชะงักขององค์กรได้

Medrano et al. (2025) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำวิกฤต ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญสูงสุดกับความปลอดภัย สวัสดิภาพทั้งทางกายและจิตใจของนักเรียนและบุคลากร

Osegbue (2025) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแม่นยำ พร้อมทั้งมีแผนการตอบสนองที่ชัดเจนเป็นระบบ มีการสื่อสารที่ปลอดภัยและทันเวลา รวมถึงการสนับสนุนด้านจิตใจและอารมณ์แก่ครูและนักเรียน ตลอดจนการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น ภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสถานศึกษา

Welle and Gunnulfsen (2025) ระบุว่า วิกฤตในโรงเรียนมักเกิดขึ้นอย่างกะทันหันและต้องการการตอบสนองอย่างเร่งด่วน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะเฉพาะในการบริหารจัดการ รวมถึงการยึดมั่นในค่านิยมพื้นฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการสร้างความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

Bennett and Cox (2024) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จะช่วยสนับสนุนผู้เรียนโดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางในช่วงวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Catubig (2023) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต แต่ผู้บริหารจำนวนมากยังขาดการฝึกอบรมและทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการจัดการวิกฤตในอนาคต

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำต้องประเมินสถานการณ์อย่างมีเหตุผลและตัดสินใจอย่างรอบคอบเพื่อแก้ไขปัญหาและรักษาสิ่งที่สำคัญ การปรับเปลี่ยนวิธีคิด มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทักษะการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ ระหว่างทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากขึ้น การตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต

### 2.2.3 บทบาทของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ ฌ็องส์ เพิ่มทรัพย์ (2563) ได้อธิบายบทบาทของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) ผู้นำวิกฤตจำเป็นต้องมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์อย่างชัดเจน พร้อมทั้งกล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็วและกำหนดทิศทางที่แน่นอนให้แก่ทีมงาน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม แต่เปิดรับข้อมูลใหม่นำมาวิเคราะห์และตีความอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ทั้งนี้ การตัดสินใจในภาวะวิกฤตไม่อาจรอความสมบูรณ์แบบได้ หากแต่ต้องอาศัยความกล้าและความเด็ดขาดเพื่อป้องกันไม่ให้อาการทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

2) การสื่อสารที่โปร่งใส ชัดเจนและทันเวลา ถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต โดยผู้นำต้องสามารถสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาไม่ปกปิดข้อเท็จจริง และไม่ก่อให้เกิดความสับสนในองค์กร การถ่ายทอดข้อมูลอย่างครบถ้วนในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะช่วยลดความตื่นตระหนก สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้นำไม่ควรแบกรับภาระการตัดสินใจหรือการดำเนินงานไว้เพียงลำพัง แต่ควรมีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม โดยอาศัยจุดแข็งและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งและมีความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤตและฟื้นฟูได้อย่างยั่งยืน

4) ผู้นำในภาวะวิกฤตควรปรับบทบาทจากการสั่งการแบบเดิมไปสู่การใช้คำถามเชิงโค้ช (Coaching) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้คิด วิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเจ้าของงาน ความเชื่อมั่น และพลังในการร่วมกันแก้ไขปัญหาขององค์กรในระยะยาว

วัฒน์ตา บุญกอง (2564) ชี้ให้เห็นว่า บทบาทของผู้นำในภาวะวิกฤตว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือทีมงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอนจำเป็นต้องมีการวางแผนและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Corrigan and Merry (2022) ได้กล่าวว่า งานและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาก็ได้เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความกดดันและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในด้านการประเมินบุคลากร การปฏิบัติตามนโยบายและการตัดสินใจโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งนำไปสู่บทบาทที่ซับซ้อนและท้าทายมากยิ่งขึ้น

Shelley (2024) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับวิกฤตการณ์ใด ๆ ได้ แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องเข้าใจวิกฤตการณ์แต่ละครั้งด้วยวิธีการที่รอบคอบและแม่นยำ ต้องสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน สร้างความรู้สึกสงบให้กับชุมชนและยอมรับความกว้างและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของวิกฤตการณ์นั้น

Williams and Liou (2024) กล่าวเพิ่มเติมว่า บทบาทในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดการวิกฤต โรงเรียนได้รับผลกระทบอย่างมาก จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งมีลักษณะที่หลากหลายซับซ้อน บทบาทและความสามารถในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในยุควิกฤต การวิเคราะห์ข้อมูลเผยให้เห็นถึงสามบทบาทหลักในการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) ผู้นำตัดสินใจที่มีความคล่องตัว (Agile decision-maker) 2) ผู้มีอิทธิพล (Influencer) 3) ผู้ประสานงาน (Coordinator) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดอย่างกะทันหันหรือไม่ก็ตามมีผลทำให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที จำเป็นต้องใช้แนวคิด หลักการ ปรัชญาหรือทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้นเกิดจุดยืนหรือที่เรียกว่ากระบวนการที่ค้นขององค์กร ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการกับเหตุการณ์ในช่วงวิกฤต

Othman et al., (2024) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาคือการบริหารจัดการภาวะวิกฤต และนำพาโรงเรียนกลับสู่สภาวะปกติ รวมทั้งฟื้นฟูระบบให้กลับคืนสู่ความสมดุล ภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่แตกต่างกัน โดยแก่นแท้ คือ ความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรในการก้าวข้ามวิกฤต ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในทางตรงกันข้ามในการจัดการวิกฤต ปัจจัยชี้ขาดที่สุด คือ ความสามารถในการจัดระเบียบและดำเนินโครงการที่มีความน่าเชื่อถือสูงอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ต้องมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ สื่อสารข้อมูล สร้างความสัมพันธ์ และตัดสินใจอย่างรวดเร็ว สามารถ

วิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียด และสร้างบรรยากาศที่แห่งการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาได้ซึ่งทั้งหมด จะช่วยให้โรงเรียนสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังควรสะท้อนกลับเกี่ยวกับบทเรียนที่ได้เรียนรู้เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ในการจัดการในอนาคต ทำให้โรงเรียนเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นในระยะยาว

#### 2.2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

อินทอร ประการแก้ว และคณะ (2568) ได้ศึกษาองค์ประกอบทักษะการจัดการภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มี 4 องค์ประกอบ

1) ทักษะการสื่อสาร กล่าวได้ว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญในภาวะวิกฤตเพราะช่วยควบคุมสถานการณ์ ลดความตึงเครียดและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องผู้นำต้องสื่อสารอย่างชัดเจน ตรงประเด็นและละเอียดอ่อนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันผ่านพ้นวิกฤตไปได้

2) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ เห็นได้ว่า ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญรองลงมา เป็นเพราะทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์แยกแยะ คิดริเริ่มความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน คิดถึงผลดีและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น

3) ทักษะการแก้ปัญหา เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษาเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเนื่องจากเป็นความสามารถของผู้บริหาร ทักษะการเลือกใช้วิธีการหรือกระบวนการในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์มีกระบวนการแก้ไขปัญหาเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ แก้ปัญหา อย่างตรงจุด ถูกต้อง

4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล เป็นความสามารถของผู้บริหารในด้านทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัลทักษะอย่างคล่องแคล่ว ใช้โปรแกรมการทำงานที่หลากหลายทันสมัย นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเผยแพร่ข้อมูลอย่างเหมาะสม นำเทคโนโลยีไปสนับสนุน ส่งเสริมและบูรณาการในการจัดการศึกษา

นาริรัตน์ พลแจ้ง และนุชนรา รัตนศิริระประภา (2568) ได้ศึกษา สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างผู้บริหารมีอาชีพกับการบริหารภาวะวิกฤตของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ องค์ประกอบ ดังนี้

1) การประเมินสถานการณ์และการปรับตัว ตรวจสอบสถานการณ์ปรับตัวตามบริบท รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รับรู้สัญญาณวิกฤต สังเกตปัญหา เตรียมความพร้อม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า วางแผนล่วงหน้า ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

2) ทักษะการสื่อสาร พัฒนาทักษะการสื่อสาร สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำงานในระบบเปิด ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สื่อสารด้วยเหตุผลสื่อสารตรงประเด็นรับฟังความคิดเห็น

3) การวางแผนและจัดลำดับความสำคัญ ปรับกลยุทธ์การสื่อสาร บริหารจัดการ ตามสถานการณ์ เน้นการทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนข้อมูล มีความจริงใจ วางแผนสนับสนุนระบบงาน โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่น ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

4) การแก้ปัญหาและความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่นส่งเสริมความรู้ใช้ทักษะและ ประสบการณ์วิเคราะห์และแก้ปัญหาควบคุมสถานการณ์รับผิดชอบ

5) ทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัลใช้เทคโนโลยีออนไลน์ฝึกอบรมทักษะเทคโนโลยี เลือกข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีใช้แนวทางใหม่ ๆ

ธีรพงษ์ ชูนาค และคณะ (2567) ได้ศึกษา แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ได้แก่ แนวทางเชิงนโยบาย จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย

1) พัฒนาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนใน ระยะสั้น กลาง และยาว ตรงตามความสามารถและความเชี่ยวชาญ

2) การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อความยั่งยืนในภาวะวิกฤตของสถานศึกษา

3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา

4) กำหนดนโยบายในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ใน สถานศึกษา

5) ส่งเสริมช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการ เผยแพร่ข้อมูลภายในสถานศึกษา

6) พัฒนาทักษะดิจิทัลและเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีการสื่อสารของบุคลากรเพื่อ การศึกษาในภาวะวิกฤต

7) พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมศักยภาพและ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

8) พัฒนาและประเมินบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อยกระดับศักยภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

9) ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรบูรณาการท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานสากล

10) ยกระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะดิจิทัลและ นวัตกรรมการเรียนการสอนออนไลน์

11) สร้างความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยใน สถานศึกษา

12) ส่งเสริมการรับรู้ด้านสุขอนามัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและแนวทางเชิงปฏิบัติ

วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) ได้ศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่มีแนวโน้มเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความเห็นอกเห็นใจและเข้าไปช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงความรู้สึก ความทุกข์ทนของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดแรงจูงใจ ที่จะกระทำการช่วยเหลืออย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้มากที่สุดที่จะทำได้

2) การสื่อสารที่เปิดเผย หมายถึง การติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรด้วยความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแสดงพฤติกรรมคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรรับทราบสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

3) ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะเผชิญกับสภาวะของความกดดัน ความเครียด ความวุ่น วุ่นวายใจ แล้วยอมรับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อที่จะคลี่คลายปัญหาลงจนกระทั่งหมดไป

4) ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับความท้าทายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิม โดยไม่กลัวความล้มเหลวหรือความผิดหวัง ต้องมีความอดทนและกล้าที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนหรืออุปสรรคเพื่อความสำเร็จของงาน และมองความล้มเหลวเป็นเพียงความพ่ายแพ้ชั่วคราวที่สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

5) ความเด็ดขาด หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยฉับพลัน และสามารถแจ้งผลการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจน และหนักแน่น โดยพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทำการเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ แล้วจึงทำการตกลงใจอย่างมั่นคงในลักษณะที่ใจเย็นและรวดเร็ว

6) การให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญ เรื่องคนเป็นหลักโดยไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้อื่นเกรงกลัว

7) การเสริมพลัง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจ มอบอิสระทางความคิดในการทำงานแก่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทำให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น

กฤตวีร์วัจน์ รูปประสม (2566) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในภาวะวิกฤตของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง เมื่อพิจารณาสภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้ผล ดังนี้

1) ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การประชุมวางแผนกำหนดเป้าหมายและแต่งตั้งคณะทำงานในงานการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ การศึกษาความต้องการของชุมชนและหลักสูตรสถานศึกษา ศึกษาผู้เรียนรายบุคคล จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และจัดทำสื่อการเรียนรู้

2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การประชุมวางแผนกำหนดเป้าหมายและแต่งตั้งคณะทำงานในงานหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา คือ การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน

3) ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การให้ครูมีการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นการประเมินตามสภาพจริง รองลงมา คือ การประชุมวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแต่งตั้งคณะทำงาน ในงานวัดผลประเมินผล เพื่อดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

4) ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การวางแผนจัดทำโครงการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำ จัดทำพัฒนาสื่อและใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อเทคโนโลยี การส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี การให้ครูผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนรู้

ธนิดา คำปา (2566) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ประกอบด้วย

1) ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาทำความเข้าใจ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงทำการประเมินความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาและบุคลากร โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์เรียงลำดับความสำคัญ และตัดสินใจบนหลักการและเหตุผล

2) ด้านริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการออกแบบแผนการบริหาร จัดการความเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤต การกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดแผนงาน กิจกรรม บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุน ให้มีการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา

3) ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนในการสื่อสารที่รอบคอบ และมีการจัดทำแผนการสื่อสารทั้งภายในสถานศึกษา และการสื่อสารไปยังภายนอกสถานศึกษา สามารถสื่อสารให้ผู้รับสารรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและชี้แจงวิธีการรับมือได้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบาย มาตรการ แนวปฏิบัติและการจัดการเรียนการสอนให้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาผ่านช่องทางสื่อที่เหมาะสม

4) ด้านการประสานความร่วมมือ และการสร้างเครือข่าย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน เข้ามาร่วมมีบทบาทในการจัดการ และแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤต และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐ หน่วยงานเอกชน ผู้ปกครองชุมชนเพื่อการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในภาวะวิกฤต

5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจ ใส่ใจและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้ปกครอง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่พยายามตอบสนองต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคล และเป็นທີ່ปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือ

6) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา การดูแลให้คำแนะนำ การใส่ใจช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหา รวมถึงมีการเสริมแรงโดยการยกย่องชมเชย การให้รางวัล เมื่อสามารถทำงานสำเร็จบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นให้กระบวนการเปลี่ยนแปลง

7) ด้านการสนับสนุนพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล นวัตกรรมการศึกษาและการนิเทศการศึกษา รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

อัญชิษฐา ประสันใจ (2565) ได้ศึกษาทักษะการบริหารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ได้องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเข้าใจมีการสื่อสารด้วยเหตุผล และให้รับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตัวเอง มีความคิดเห็น มีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

2) ด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤตผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก มีความคิดเห็นอยู่ในยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามความสามารถ ความถนัด

3) ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้มีความคิดเห็นอยู่ในประเมินปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

4) ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ บริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา

มีความคิดเห็นอยู่ในมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน วางแผนในการจัดลำดับความสำคัญได้

5) ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษามีความอดทน ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น แก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้ สถานการณ์วิกฤต ให้เป็นโอกาสที่ท้าทายและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ฐานาริณทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิภาญจน์ สานนท์ (2563) ได้ศึกษา แนวทางในการ พัฒนาภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤตสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน มีดังนี้

1) ผู้นำต้องการปรับเปลี่ยนทำงานเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่น เพื่อให้มีชีวิต อยู่อย่างมีพลังและมีความหมาย ความกระตือรือร้น เปลี่ยนจากการทำงานภาคบังคับเป็นการ เรียนที่เกิดจากความอยากรู้ อยากทำและอยากเป็น เป็นการเรียนรู้เพื่อตอบโจทย์สังคม

2) ผู้นำต้องการปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการ รังสรรค์นวัตกรรมใหม่ เปลี่ยนจากการคิดในกรอบ เป็นการคิดนอกกรอบ เปลี่ยนจากการเรียน แบบถ่ายทอด เป็นการเรียนแบบชี้แนะ

3) ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ปรับเปลี่ยนจากการเน้นผลประโยชน์ร่วมเป็นการเน้นสร้างคุณค่า ร่วมปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้น ความคิดสร้างสรรค์ในรายบุคคล เป็นการมุ่งเน้นการระดมความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่มเพื่อการทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

พสุ เดชะรินทร์ (2563) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบผู้นำ คือ

1) ผู้นำจะต้องมีสติ จะต้องไม่แตกตื่นลนลานไว้เหตุผลฉุนเฉียวหรือเสียสติเมื่อเกิด สถานการณ์ที่ผิดปกติขึ้นมา มีโอกาสความเป็นไปได้สูงที่ผู้นำจะรู้สึกแตกตื่นลนลาน และขาดสติผู้นำ บางคนจะลืมนึกถึงองค์กรและส่วนรวมไปเลย โดยพยายามเอาตัวรอดไว้ก่อนขณะเดียวกันผู้นำที่ดีนั้น จะมีสติสามารถควบคุมตนเองให้สงบเยือกเย็นซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสู่ปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้นำต้องทำในภาวะ วิกฤต

2) ผู้นำจะต้องรู้จักใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์เพราะเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นไม่ใช่แค่ผู้นำ คนเดียวที่ต้องเผชิญกับภาวะดังกล่าว ทุก ๆ คนในองค์กรก็จะเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวเช่นกัน ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากผู้นำถึงทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น ผู้นำจะต้องสามารถ (เร็วเกินไปก็ไม่ดี ช้าเกินไปก็ไม่ดี) อีกทั้งยังต้องคอยสื่อสารอย่างสม่ำเสมอตลอด ช่วงเวลาแห่งความไม่ปกติและในระหว่างการสื่อสารนั้น

3) ผู้นำและองค์กรจะต้องมีการตัดสินใจและการกระทำที่รวดเร็วแต่ไม่ร้อนรนเมื่อ สถานการณ์ไม่ปกติ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะถึงแนวทางในการแก้ไขหรือก้าวข้ามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์

ที่เปลี่ยนไป แต่ขณะเดียวกันความรวดเร็วดังกล่าวก็ไม่ใช่ว่าการตัดสินใจที่ร้อนรน ขาดการไตร่ตรอง ที่รอบคอบ และระมัดระวังจะนำไปสู่ความเสียหายแก่องค์กร

4) การบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเนื่องจากเมื่อมีสถานการณ์ที่ผิดปกติเกิดขึ้น ทุกคนที่เกี่ยวข้องย่อมอยากจะให้สถานการณ์ดังกล่าวจบสิ้นลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งไม่สามารถเป็นไปได้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะรู้จักที่จะสื่อสารและบริหารความคาดหวังของทุก ๆ คน ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของขนาด ขอบเขตของความรุนแรง หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ผู้นำย่อมไม่ต้องการทำให้ทุกคนตกใจหรือตื่นกลัวจนเกินเหตุ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ต้องการให้ทุกคนสบายใจจนประมาท

5) ผู้นำจะต้องเปิดหูและเปิดใจรับฟังข้อมูลอย่างรอบด้าน เพื่อประกอบการตัดสินใจ เพราะในสถานการณ์วิกฤต องค์กรจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันในการแก้ไขปัญหา ขณะเดียวกันผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดไม่ใช่ผู้อยู่สูงสุดขององค์กร แต่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในแนวหน้า ดังนั้นการที่ผู้นำสามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากรอบด้านจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น

6) คือการปรับตัวอย่างรวดเร็วผู้นำที่ดีในยุควิกฤต จะต้องสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องไม่ยึดติดกับแนวทางหรือกลยุทธ์แบบใดแบบหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปหรือมีข้อมูลใหม่มากขึ้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนและปรับการตัดสินใจได้ตลอดเวลา

7) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้มุมมองและตัดสินใจในภาพใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรได้ ผู้นำจะต้องมองภาพใหญ่ของทั้งองค์กรให้ได้ชัดเจน อีกทั้งผู้นำยังจะต้องเป็นผู้ที่สามารถคิดสร้างสรรค์แนวทางและวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยนำพาองค์กรให้ก้าวผ่านพ้นช่วงวิกฤตไปได้

Harris and Jones (2025) ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในช่วงวิกฤต ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความเข้าใจ (Sensemaking) การทำความเข้าใจกับสิ่งเร้าใหม่และสร้างความหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร
- 2) การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว รอบคอบ และมีจริยธรรม
- 3) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารอย่างชัดเจน สม่่าเสมอ และเหมาะสมทางอารมณ์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ
- 4) การประสานงานเป็นทีม (Coordinating Teamwork) การมอบหมายบทบาท สร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมความยืดหยุ่นของทีม
- 5) การส่งเสริมการเรียนรู้ (Facilitating Learning) การใช้วิกฤตเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Shelley (2024) ได้กล่าวถึง ทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีดังนี้

1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่ต้องก้าวขึ้นมาและตัดสินใจช่วงที่ยากลำบาก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้วิธีการตัดสินใจอย่างมีกลยุทธ์และมีคุณธรรม พิจารณาผลกระทบที่การตัดสินใจของคุณจะมีก่อนที่จะดำเนินการตามแผน

2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤต การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในช่วงวิกฤต ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สื่อสารหลัก เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤต พัฒนาการสื่อสารที่ชัดเจน สอดคล้องและโปร่งใส สื่อสารข้อมูลให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และทันทีเมื่อมีข้อเท็จจริง ใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เช่น อีเมล โซเชียลมีเดีย และข้อความ วิดีโอ เพื่อเชื่อมต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน

3) การสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว วิกฤตใด ๆ ก็ตามย่อมสร้างความรู้สึกหวาดกลัวและอาจยากเกินจะรับมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวผ่านวิกฤตการณ์ทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบแบบสร้างแรงบันดาลใจหรือสร้างการเปลี่ยนแปลง จะสามารถเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในภาวะวิกฤตทางการศึกษา

4) ผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิรูปการศึกษา ตลอดทศวรรษที่ผ่านมาได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งในด้านสภาพสังคมและการเมือง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิรูปการศึกษาอย่างไม่สิ้นสุด นโยบายด้านการศึกษาที่ต้องปรับตัวและรองรับจะแตกต่างกันอย่างมาก

5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการวิกฤต เทคโนโลยียังคงมีบทบาทสำคัญเรียนรู้ของนักเรียน แต่ผู้บริหารควรตระหนักว่าสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อจัดการวิกฤตทุกประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีจัดการวิกฤตสามารถและความถูกต้องในการสื่อสาร และเพิ่มความชัดเจนโดยรวม

6) มีแผนรับมือวิกฤตที่มีประสิทธิภาพสำหรับเหตุฉุกเฉินทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตด้านสาธารณสุข ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สถานการณ์กราดยิงและอื่น ๆ รวมถึงทางอารมณ์และจิตใจ

7) ร่วมมือกับสมาชิกทุกคนในทีมปฏิบัติตามกฎหมาย แนวปฏิบัติ และข้อบังคับทั้งหมด บนทุกทุกขั้นตอน ที่ดำเนินการเพื่อให้สามารถเห็นกระบวนการสู่การตัดสินใจ

Schechter et al., (2024) ได้กล่าวว่า ภาวะวิกฤตส่งผลให้กิจกรรมประจำวันของโรงเรียนหยุดชะงักและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สามารถสรุปแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงการจัดการกับวิกฤตโรคระบาดทั่วโลกได้ 8 ประการ ได้แก่

1) การดูแลและเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของนักเรียน ครู และชุมชน โรงเรียน ผู้บริหารควรแสดงความเอาใจใส่และตระหนักถึงความรู้สึก ความเครียดและความต้องการทางจิตใจของครู บุคลากร นักเรียนและครอบครัว โดยให้ความสำคัญกับการระบุสัญญาณของความทุกข์หรือความเครียดในบุคลากรและสร้างพื้นที่ปลอดภัย ให้สามารถพูดคุยถึงปัญหาได้ นอกจากนี้ควรจัดให้มีโครงการคัดกรองและฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถสังเกต และให้การช่วยเหลือด้านอารมณ์และสังคมแก่เพื่อนร่วมงานหรือนักเรียนได้ การสนับสนุนอาจารย์รวมถึงการช่วยเหลือทางการเงินและสังคมแก่ครอบครัวที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้นักเรียนสามารถเข้าถึงอุปกรณ์เทคโนโลยีหรือช่วยเหลือครอบครัวที่ผู้ปกครองตกงานในช่วง ภาวะผู้นำที่มีความเข้าอกเข้าใจ เข้าถึงได้ และรับฟังอย่างจริงจังจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงภาวะวิกฤต

2) การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานทางสังคมผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน งานวิจัยระบุว่า ความร่วมมือและการตัดสินใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนช่วยสร้างระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นภายในโรงเรียน ความร่วมมืออาจเกิดจากการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยครูแบ่งปันความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งทีมผู้นำในภาวะวิกฤตเพื่อประสานงานอย่างมีระบบ นอกจากนี้ การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน หรือมูลนิธิ เพื่อจัดหาทรัพยากรและบริการสนับสนุน เช่น ระบบเทคโนโลยีหรือคำปรึกษา ก็เป็นสิ่งจำเป็น

3) การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวของนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงความสามารถในการฟื้นกลับจากสถานการณ์ลบและปรับตัวเพื่อกลับมามีสภาวะปกติ ผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถจัดการกับความเครียดได้ดีกว่า และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้บริหารจึงควรไม่เพียงแต่พัฒนาความยืดหยุ่นส่วนตัว แต่ยังส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นเชิงองค์กรรวมในองค์กร โดยสร้างขวัญกำลังใจและพลังร่วมในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

4) การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมด้านการเรียนรู้และการทำงาน พร้อมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ทำงานรูปแบบใหม่ ผู้บริหารควรรักษาสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ ซึ่งหมายถึง การใช้ศักยภาพและรูปแบบการดำเนินงานเดิมของโรงเรียน เพื่อคงเสถียรภาพในช่วงความไม่แน่นอนกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนารูปแบบใหม่ให้ตอบสนองต่อความท้าทาย เช่น การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ทางไกล การสร้างเครื่องมือดูแลสุขภาพนักเรียน และการสนับสนุนผู้ปกครอง การผสมผสานระหว่างการคงไว้ซึ่งจุดแข็งเดิมและการพัฒนาแนวทางใหม่อย่างยืดหยุ่น จะช่วยให้โรงเรียนดำเนินงานต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤต

5) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารสองทางที่ชัดเจนและต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครูและผู้บริหารกับผู้ปกครอง เพื่อป้องกันข่าวลือ จัดข้อมูลที่ผิดพลาดและสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต การแพร่ระบาดที่ข้อมูลผิดพลาด อาจส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตราการด้านสุขภาพและนโยบายของโรงเรียน

6) การส่งเสริมภาวะผู้นำที่หลากหลายและกระจายอำนาจ การบริหารในภาวะวิกฤตต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบกระจาย ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและใช้ความเชี่ยวชาญร่วมกัน ผู้บริหารสามารถสร้างพื้นที่แห่งการคิดสำหรับบุคลากรเพื่อจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลต่อผลลัพธ์

7) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการคิดเชิงระบบ ภาวะผู้นำเชิงระบบ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรโดยเชื่อมโยงองค์ประกอบย่อยเข้าด้วยกัน ผู้นำที่มีความคิดเชิงระบบจะมีวิสัยทัศน์ระยะยาว และสามารถบริหารจัดการความซับซ้อนในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ โดยเฉพาะในช่วงการจัดการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งต้องอาศัยการมองภาพรวมมากกว่าการควบคุมแบบแยกส่วน

8) การมุ่งเน้นระบบราชการแบบเอื้อต่อการดำเนินงานและยืดหยุ่น ผู้บริหารควรลดรูปแบบราชการที่เข้มงวดและหันมาใช้ระบบราชการแบบเอื้ออำนวย ซึ่งมุ่งสนับสนุนการทำงานของครูและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ในช่วงการแพร่ระบาด ผู้บริหารบางรายชะลอการประเมินเอกสารทางวิชาการของครู เพื่อให้มีความสำคัญกับการประชุมรับฟังความต้องการและข้อกังวลของบุคลากรและนักเรียน

Catubig (2023) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของแผนการจัดการวิกฤตสำหรับผู้นำสถานศึกษา องค์ประกอบเหล่านี้ประกอบด้วย

1) การส่งเสริมองค์กรเตรียมความพร้อมปรับตัวให้เข้ากับทั้งการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวและความท้าทายเฉพาะหน้า โดยผสมผสานการจัดการเชิงป้องกัน กับนวัตกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของสถาบัน

2) ความซื่อสัตย์สุจริตในการประพฤติตน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายและมีทักษะในการหาโอกาสในการเรียนรู้

3) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นของผู้นำไม่เพียงแต่ในการพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาเชิงองค์รวมของสถาบันการศึกษาอีกด้วย

4) การทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและให้คำแนะนำแก่สมาชิกในทีม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

5) การตระหนักรู้สถานการณ์และการคิดเชิงบูรณาการ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในระดับสูงในการวิเคราะห์และแยกแยะองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ฉุกเฉิน การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันอย่างเหมาะสม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์อย่างมีพลวัต

6) มีความเด็ดขาดการตัดสินใจ โดยสามารถรวบรวมข้อเท็จจริง ขอรับข้อมูล เสนอสมมติฐานที่สมเหตุสมผลและเหมาะสม ปรีกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและชั่งน้ำหนักระหว่างผลประโยชน์กับความเสี่ยง เพื่อใช้ในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว แม้จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือมีข้อจำกัด

7) การส่งเสริมความยืดหยุ่นขององค์กร สะท้อนผ่านข้อมูลที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในต่อวิสัยทัศน์หลังวิกฤต การคิดอย่างสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจากวิกฤต การเป็นผู้นำด้วยความยืดหยุ่นและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมความหวัง การมองโลกในแง่ดี ความไว้วางใจ ความสามัคคี การตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการสนับสนุนความสามารถในการปรับตัวและความรับผิดชอบภายในองค์กร

8) ประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

9) การแสดงออกถึงการมุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างแท้จริง สะท้อนจากข้อมูลที่แสดงถึงความมุ่งมั่น ในวงกว้าง ในการรับมือกับแรงกดดัน ความคลุมเครือและการปฏิบัติงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการเผชิญกับอุปสรรค ความสามารถในการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลง และการให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย กลยุทธ์ที่ใช้อย่างเน้นย้ำถึงการสื่อสารอย่างโปร่งใส การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการปฏิบัติตามจริยธรรมและกฎหมายด้านสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด

Balasubramanian and Fernandes (2022) การรวบรวมข้อมูลได้ องค์กร ความรู้ด้านวิกฤตการณ์ ในแง่มุมมองที่สำคัญหลายประการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโครงสร้างแนวคิดภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตต่อไปนี้

1) ความเมตตากรุณาและการดูแลเอาใจใส่ เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของพนักงานเป็นหลัก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤตจะแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจแก่พนักงาน พร้อมทั้งสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นเอกภาพและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การมีความถ่อมตนในการฟังและเข้าใจความกังวลของพนักงานในทุกด้าน

2) การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการถ่ายทอดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความมั่นใจ และความไว้วางใจในองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรักษาการสื่อสารที่สม่ำเสมอซื่อสัตย์และโปร่งใส โดยให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ชัดเจนและตรงไปตรงมาผ่านช่องทางที่หลากหลาย การสื่อสารที่มีคุณภาพในช่วงวิกฤตจะช่วยลด

ความกังวลและสร้างความมั่นใจ การสื่อสารที่ดีจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และนำพาองค์กรผ่านพ้นช่วงวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัว เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤตต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การมีกรอบความคิดที่กว้าง และการคิดเชิงวิพากษ์จะช่วยให้ผู้นำสามารถค้นพบกระบวนการใหม่ ๆ และปรับโครงสร้างกลยุทธ์ การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัวนี้ จึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่ต้องนำพาองค์กรผ่านพ้นความท้าทาย และความไม่แน่นอนในช่วงวิกฤต

4) ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการฟื้นตัวจากความล้มเหลวและการตัดสินใจอย่างกล้าหาญ ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจที่ยากลำบากและจำเป็นเพื่อนำพาองค์กรผ่านพ้นช่วงวิกฤต แม้ว่าจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและอาจต้องเสียสละในบางเรื่อง ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้นำที่ต้องรักษาทิศทางเชิงกลยุทธ์ และนำพาองค์กรไปสู่ความมั่นคงในระยะยาว

5) ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่เด็ดขาดจะไม่ใช้เวลานานในการตัดสินใจ แต่จะดำเนินการโดยอาศัยความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานการณ์และภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ในช่วงวิกฤต การตัดสินใจแบบคณะกรรมการหรือการล่าช้าอาจส่งผลเสียร้ายแรงต่อองค์กร ผู้นำที่เด็ดขาดจึงต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจน สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และใช้แนวทางการสั่งการที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามได้อย่างรวดเร็ว

6) การปรึกษาหารือและการทำงานร่วมกัน เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นความร่วมมือและการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม แม้ว่าในช่วงวิกฤตจะมีแรงกดดันให้ตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเป็นเอกเทศ แต่ความซับซ้อนของวิกฤตสมัยใหม่ต้องการมุมมองและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ปิดตัวเองหรือใช้แนวทางผู้นำคนเดียว แต่จะเปิดรับฟัง และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เปิดรับข้อมูลจากภายนอกพื้นที่ความเชี่ยวชาญของตนเอง จะช่วยให้ผู้นำได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากขึ้น การทำงานร่วมกันนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการจัดการวิกฤตที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ

7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการปลดปล่อยศักยภาพและแรงจูงใจภายใน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน และส่งเสริมให้พวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแทนที่จะใช้แนวทางการสั่งการแบบเบ็ดเสร็จ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์

การให้ความยืดหยุ่นในการทำงานและการสนับสนุนให้พนักงานทดลอง และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน การแสดงความชื่นชม การยอมรับในผลงานของพนักงาน ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองที่ดีขึ้น และความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดการวิกฤต

O'Day and Marsden (2022) ได้กล่าวว่า ในบรรดาภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม ไม่มีที่ใดที่แรงกดดันและความท้าทายด้านภาวะผู้นำปรากฏเด่นชัดเท่ากับในระบบการศึกษา ที่ให้บริการแก่เด็กนักเรียนระดับประถมและมัธยม ผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม วิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ถือเป็นสถานการณ์ที่มีความพิเศษและซับซ้อนกว่าครั้งใดสำหรับผู้นำโรงเรียน เหตุการณ์ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สร้างความท้าทายใหม่ในด้านการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงนโยบายและภาวะผู้นำในระดับโรงเรียนและเขตการศึกษา อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายของบริบทในแต่ละพื้นที่ กลับพบว่ามีจุดร่วมบางประการที่สะท้อนแนวโน้มเดียวกัน จากการทบทวนงานวิจัย ประสบการณ์ตรงของผู้เขียนและการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเขตการศึกษาหลายแห่งทั่วประเทศ พบว่าผู้นำเหล่านี้ต้องเผชิญกับ ความท้าทายที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงมีแนวทางกลยุทธ์และเป้าหมายร่วมประการ ในการรับมือกับวิกฤต ต่อไปนี้

1) การให้ความสำคัญด้านสุขภาพและความปลอดภัย การดำเนินมาตรการลดความเสี่ยง ในช่วงเวลาที่บุคลากรและนักเรียนกลับเข้ามาในอาคารเรียน ตลอดจนความยินยอมที่จะขยายหรือกลับมาใช้มาตรการปิดโรงเรียนและลดความเสี่ยงอีกครั้งตามความจำเป็น เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย ตัดสินใจเหล่านั้น มีรากฐานมาจากความมุ่งมั่นที่จะปกป้องทั้งผู้ใหญ่และเด็กในชุมชน นอกเหนือจากประเด็นด้านความปลอดภัยแล้ว ผู้นำสถานศึกษา ยังตระหนักถึงบทบาทสำคัญของโรงเรียน ในการส่งเสริมสุขภาวะของเยาวชนที่อยู่ในความดูแล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลให้เด็ก ๆ ได้รับประทานอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ

2) การสื่อสารและการรับฟัง สื่อสารให้บ่อยขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยกับบุคลากรหรือกับชุมชน ใช้การสื่อสารผ่านวิดีโอได้เห็นและได้ยินเสียงของเรา แทนที่จะสื่อสารเพียงจดหมาย ซึ่งอาจไม่สามารถสื่อถึงน้ำเสียงหรือความรู้สึกได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณได้รับข้อมูล และมีส่วนร่วมอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ผู้นำสถานศึกษาต่างเน้นย้ำว่า การสื่อสารไม่ได้หมายถึงเพียงการส่งสารไปยังบุคลากรและชุมชนเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสในการรับฟัง เพื่อเข้าใจถึงความกังวลและความต้องการของพวกเขาอีกด้วย การสื่อสารและการรับฟังอย่างตั้งใจจริง เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤต ที่ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น หากยังเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ บุคลากร และชุมชนในสถานศึกษาอีกด้วย

3) การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ในการบริหารจัดการวิกฤต ผู้นำบางคนได้สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับชุมชนและบุคลากรในทุกระดับไว้แล้วก่อนเกิดสถานการณ์วิกฤต

ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้เองได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพาองค์กรผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากที่สุด ความสัมพันธ์ จึงเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางการศึกษาในภาวะวิกฤต ความไว้วางใจและความร่วมมือที่ได้กลายเป็นทุนสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสาร ประสานงานและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเวลาวิกฤต และเป็นรากฐานสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรหลังวิกฤตสิ้นสุดลง

4) การปรับโครงสร้างการตัดสินใจ การบริหารจัดการสถานศึกษาไม่อาจดำเนินไปในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป นับตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่สร้างทั้งความเสี่ยงและความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง ระบบสาธารณสุขในระดับจังหวัดและประเทศไม่ได้เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์เช่นนี้ ผู้นำสถานศึกษาในพื้นที่จึงตระหนักได้อย่างรวดเร็วว่าข้อมูลและแนวทางจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีขัดแย้งกันเอง ได้สร้างแรงกดดันและความตึงเครียดอย่างมาก กล่าวได้ว่าไม่มีเกณฑ์หรือแนวทางที่ชัดเจนให้ยึดถือ โดยเฉพาะช่วงแรกหลังการปิดโรงเรียน ผู้นำบางเขตการศึกษาเลือกใช้แนวทางการบริหารแบบอำนาจนิยมมากขึ้น เพื่อสร้างระเบียบในภาวะโกลาหลรูปแบบภาวะผู้นำจะต้องเปลี่ยนทันที จากนั้นจึงตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนจากแนวทางอำนาจนิยม ไปสู่การสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกัน ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นการกระทำเชิงภาวะผู้นำที่สำคัญ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความไว้วางใจในทีม คือหัวใจสำคัญของการนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การจัดการเรียนรู้ แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดที่สุดในการดำเนินพันธกิจทางการศึกษาคือ รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ในมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการสอนจำเป็นต้องตั้งอยู่บนค่านิยมหลักและพันธกิจขององค์กร โดยผู้นำการศึกษาต้องยึดมั่นในหลักความเสมอภาคทางการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งหมายถึง การส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพอย่างเท่าเทียม หากการเรียนรู้ต้องดำเนินในรูปแบบออนไลน์ ผู้นำจึงต้องดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และจัดให้มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตสำหรับนักเรียนทุกคน รวมถึงในพื้นที่ที่ไม่มีผู้ให้บริการเครือข่ายหรือขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การดำเนินการนี้ไม่เพียงต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก แต่ยังต้องอาศัยความมุ่งมั่นและความอดทน ในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น การให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ขนาดย่อม สำหรับนักเรียนกลุ่มเปราะบาง การจัดทำวิดีโอการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงการสอนที่มีคุณภาพ และการปรับนโยบายการประเมินผลในช่วงปิดเรียน เพื่อไม่ให้ผลการเรียนของนักเรียนได้รับผลกระทบจากสถานการณ์วิกฤตเหล่านี้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณวิถของผู้บริหารสถานศึกษา

อินทอร์ ปรกรการแก้ว และคณะ (2568)	นารินทร์ พตแจ้ง (2568)	ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567)	วทันยา อ่าพันธ์ และคณะ (2567)	กฤตวีร์วัฒน์ ฐปประสม (2566)	ธินดา คำปา (2566)	อัญชิษฐา ประสันใจ (2565)	ฐานรินทร์ ทายเกียรติวงศ์ และ รุจิกาญจน์ สานนท์ (2563)	พสุ เตชะรินทร์ (2563)	Harris and Jones (2025)	Shelley (2024)	Schechter et al., (2024)	Catubig (2023)	Balubramanian and Fernandes (2022)	O'Day and Marsden (2022)	การลั้งเคราะห์ ของผู้วิจัย
			ความ เห็นอก เห็นใจ		ด้าน มนุษย สัมพันธ์				ความเห็น ออกเห็นใจ มุ่ง จริยธรรม		การดูแล และเข้าใจ อย่างลึกซึ้ง ต่อมิติทาง อารมณ์ และจิตใจ	การ ประพฤติ ตน	ความ เมตตา กรุณา	การให้ ความสำคัญ กับ ความสัมพันธ์	มนุษย สัมพันธ์
ทักษะ การ สื่อสาร	ทักษะ การ สื่อ สาร	การ สื่อสาร ที่ หลาก หลาย	การ สื่อสารที่ เปิด เผย		ด้านการ สื่อสาร	ด้าน ทักษะ การ สื่อ สาร		ใช้การ สื่อสาร ให้เป็น ประ โยชน์		การ สื่อสาร ที่มีประ สติภาพ	การสื่อสาร ข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ		การ เปิดเผย ข้อมูลและ การ สื่อสาร	การสื่อสาร และการรับฟัง	การสื่อสาร





ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

อินทอร์ ประการแก้ว และคณะ (2568)	นารินทร์ พลแจ้ (2568)	ธีรพงษ์ ชูนาท และคณะ (2567)	วทันยา อัมพันธ์ และคณะ (2567)	กฤตวีร์วัจน์ รูปประสม (2566)	ธนิดา คำปา (2566)	อัญชิสฐา ประสันใจ (2565)	ฐานวิมลพร ทาญเกียรติวงศ์ และ รุจิภาณูจน์ สานนท์ (2563)	พลุ เตชะรินทร์ (2563)	Harris and Jones (2025)	Shelley (2024)	Schechter et al., (2024)	Catubig (2023)	Balasubramanian and Fernandes (2022)	O'Day and Marsden (2022)	การสังเคราะห์ของผู้วิจัย
		การวัดและประเมินผลที่หลากหลาย		ด้านการวัดผลประเมินผล											การประเมินผล
ทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล	ทักษะทางเทคโนโลยีและดิจิทัล	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล		ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี						การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการวิกฤต					เทคโนโลยีดิจิทัล









ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

อินทอร์ ปรองการแก้ว และคณะ (2568)	นารินทร์ พลแจ้ง (2568)	ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567)	วาทินยา อ้าพันธ์ และคณะ (2567)	กฤตวีร์วัฒน์ รูปประสม (2566)	ธนิศา คำป่า (2566)	อัญชัชฐา ประสันใจ (2565)	ฐานวิมลพร ทาญเกียรติวงศ์ และ รุจิกัญจน์ สานนท์ (2563)	พสุ เตชะรินทร์ (2563)	Harris and Jones (2025)	Shelley (2024)	Schechter et al., (2024)	Catubig (2023)	Balasubramanian and Fernandes (2022)	O'Day and Marsden (2022)	การสังเคราะห์ ของผู้วิจัย
ทักษะการ คิด วิเคราะห์						ด้าน ทักษะการ คิดเชิง วิพากษ์ และ สร้างสรรค์			การพัฒนา ภาวะผู้นำ ด้วยการคิด เชิงระบบ		การพัฒนา ๕๕	การตระหนัก ๕๕	สถานการณ์ และการคิด เชิงบูรณา การ		ทักษะการ คิด วิเคราะห์
									สร้าง นวัตกรรม การเรียนรู้ให้ เกิด ประสิทธิภาพ		ส่งเสริม วัฒนธรรม แห่งการ เรียนรู้		การ จัดการ เรียนรู้		ส่งเสริม การ เรียนรู้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

อินทอร์ ประการแก้ว และคณะ (2568)		อินทอร์ ประการแก้ว และคณะ (2568)
การวางแผน และจัดลำดับความสำคัญ		ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567)
		วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567)
		กฤตวีร์วิจน์ รูปประสม (2566)
		ธนิดา คำป่า (2566)
		ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567)
		อัญชิษฐา ประสงค์ใจ (2565)
		ฐานรินทร์ ทาญเกียรติวงศ์ และ รุจิกัญจน์ สานนท์ (2563)
เปิดใจรับฟังข้อมูลอย่างรอบด้าน		พศุ เตชะรินทร์ (2563)
		Harris and Jones (2025)
		Shelley (2024)
มีแผนรับมือวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ		Schechter et al., (2024)
		Catubig (2023)
		Balsubramanian and Fernandes (2022)
		O'Day and Marsden (2022)
แผนการรับมือ		การสังเคราะห์ของผู้วิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการจัดหมวดหมู่คำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดนักการศึกษา

ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา	อินทอร์ ประการแก้ว และคณะ (2568)	นริรัตน์ พลแดง (2567)	ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567)	วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567)	กฤตวีร์วิจน์ ฐประสม (2566)	ธนิดา คำปา (2566)	อัญชัชชญา ประสันใจ (2565)	ฐานันท์พร ทัญเกียรติวงศ์ และ รุจิกัญจน์ สานนท์ (2563)	พสุ เดชะรินทร์ (2563)	Harris and Jones (2025)	Shelley (2024)	Schechter et al., (2024)	Catubig (2023)	Balasubramanian and Fernandes (2022)	O'Day and Marsden (2022)	ความถี่
1. การสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
2. การตัดสินใจ				✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓	8
3. มนุษยสัมพันธ์				✓	✓					✓		✓	✓	✓	✓	7
4. การปรับตัว		✓		✓					✓		✓	✓	✓	✓		7
5. การทำงานเป็นทีม					✓	✓	✓						✓	✓		5
6. เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓		✓						✓					5
7. การสร้างเครือข่าย						✓			✓		✓	✓				4
8. ความยืดหยุ่น				✓								✓	✓	✓		4
9. แผนการรับมือ		✓							✓	✓	✓					4
10. ทักษะการคิดวิเคราะห์	✓						✓					✓	✓			4
11. ส่งเสริมการเรียนรู้												✓	✓		✓	3

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	อินทอร ประการแก้ว และคณะ (2568)	นารินทร์ พลแจ้ง (2567)	ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567)	วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567)	กฤตวีร์วิจน์ รูปประสม (2566)	ฉนิดา คำปา (2566)	อัญชิษฐา ประสันใจ (2565)	ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และ รุจิภาญจน์ สานนท์ (2563)	พสุ เดชะรินทร์ (2563)	Harris and Jones (2025)	Shelley (2024)	Schechter et al., (2024)	Catubig (2023)	Balasubramanian and Fernandes (2022)	O'Day and Marsden (2022)	ความถี่
12. การแก้ปัญหา	✓	✓					✓									3
13. ความคิดสร้างสรรค์	✓							✓	✓							3
14. การเปลี่ยนแปลง						✓		✓			✓					3
15. การพัฒนาหลักสูตร			✓		✓											2
16. การวัดและประเมินผล			✓		✓											2
17. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย			✓												✓	2
18. การบริหารบุคลากร						✓						✓				2

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักการศึกษา คือ อินทอร ประการแก้ว และคณะ (2568) นารินทร์ พลแจ้ง (2567) ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567) วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) กฤตวีร์วิจน์ รูปประสม (2566) ฉนิดา คำปา (2566) อัญชิษฐา ประสันใจ (2565) ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และ รุจิภาญจน์ สานนท์ (2563) พสุ เดชะรินทร์ (2563) Harris and Jones (2025) Shelley (2024) Schechter et al., (2024) Catubig (2023) Balasubramanian and Fernandes (2022) O'Day and Marsden (2022) โดยผู้วิจัยได้เลือกความถี่ตั้งแต่ความถี่ 7 ขึ้นไป เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ความถี่ 7 ขึ้นไป มีจำนวน 4 องค์ประกอบ

เพื่อนำไปศึกษาภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนแรก ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร 2) การตัดสินใจ 3) มนุษยสัมพันธ์ และ 4) การปรับตัว ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาสังเคราะห์จากผู้วิจัย

### 2.2.5 นิยามองค์ประกอบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี จากนักการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสาร (Communication) ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อินทอร ประการแก้ว และคณะ (2568) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญในภาวะวิกฤติ เพราะช่วยควบคุมสถานการณ์ ลดความตึงเครียด และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ผู้นำต้องสื่อสารอย่างชัดเจน ตรงประเด็นและละเอียดอ่อนเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันผ่านพ้นวิกฤติไปได้

นาริรัตน์ พลแจ้ง (2568) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการสื่อสาร มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีหน้าที่ในการบริหารงานหลายด้านให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น ด้านการสื่อสารและสร้างความร่วมมือควรมีลักษณะ ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารผ่านการฝึกอบรมเพื่อฟื้นฟู และเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ในช่วงหลังวิกฤต ผู้อำนวยการโรงเรียนมีทักษะด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการโรงเรียนทำงานในระบบที่เปิดกว้างและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสื่อสารด้วยเหตุผล และให้รับทราบทบทวนที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน เข้าใจง่ายและความเด็ดขาด

ธีรพงษ์ ชูนาค และคณะ (2567) ได้กล่าวไว้ว่า ส่งเสริมช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการเผยแพร่ข้อมูลภายในสถานศึกษาเนื่องจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในช่วงภาวะวิกฤต โดยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายจะช่วยให้ข้อมูลสำคัญสามารถถูกส่งไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นครูนักเรียนหรือผู้ปกครอง ในสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การเปลี่ยนแปลงเวลาเรียนหรือการปิดโรงเรียนชั่วคราว การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ของโรงเรียน โซเชียลมีเดียหรือแอปพลิเคชันสำหรับการสื่อสารภายใน จะช่วยให้ข้อมูลถูกส่งถึงผู้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดความสับสนที่อาจเกิดขึ้น

วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) ได้กล่าวไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลหรือข้อความที่สำคัญ และจำเป็นอย่างชัดเจน กระชับและทันเวลา พร้อมทั้งกระตุ้นแรงบันดาลใจ หรือจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกที่ดี และมีความมุ่งมั่นในการทำงานหรือดำเนินการตามที่สื่อสาร

ธนิดา คำปา (2566) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่รอบคอบ และมีการจัดทำแผนการสื่อสาร ทั้งภายในสถานศึกษาและการสื่อสารไปยังภายนอกสถานศึกษา สามารถสื่อสารให้ผู้รับสารรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและชี้แจงวิธีการรับมือได้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบาย มาตรการ แนวปฏิบัติ และการจัดการเรียนการสอน ให้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาผ่านช่องทางสื่อที่เหมาะสม

อัญชิษฐา ประสันใจ (2565) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่ผู้รับสาร รับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงประเด็น บอกจุดประสงค์ของการสื่อสารที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร โดยสามารถชี้แจงวิธีการรับมือได้อย่างเข้าใจ ละเอียด มีวิธีการสื่อสารการโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ บุคคล ที่แตกต่างกัน สามารถสร้างความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจ ระหว่างผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์สร้างแรงบันดาลใจ และทำงานร่วมกันได้ มีเจตนาที่ดี รับฟังด้วยเหตุผล และสามารถสื่อสาร ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง

พสุ เดชะรินทร์ (2563) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องรู้จักใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์เพราะเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นไม่ใช่แค่ผู้นำคนเดียวที่ต้องเผชิญกับภาวะดังกล่าว ทุก ๆ คนในองค์กรก็จะเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวเช่นกัน ดังนั้นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากผู้นำถึงทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น และภายใต้เวลาที่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องคอยสื่อสารอย่างสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาแห่งความไม่ปกติและในระหว่างการสื่อสารนั้น

Shelley (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในช่วงวิกฤตและผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อสารหลัก เพื่อให้การสื่อสารในช่วงวิกฤตมีประสิทธิภาพ ผู้นำทางการศึกษาควร พัฒนาการสื่อสารที่มีความชัดเจน สม่ำเสมอและโปร่งใส สื่อสารข้อมูลอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ทันทีที่มีข้อเท็จจริง รักษาความมั่นใจในการสื่อสาร เป็นศูนย์กลางของการสื่อสารทุกครั้ง ใช้เครื่องมือสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งอีเมล สื่อสังคมออนไลน์และการส่งข้อความผ่านวิดีโอเพื่อเชื่อมต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน

Schechter et al., (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารสองทางที่ชัดเจน และต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารกับครูและผู้บริหารกับผู้ปกครอง เพื่อป้องกันข่าวลือจัดข้อมูลที่ผิดพลาดและสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดที่ข้อมูลผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาตามมาตรฐานด้านสุขภาพและนโยบายของโรงเรียน

Balasubramanian and Fernandes (2022) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องควบคุมทิศทางของข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้น โดยมีความโปร่งใสเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันและยอมรับในสิ่งที่ตนเองยังไม่ทราบ การสื่อสารดังกล่าวจำเป็นต้องมีความชัดเจนและสม่ำเสมอ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การสื่อสารอย่างต่อเนื่องและเปิดกว้างจากผู้นำช่วยบรรเทาความรู้สึกเชิงลบที่เกิดจากสถานการณ์วิกฤต ความโปร่งใสและการเปิดกว้างในการสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาวิกฤต

O'Day and Marsden (2022) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารและการรับฟัง สื่อสารให้บ่อยขึ้นไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยกับบุคลากรหรือกับชุมชน ใช้การสื่อสารผ่านวิดีโอได้เห็นและได้ยินเสียงของเราแทนที่จะสื่อสารเพียงจดหมาย ซึ่งอาจไม่สามารถสื่อถึงน้ำเสียงหรือความรู้สึกได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณได้รับข้อมูลและมีส่วนร่วมอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ผู้นำสถานศึกษาต่างเน้นย้ำว่าการสื่อสารไม่ได้หมายถึงเพียงการส่งสารไปยังบุคลากรและชุมชนเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสในการรับฟัง เพื่อเข้าใจถึงความกังวลและความต้องการของพวกเขาอีกด้วยด้วยการสื่อสารและการรับฟังอย่างตั้งใจจริง เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น หากยังเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำบุคลากรและชุมชนในสถานศึกษาอีกด้วย

สรุปได้ว่า การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องมีความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอและทันเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสน ตื่นตระหนกและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงการส่งสารทางเดียวแต่ต้องรวมถึง การรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับสาร มีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้

## 2. การตัดสินใจ (Decision-Making)

วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยฉับพลัน สามารถแจ้งผลการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจนและหนักแน่น พิจารณาถึงข้อเท็จจริง ทำการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ แล้วจึงทำการตกลงใจอย่างมั่นคงในลักษณะที่ใจเย็นและรวดเร็ว

ธนิดา คำปา (2566) ได้กล่าวไว้ว่า ด้านการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาทำความเข้าใจ และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงทำการประเมินความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาและบุคลากร โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ เรียงลำดับความสำคัญและตัดสินใจบนหลักการและเหตุผล

พสุ เดชะรินทร์ (2563) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำและองค์กรจะต้องมีการตัดสินใจและการกระทำที่รวดเร็วแต่ไม่ร้อนรนเมื่อสถานการณ์ไม่ปกติ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะถึงแนวทางในการแก้ไขหรือก้าวข้ามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป แต่ขณะเดียวกันความรวดเร็วดังกล่าวก็ไม่ใช่ว่าการตัดสินใจที่ร้อนรนขาดการไตร่ตรองที่รอบคอบและระมัดระวังจนนำไปสู่ความเสียหายแก่องค์กร

Harris and Jones (2025) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจต้องมีความรวดเร็ว รอบคอบ และมีจริยธรรม

Shelley (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ที่ต้องก้าวขึ้นมาและตัดสินใจช่วงที่ยากลำบาก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้วิธีการตัดสินใจอย่างมีกลยุทธ์และมีคุณธรรม พิจารณาผลกระทบที่การตัดสินใจก่อนที่จะดำเนินการตามแผน

Catubig (2023) ได้กล่าวไว้ว่า ความเด็ดขาดการตัดสินใจ โดยสามารถรวบรวมข้อเท็จจริง ขอรับข้อมูล เสนอสมมติฐานที่สมเหตุสมผลและเหมาะสม ปรีกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

และชี้ให้เห็นระหว่างผลประโยชน์กับความเสี่ยง เพื่อใช้ในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว แม้จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือมีข้อจำกัด

Balasubramanian and Fernandes (2022) ได้กล่าวไว้ว่า ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่เด็ดขาดจะไม่ใช้เวลานานในการตัดสินใจ แต่จะดำเนินการโดยอาศัยความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานการณ์และภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ในช่วงวิกฤตการตัดสินใจแบบคณะกรรมการหรือการล่าช้าอาจส่งผลเสียร้ายแรงต่อองค์กร ผู้นำที่เด็ดขาดจึงต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจน สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และใช้แนวทางการสั่งการที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามได้อย่างรวดเร็ว

O'Day and Marsden (2022) ได้กล่าวไว้ว่า การปรับโครงสร้างการตัดสินใจ การบริหารจัดการสถานศึกษาไม่อาจดำเนินไปในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป นับตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคโควิด -19 ที่สร้างทั้งความเสี่ยงและความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง ระบบสาธารณสุขในระดับจังหวัดและประเทศ ไม่ได้เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์เช่นนี้ ผู้นำสถานศึกษาในพื้นที่จึงตระหนักได้อย่างรวดเร็วว่า ข้อมูลและแนวทางจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีขัดแย้งกันเอง ได้สร้างแรงกดดันและความตึงเครียดอย่างมาก กล่าวได้ว่าไม่มีเกณฑ์หรือแนวทางที่ชัดเจนให้ยึดถือ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ (Decision-Making) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและดำเนินการอย่าง รวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้องไม่ใช้การตัดสินใจที่ร้อนรน การตัดสินใจนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยง แม้ในระยะแรกของวิกฤตอาจจำเป็นต้องใช้แนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ แต่ในที่สุดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้

### 3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ (2567) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญเรื่องคนเป็นหลัก โดยไม่ใช่อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้อื่นเกรงกลัว

ธนิดา คำปา (2566) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความไว้วางใจ ใส่ใจและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู เจ้าหน้าที่ นักเรียนและผู้ปกครอง ส่งเสริม บรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ พยายามตอบสนองต่อความแตกต่างของแต่ละ บุคคลและเป็นที่ปรึกษาคอยให้ความช่วยเหลือ

Harris and Jones (2025) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความเข้าใจ การทำความเข้าใจกับสิ่งเร้าใหม่และสร้างความหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร

Schechter et al., (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การดูแลและเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของนักเรียน ครู และชุมชนโรงเรียน ผู้บริหารควรแสดงความเอาใจใส่และตระหนักถึงความรู้สึก ความเครียดและความต้องการทางจิตใจของครู บุคลากร นักเรียนและครอบครัว โดยให้ความสำคัญกับการระบุสัญญาณของความทุกข์หรือความเครียดในบุคลากร และสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้สามารถพูดคุยถึงปัญหาได้ นอกจากนี้ ควรจัดให้มีโครงการคัดกรองและฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถสังเกต และให้การช่วยเหลือด้านอารมณ์และสังคมแก่เพื่อนร่วมงานหรือนักเรียนได้ การสนับสนุนอาจรวมถึงการช่วยเหลือทางการเงินและสังคมแก่ครอบครัวที่ได้รับผลกระทบ เพื่อให้นักเรียนสามารถเข้าถึงอุปกรณ์เทคโนโลยี หรือช่วยเหลือครอบครัวที่ผู้ปกครองตกงานในช่วงภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจ เข้าถึงได้และรับฟังอย่างจริงจังจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงภาวะวิกฤต

Catubig (2023) ได้กล่าวไว้ว่า ประพฤติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

Balasubramanian and Fernandes (2022) ได้กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการปลดปล่อยศักยภาพและแรงจูงใจภายใน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงาน และส่งเสริมให้พวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแทนที่จะใช้แนวทางการสั่งการแบบเบ็ดเสร็จ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ การให้ความยืดหยุ่นในการทำงานและการสนับสนุนให้พนักงานทดลองและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน การแสดงความชื่นชมและการยอมรับในผลงานของพนักงานยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองที่ดีขึ้นและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดการวิกฤต

O'Day and Marsden (2022) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการวิกฤต ผู้นำบางคนได้สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับชุมชนและบุคลากรในทุกระดับไว้แล้วก่อนเกิดสถานการณ์วิกฤต ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพาองค์กรผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากที่สุด ความสัมพันธ์จึงเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางการศึกษาในภาวะวิกฤต ความไว้วางใจและความร่วมมือที่ได้กลายเป็นทุนสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสาร ประสานงานและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเวลาวิกฤต และเป็นรากฐานสำคัญในการฟื้นฟูองค์กรหลังวิกฤตสิ้นสุดลง

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการสร้างความไว้วางใจ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อมิติทางอารมณ์ และจิตใจของบุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ สร้างความหมายร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ถูกสร้างขึ้นนี้จะเป็น ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความร่วมมือประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต

#### 4. การปรับตัว (Adaptability)

นาริรัตน์ พลแจ้ง (2568) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินสถานการณ์และการปรับตัว ตรวจสอบ สถานการณ์ปรับตัวตามบริบทรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรับรู้สัญญาณวิกฤตสังเกตปัญหา เตรียมความพร้อม แก้ปัญหาเฉพาะหน้า วางแผนล่วงหน้า ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

วทันยา อ่าพันธ์ และคณะ (2567) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ที่จะเผชิญกับสภาวะของความกดดัน ความเครียด ความว้าวุ่น วุ่นวายใจ แล้วยอมรับความเป็นจริง ของปัญหา เพื่อที่จะคลี่คลายปัญหาลงจนกระทั่งหมดไป

พสุ เดชะรินทร์ (2563) ได้กล่าวไว้ว่า คือ การปรับตัวอย่างรวดเร็วผู้นำที่ดีในยุควิกฤต จะต้องสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องไม่ยึดติดกับแนวทางหรือกลยุทธ์ แบบใดแบบหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปหรือมีข้อมูลใหม่มากขึ้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนและ ปรับการตัดสินใจได้ตลอดเวลา

Shelley (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว วิกฤตใด ๆ ก็ตามย่อมสร้างความรู้สึกลัวตกกลัวหนักอึ้งและอาจยากเกินจะรับมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวผ่านวิกฤตการณ์ทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบแบบสร้างแรงบันดาลใจ หรือสร้างการเปลี่ยนแปลง จะสามารถเป็นผู้นำที่ดีที่สุดภาวะวิกฤต ทางการศึกษา

Schechter et al., (2024) ได้กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว ของนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงความสามารถในการฟื้นกลับจากสถานการณ์ลบ และปรับตัวเพื่อกลับมาสู่สภาวะปกติ ผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถจัดการกับความเครียด ได้ดีกว่า และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

Catubig (2023) ได้กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมองค์กรเตรียมความพร้อมปรับตัวให้เข้ากับทั้ง การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวและความท้าทายเฉพาะหน้า โดยผสมผสานการจัดการเชิงป้องกัน กับนวัตกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของสถาบัน

Balasubramanian Fernandes (2022) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการปรับตัว เป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำในช่วงวิกฤตที่เน้นการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤตต้องมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การมีกรอบความคิดที่ว่องไวและการคิดเชิงวิพากษ์จะช่วยให้ผู้นำสามารถค้นพบกระบวนการใหม่ ๆ และปรับโครงสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัวนี้ จึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่ต้องนำพาองค์กรผ่านพ้นความท้าทายและความไม่แน่นอนในช่วงวิกฤต

กล่าวโดยสรุป การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แต่ต้องมี ความยืดหยุ่น และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังรวมถึงมิติทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการ เผชิญกับสภาวะความกดดัน และความสามารถในการฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค โดยต้องอาศัยการประเมินสถานการณ์และเตรียมความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## 2.2.6 นิยามปฏิบัติการและสาระการวัดของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

จากนิยามการปฏิบัติการองค์ประกอบของภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การตัดสินใจ (Decision-Making) 3) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และ 4) การปรับตัว (Adaptability) ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์สาระการวัดของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามการวิจัย ดังแสดงตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์นิยามเชิงปฏิบัติการและสาระการวัดองค์ประกอบเนื้อหาของภาวะ ผู้นำยุควิกฤต

องค์ประกอบ	นิยามการปฏิบัติการ	สาระการวัด
การสื่อสาร (Communication)	กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องมีความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอ และทันเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนต้นตระหนก และ ป้องกัน ข้อมูลที่ บิดเบือน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึง	1) กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจนและตรงประเด็น แก่บุคลากร 2) การสื่อสารอย่างสม่าเสมอและทันเวลาต่อสถานการณ์

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นียมการปฏิบัติการ	สาระการวัด
	<p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงการส่งสารทางเดียวแต่ต้องรวมถึง การรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับสาร มีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้</p>	<p>3) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน</p> <p>4) การสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>5) เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์</p> <p>6) รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ</p> <p>7) การสื่อสารที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร</p> <p>8) การสื่อสารเพื่อความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในภาวะวิกฤติอย่างชัดเจน</p>
<p><b>การตัดสินใจ</b> (Decision-Making)</p>	<p>ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้องไม่ใช่การตัดสินใจที่ร้อนรน การตัดสินใจนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์</p>	<p>1) การตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์</p> <p>2) การตัดสินใจโดยยึดหลัก ความรอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรม</p> <p>3) การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นियามการปฏิบัติการ	สาระการวัด
	<p>และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยง แม้ในระยะแรกของวิกฤต อาจจำเป็นต้องใช้แนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ แต่ในที่สุดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้</p>	<p>4) การวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ</p> <p>5) การสั่งการอย่างชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ในภาวะวิกฤต</p> <p>6) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ</p> <p>7) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรว่าสามารถร่วมกันผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้</p>
<p><b>มนุษยสัมพันธ์</b> (Human Relations)</p>	<p>ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความไว้วางใจ และความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ สร้างความหมายร่วมกันซึ่งความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ถูกสร้างขึ้นนี้ จะเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความร่วมมือประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต</p>	<p>1) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กร</p> <p>2) ความเข้าใจต่อความรู้สึกด้านอารมณ์และจิตใจของบุคลากร</p> <p>3) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัยแก่บุคลากร</p> <p>4) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ</p> <p>5) ความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นियามการปฏิบัติการ	สาระการวัด
		6) กลยุทธ์ในการบริหารงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและการ
<b>การปรับตัว</b> <b>(Adaptability)</b>	<p>ความสามารถของผู้นำในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แต่ต้องมีความยืดหยุ่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังรวมถึงมิติทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการเผชิญกับสภาวะความกดดันและความสามารถในการฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค โดยต้องอาศัยการประเมินสถานการณ์ และเตรียมความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>6) กลยุทธ์ในการบริหารงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและการ</p> <p>1) ปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>2) ความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์</p> <p>3) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน</p> <p>4) เผชิญกับสภาวะความกดดันจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>5) ฟื้นฟูการทำงานให้กลับสู่สภาวะปกติ หลังจากเผชิญอุปสรรค</p> <p>6) ประเมินสถานการณ์วิกฤตได้อย่างรอบคอบ</p> <p>7) เตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ</p>

## 2.3 บริบทพื้นที่ที่จะศึกษา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไป บทบาทหน้าที่ และข้อมูลพื้นฐานด้านการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ดังต่อไปนี้

**2.3.1 สถานที่ตั้ง** เลขที่ 473 หมู่ที่ 2 ถนนมลิวรรณ ตำบลบ้านหมุ่ม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000 โทรศัพท์ 0-4300-9867 โทรสาร 0-4325-5367 Website : <http://www.kksec.go.th>

**2.3.2 สภาพในปัจจุบัน** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นองค์กรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล โดยแบ่งเป็นหน่วยงาน ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของแต่ละจังหวัด ครอบคลุมอำเภอมีการยืดหยุ่นในการจัดตั้ง ยุบเลิก และบริหารจัดการ ซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในท้องที่ จังหวัดขอนแก่น มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 โรงเรียน จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีพื้นที่บริการทางการศึกษา จำนวน 26 อำเภอ

**2.3.3 ข้อมูลพื้นฐาน** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในฐานะเป็นส่วน ราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารการ จัด การศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและรับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วน ราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องประกาศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ว่าด้วยการบริหารสหวิทยาเขต โดยการจัดโรงเรียนในเขต เข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม โรงเรียน โดยคำนึงเขตการปกครองส่วนท้องถิ่น การคมนาคม ศักยภาพ เพื่อร่วมกันบริหารและ จัดการศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้การส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือตามสภาพ ความพร้อมที่แตกต่างกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษาภายในจังหวัดขอนแก่น มีจำนวนทั้งสิ้น 84 โรงเรียน จัดการบริหาร โรงเรียนในเขตเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มโรงเรียนเป็น 11 สหวิทยาเขต ได้แก่ 1) เมืองขอนแก่น 2) แก่นนครราชพฤกษ์ 3) กัลยาณมิตร 4) ปราสาทพญาไฟ 5) อุดมคงคาศิริ 6) หนองสองห้อง-พล 7) แวงศิลาทอง 8) พระธาตุขามแก่น 9) น้ำพอง-กระนวน 10) เวียงเรือคำ 11) ชุมแพมานขมพู โดยมีจำนวนโรงเรียน จำแนกตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานงบประมาณ และบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**2.3.4 จุดเน้นและนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2569**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและพร้อมรับมือกับสถานการณ์วิกฤตในทุกรูปแบบ ภายใต้กรอบนวัตกรรม

การบริหาร "KAENKOON Model" โดยยึดหลักการบริหารที่มองเห็นทั้งคน ระบบ และเครือข่าย อย่างสมดุล สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีเหตุผล และรักษาเสถียรภาพขององค์กรได้ในทุก สถานการณ์ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่น ในการบริหารสถานการณ์และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าลงมือปฏิบัติ พร้อมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารองค์กรได้อย่างโปร่งใส รวดเร็วและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนในยามวิกฤต โดยอาศัยระบบ สารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะในการประเมิน ความเสี่ยง วางแผนรับมือกับภาวะวิกฤต และสามารถบริหารความต่อเนื่องขององค์กร (Business Continuity Plan) ได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดสร้าง เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรับมือกับ วิกฤตและการฟื้นฟูองค์กรได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และพัฒนาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดให้มีความเข้มแข็ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำยุค วิกฤตให้เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาสามารถขับเคลื่อน ได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน บนพื้นฐานของศาสตร์พระราชาและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง

### 2.3.5 สภาพปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ปีการศึกษา 2568

จากผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นซึ่งเป็น หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด แนวทางการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ 2561-2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2560-2575 นโยบาย กระทรวงศึกษาธิการนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเน้น คุณภาพของผู้เรียนเป็นหลักจากข้อมูลในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาพบว่าการบริหารจัดการศึกษาภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่ปกติและมีเหตุเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เนื่องจากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา พื้นที่การศึกษาแห่งนี้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ ไม่ปกติหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2563 นับเป็นวิกฤตครั้งสำคัญที่สร้างความท้าทายอย่างมากต่อการบริหารจัดการ การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตัดสินใจปิดโรงเรียนอย่างฉุกเฉิน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนเป็นระบบออนไลน์ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดและดูแลทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของ นักเรียนและบุคลากร นอกจากนี้ ยังต้องบริหารจัดการเรื่องวัคซีนและมาตรการป้องกันโรคในโรงเรียน

อย่างรัดกุม ในขณะเดียวกัน ภัยพิบัติทางธรรมชาติก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญ ปัญหาอุทกภัยในช่วงฤดูฝน ขณะที่บางพื้นที่กลับประสบภาวะภัยแล้งรุนแรง กระทบต่อการบริหารจัดการน้ำในโรงเรียน อีกทั้งยังมีพายุฤดูร้อนที่สร้างความเสียหายต่ออาคารสถานที่ของโรงเรียน หลายแห่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลันก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทาย โรงเรียนต้องปรับตัวสู่การเรียนการสอนดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เผชิญกับความท้าทายด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และต้องเร่งพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับครูและบุคลากร ขณะที่ปัญหาสังคมและพฤติกรรมเสี่ยงของนักเรียนก็ทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการระบาดของยาเสพติด ปัญหาความรุนแรงและการกลั่นแกล้ง การตั้งครรภในวัยเรียน รวมถึงภาวะซึมเศร้าและปัญหาสุขภาพจิตของนักเรียนที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการปฏิรูปหลักสูตรฐานสมรรถนะ การประเมินคุณภาพการศึกษารูปแบบใหม่ และการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินวิทยฐานะครู ล้วนเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องเผชิญและปรับตัวอย่างรวดเร็ว ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินและการฟื้นฟูหลังเกิดวิกฤต

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จึงเป็นบริบทที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการศึกษาภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาถึง 84 แห่ง ครอบคลุม 26 อำเภอในจังหวัดขอนแก่น และได้เผชิญกับสถานการณ์วิกฤตในหลายมิติอย่างต่อเนื่อง ทั้งวิกฤตด้านสาธารณสุขจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ปัญหาสังคมและพฤติกรรมเสี่ยงของนักเรียน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์เหล่านี้ล้วนเรียกร้องให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำวิกฤตที่เข้มแข็ง สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความไม่แน่นอนของการศึกษาในครั้งนี้ จึงมุ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้สอดคล้องกับ ความท้าทายของโลกยุคปัจจุบันต่อไป

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤตในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา 2) กลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

และ 4) กลยุทธ์ในการรักษา ความปลอดภัยและสุขภาพ 2) ผลกระทบของภาวะวิกฤตต่อการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ได้แก่ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา คือ ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง คือ ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และกลยุทธ์ในการรักษาความปลอดภัยและสุขภาพ คือ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัย 3) แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่า ประกอบด้วย แนวทางเชิงนโยบาย จำนวน 12 ข้อ และแนวทางเชิงปฏิบัติ จำนวน 36 ข้อ

เสาวลักษณ์ มาพร และโยธิน ศรีโสภา (2567) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน การจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 7 โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทักษะการสื่อสาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านทักษะการตัดสินใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

กฤตวีร์วิจน์ ฐูประสม (2566) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการบริหารงานวิชาการในภาวะวิกฤตของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอวังทอง ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในภาวะวิกฤตของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการในภาวะวิกฤตของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา และ 2) แนวทางการบริหารงานวิชาการในภาวะวิกฤตของสถานศึกษา ประกอบด้วยรายการปฏิบัติ 16 รายการปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 4 ด้านคือ ด้านที่ 1 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา มี 4 รายการปฏิบัติ เช่น สถานศึกษามีการประชุมวางแผนการบริหารงานการจัดการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา มี 4 รายการปฏิบัติ เช่น สถานศึกษามีการเตรียมความพร้อมโดยมีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางด้านที่ 3 การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน มี 4 รายการปฏิบัติ เช่น สถานศึกษาให้ครูได้มีการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ในภาวะวิกฤตตามสภาพจริง และด้านที่ 4 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มี 4 รายการปฏิบัติ เช่น สถานศึกษาแต่งตั้ง

คณะกรรมการในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการประเมินการใช้สื่อเทคโนโลยีในภาวะวิกฤต เพื่อนำผลการประเมินไปเป็นแนวทางในการบริหารงาน

ธนิดา คำปา (2566) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสนับสนุนพัฒนาวิชาชีพ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ด้านริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและด้านการประสานความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสื่อสาร 2) ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 โดยจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

อติพร นิลขำและคณะ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการป้องกันและลดผลกระทบ มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การเตรียมพร้อมรับมือการจัดการในภาวะวิกฤต และการจัดการหลังภาวะวิกฤต มีการปฏิบัติในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดคือ การป้องกันและลดผลกระทบ รองลงมาคือการเตรียมพร้อมรับมือการจัดการในภาวะวิกฤต และการจัดการหลังภาวะวิกฤต 3) ผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อัญชัชฎา ประสันใจ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการสร้างร่วมมือการทำงานเป็นทีม ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และ

สร้างสรรค์ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วันฉัตร บัญกอง และธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ในภาวะวิกฤตและการจัดการปัญหาในมุมมองของเยาวชน ช่วงระยะเวลาเผชิญภัยพิบัติโควิด-19 ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านประสิทธิภาพในการสื่อความหมายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การเป็นผู้นำและคุณลักษณะผู้นำส่งต่อ ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 3) ภาวะผู้นำส่งผลต่อการจัดการปัญหาใน ภาวะวิกฤต อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Medrano et al., (2025) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาใน ฐานะผู้นำด้านการจัดการภาวะวิกฤตในโรงเรียนประถมศึกษาของประเทศเม็กซิโก งานวิจัยสำรวจ มุมมองของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู ที่มีต่อบทบาทผู้นำและความพร้อมของผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา 3 แห่งในรัฐยูคาตัง ประเทศเม็กซิโก ในการจัดการเหตุการณ์วิกฤต การศึกษานี้ มุ่งเน้นไปที่ชุมชนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในบริบททางสังคมที่ด้อยโอกาส ซึ่งมีลักษณะของความยากจน ปัญหาครอบครัวและความรุนแรง รวมถึงภัยคุกคามจากภัยธรรมชาติ เช่น พายุเฮอริเคนจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการได้แสดงความกังวลเกี่ยวกับความรับผิดชอบและระบุถึงจุดอ่อนของตน ในกรณีที่เกิดวิกฤตในโรงเรียน ในทำนองเดียวกัน ทีมวิจัยได้รวบรวมข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่ม (focus groups) เพื่อศึกษามุมมองของครูที่มีต่อบทบาทของผู้อำนวยการในภาวะวิกฤต ตลอดจน ความคาดหวังและทักษะการแก้ปัญหาของผู้อำนวยการในสถานการณ์ดังกล่าว ผลการวิจัยหลักพบว่า ผู้อำนวยการตระหนักถึงภาวะผู้นำที่ตนต้องมีเพื่อแก้ไขวิกฤต และเข้าใจว่าตนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อ ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน ส่วนอุปสรรคที่พวกเขาเผชิญในสถานการณ์เหล่านี้ ประกอบด้วย บริบททางสังคมรอบโรงเรียน, ข้อบังคับของหน่วยงาน, และการขาดการฝึกอบรมด้าน การจัดการภาวะวิกฤต สำหรับสมรรถนะเฉพาะที่ครูระบุว่าจำเป็นสำหรับการจัดการภาวะวิกฤต ประกอบด้วย การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล, การสื่อสารที่ดีและการดำเนินการที่รวดเร็ว ผลการวิจัยนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการอภิปรายเกี่ยวกับบทบาทของผู้อำนวยการในฐานะผู้นำในภาวะ วิกฤต และชี้ให้เห็นถึงความต้องการด้านการฝึกอบรมและการสื่อสารที่เฉพาะเจาะจง

Pido and Baguio (2025) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การตัดสินใจทางการบริหารและการ การจัดการวิกฤตทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบาย การตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการวิกฤตในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ โดยใช้การเลือกกลุ่ม ตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) และใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณแบบไม่ทดลองด้วย วิธีสหสัมพันธ์ (correlational method) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ครูจำนวน 165 คน

จากเขต Tibungco สังกัด Division of Davao City เครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ระดับการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการวิกฤตอยู่ในระดับสูง และมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองของผู้บริหาร กลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจน และการยึดมั่นในนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการตัดสินใจทางการบริหารกับการจัดการวิกฤต โดยการตัดสินใจทางการบริหารมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการวิกฤต

Debnath (2024) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การดีนรนเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤต การศึกษาเชิงคุณภาพแนวปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อฝ่าภาวะวิกฤตการระบาดใหญ่ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความท้าทายที่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในประเทศบังกลาเทศต้องเผชิญในระหว่างการระบาดของโรคโควิด-19 และกลยุทธ์ภาวะผู้นำที่ใช้ในการรับมือกับวิกฤต โดยใช้ ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญทั้งในด้านวิชาการ การเงิน และด้านสังคมและอารมณ์ นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริหารได้ใช้คุณลักษณะของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตบางประการที่สอดคล้องกับตัวแบบการวัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต อย่างไรก็ตาม การศึกษาได้ยังไม่ได้ครอบคลุม ในกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเสนอให้เพิ่มมิติของ ความเสมอภาค และความยุติธรรมทางสังคม เข้าไปในกรอบแนวคิดที่มีอยู่เดิม เนื่องจากความสามารถของผู้บริหารในการรับประกันว่านักเรียนทุกคนจะสามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างเท่าเทียมกันนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในช่วงเวลาวิกฤต

Othman et al., (2024) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและอิทธิพลต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในภาวะวิกฤต พบว่ามีแนวทางภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (blended leadership approach) ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในภาวะวิกฤตอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) การให้คำแนะนำและกำหนดทิศทาง (Providing guidance and direction) 2) การสร้างแรงบันดาลใจและการเสริมพลัง (Inspiring and empowering) 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจแบบร่วมมือ (Collaborative problem-solving and decision-making) และ 4) การยึดแนวทางบริการให้บริกา (Adopting a service-oriented approach) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจในกระบวนการเผชิญกับความท้าทายที่โรงเรียนต้องประสบ อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและความสำเร็จของโรงเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและร่วมมือกัน การส่งเสริมการแก้ปัญหา เชิงรุกและ

การให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่นักเรียนและบุคลากรในช่วงภาวะวิกฤต งานวิจัยนี้ จึงให้ข้อคิดที่มีคุณค่าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และผู้กำหนดนโยบายที่ต้องการยกระดับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในการจัดการวิกฤต

Ronald and Toby (2024) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในยุควิกฤต พบว่าผู้นำในยุคปัจจุบันล้วนต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ไม่ช่วงใดก็ช่วงหนึ่งของการดำรงตำแหน่ง อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะต้องรับมือกับวิกฤตในหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้นำควรทำความเข้าใจลักษณะของวิกฤตประเภทต่าง ๆ รวมถึงรูปแบบการเกิดวิกฤตทั่วไป เพื่อให้สามารถมองเห็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าและรับรู้สถานการณ์ที่กำลังจะพัฒนาเป็นวิกฤตได้อย่างทันทั่วทั้งที่เมื่อวิกฤตเกิดขึ้น บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง ตั้งแต่การสร้างความสำเร็จร่วมภายในองค์กร การตัดสินใจอย่างรับผิดชอบ การสื่อสารอย่างกว้างขวางและรอบคอบ การประสานงานและการทำงานเป็นทีม ไปจนถึงการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวในองค์กร สมรรถนะเหล่านี้ถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตประเภทใดหรือมีขนาดความรุนแรงเพียงใด ควรถูกนำมาใช้ในการพัฒนาและคัดเลือกผู้นำยุคใหม่ แม้ว่างานวิจัยด้านภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตจะมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น แต่ยังมีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต กับการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ผลกระทบจากการอพยพของประชากรและความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงประเด็นด้านจริยธรรมในการนำองค์กรผ่านสถานการณ์ที่ทำลายเหล่านี้ ในบริบทที่วิกฤตมีแนวโน้มเกิดขึ้นบ่อยครั้งและมีความซับซ้อนมากขึ้น การส่งเสริมการวิจัย การศึกษา การสอนและการพัฒนาศักยภาพเพื่อเสริมสร้างผู้นำที่สามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับอนาคตขององค์กรและสังคมโดยรวม

Chatzipanagiotou and Katsarou (2023) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวปฏิบัติในการเป็นผู้นำในช่วงวิกฤต ผู้นำโรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เน้นการสื่อสารเปิดเผย ความเห็นอกเห็นใจ และสร้างความไว้วางใจภายในชุมชนและโรงเรียน การนำแนวปฏิบัติใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้แน่ใจว่าการศึกษายังคงดำเนินต่อไปแม้จะมีการหยุดชะงัก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพแสดงถึงความยืดหยุ่น ความเด็ดขาดและวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง ความสามารถในการจัดการกับความเครียดและความวิตกกังวลของบุคลากรและนักเรียนมีความสำคัญมาก ผู้นำที่เตรียมพร้อมสำหรับวิกฤตมักแสดงผลลัพธ์ที่ดีกว่าแม้ว่าวิกฤตเช่น COVID-19 จะเป็นสิ่งที่ทำลายอย่างมาก แต่ก็เปิดโอกาสให้เกิดเปลี่ยนแปลงในแนวทางความเป็นผู้นำของโรงเรียน นอกจากนี้ยังเน้นถึงความสำคัญของการเตรียมพร้อมให้กับผู้นำโรงเรียน ด้วยทักษะและความรู้ในการจัดการวิกฤต เพื่อที่จะสามารถเผชิญกับความท้าทายคล้ายกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

Grissom and Condon (2021) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาในภาวะวิกฤต งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและองค์กรอื่น ๆ รวมถึงภาคเอกชน เพื่อนำเสนอ กรอบแนวคิด สำหรับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิกฤตการณ์และการจัดการภาวะวิกฤตในโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 5 ระยะของวงจรการจัดการภาวะวิกฤต ได้แก่ 1) การลดความรุนแรง/การป้องกัน (Mitigation/Prevention) คือ กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการคาดการณ์และลดโอกาสที่จะเกิดวิกฤตการณ์ประเภทต่าง ๆ 2) การเตรียมความพร้อม (Preparedness) การสร้างแผนการจัดการภาวะวิกฤต โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงและช่องโหว่ที่ระบุไว้ในระยะการลดความรุนแรง 3) การตอบสนอง (Response) การดำเนินการตามแผนการจัดการภาวะวิกฤตทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตเพื่อลดผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร 4) การฟื้นฟู (Recovery) การกลับสู่สภาวะปกติขององค์กรและสมาชิก ในชุมชน 5) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้จากวิกฤตการณ์และประสบการณ์ขององค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงระบบและกระบวนการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ งานวิจัยยังได้ระบุถึง สมรรถนะ ที่สำคัญ 3 ประการที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องมีเพื่อการจัดการภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์ การทำความเข้าใจและการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการลดความรุนแรง การเตรียมความพร้อม การตอบสนอง และการฟื้นฟู การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤต ความฉลาดทางอารมณ์ วิกฤตการณ์ต้องการความฉลาดทางอารมณ์จากผู้นำ

Eid et al., (2023) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตระดับท้องถิ่น การศึกษาพบว่า ผู้นำที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งด้วยอาวุโสหรือประสบการณ์การบริหารงานในสภาวะปกติ อาจไม่สามารถแสดงศักยภาพภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตได้ดีไปกว่าผู้นำรุ่นใหม่เสมอไป หากขาดการฝึกฝนทักษะเฉพาะทางที่เรียกว่า ทักษะเชิงพฤติกรรม (Non-technical Skills) เนื่องจากในภาวะวิกฤต ผู้นำต้องเผชิญกับแรงกดดันมหาศาล ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการควบคุมอารมณ์และการตัดสินใจ หากผู้นำไม่ได้รับการฝึกฝนให้รับมือกับสภาวะทางอารมณ์ของตนเองและคนรอบข้าง ประสบการณ์ที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูงได้ กรอบแนวคิด ของงานวิจัยชิ้นนี้ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 4 เสาหลัก คือ 1) การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ที่ต้องอาศัยทั้งการวิเคราะห์เชิงตรรกะควบคู่ไปกับการควบคุมอารมณ์ 2) การทำงานเป็นทีม ที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จร่วม เพื่อให้ทีมสามารถเคลื่อนที่ไปในทิศทางเดียวกันได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งในทุกขั้นตอน 3) การใช้เทคโนโลยีและบริบทแวดล้อม ให้เป็นประโยชน์ในการสนับสนุนการตัดสินใจ และ 4) การออกแบบการฝึกอบรม ที่มุ่งเน้นการจำลองสถานการณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังกว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานเพียงอย่างเดียว งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์การบริหารที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำยุควิกฤตไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ หากผู้นำเหล่านั้นได้รับ

การพัฒนาและฝึกฝนภายใต้ระบบที่มีประสิทธิภาพเหมือนกัน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจภายใต้ความกดดันและการประสานงานในทีม จึงเป็นทักษะที่สามารถสร้างขึ้นได้ ผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่ถูกออกแบบมาอย่างดี มากกว่าที่จะรอให้สั่งสมผ่านกาลเวลาแต่เพียงอย่างเดียว

Grasser (2022) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การสร้างความเข้าใจและการสื่อสารในภาวะวิกฤต แนวทางการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงวิกฤตการณ์ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายความเข้าใจเกี่ยวกับการตีความสถานการณ์ และด้านการสื่อสารของผู้นำในภาวะวิกฤตในบริบทของโรงเรียนรัฐระดับ PK-12 แม้ว่าหลายเขตการศึกษาจะมีแผนการบริหารจัดการวิกฤต แต่มีเพียงไม่กี่แห่งที่มีแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต วิจัยนี้จึงมุ่งสำรวจการตีความสถานการณ์และการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้นำโรงเรียนในบริบทโรงเรียนรัฐระดับ PK-12 โดยสนใจเฉพาะการเข้าใจว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนตีความเหตุการณ์ที่คลุมเครือและไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างไร เพื่อพัฒนาการตอบสนองที่เหมาะสม และเข้าใจว่ากระบวนการตัดสินใจมีผลต่อการเลือกวิธีการสื่อสารของผู้นำโรงเรียนระหว่างเกิดวิกฤตอย่างไร จากการวิจัยเชิงคุณภาพแบบตีความ (Basic Qualitative Interpretive Design) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้นำโรงเรียนจำนวน 10 คน จากหลายพื้นที่ในสหรัฐอเมริกาที่เคยเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านเหตุวิกฤตการณ์หนึ่งเหตุการณ์หรือมากกว่า เหตุวิกฤตเหล่านี้มีความรุนแรงเพียงพอที่จะทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนหยุดชะงัก ดึงความสนใจจากสื่อมวลชน หรือส่งผลกระทบต่อชุมชนโรงเรียนทั้งหมด ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง รวมถึงการวิเคราะห์นโยบายในระดับเขตการศึกษา พบประเด็นสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำโรงเรียนใช้ประสบการณ์ อารมณ์ หรือนโยบายในการตีความวิกฤต 2) นโยบายและความสัมพันธ์เป็นกรอบกำหนดสิ่งที่ผู้นำสื่อสารและวิธีการสื่อสารระหว่างวิกฤต 3) การขาดการประสานงานทำให้ความพยายามในการสื่อสารและการฟื้นฟูล่าช้า 4) คุณลักษณะเชิงนิสัยและความสัมพันธ์ของผู้นำโรงเรียนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารในวิกฤต 5) นโยบายขาดการพิจารณาโดยตรงและการฝึกซ้อมด้านการสื่อสารในวิกฤต ผลการวิจัยสนับสนุนความจำเป็นในการจัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตอย่างครอบคลุมในระบบโรงเรียนรัฐระดับ PK-12 ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยยังสนับสนุนให้มีความร่วมมือเพิ่มขึ้นระหว่างเขตการศึกษาและโรงเรียน รวมถึงความร่วมมือระหว่างเขตศึกษากับหน่วยงานภายนอก บทบาทของผู้นำโรงเรียนในภาวะวิกฤตถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งการตอบสนองต่อวิกฤตและการสื่อสารในวิกฤต

Fragouli (2020) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำในช่วงวิกฤตและชื่อเสียงขององค์กร โดยเน้นความสำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์วิกฤต ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมาก บทบาทของการเป็นผู้นำ การนำที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นฟูชื่อเสียงที่สูญเสียไปในช่วงวิกฤตได้

โดยผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนสไตล์การนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยที่มีผลต่อชื่อเสียงองค์กร ชื่อเสียงองค์กรได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย เช่น การเป็นผู้นำและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้นำที่มีชื่อเสียงจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและลดความเสี่ยงในช่วงวิกฤตการจัดการวิกฤตต้องมีการเตรียมพร้อมล่วงหน้า โดยผู้นำควรมีแผนตอบสนองที่ชัดเจนเพื่อจัดการกับสถานการณ์อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อชื่อเสียงองค์กร การเป็นผู้นำที่ดีและการจัดการชื่อเสียงองค์กรในช่วงวิกฤตนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบากได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาได้ว่าภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการวางแผน เตรียมพร้อมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น งานวิจัยส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการตัดสินใจ การสื่อสาร การปรับตัว การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีและการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำในภาวะวิกฤต ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ดี ที่ต้องบริหารทั้งด้านวิชาการ ความปลอดภัย และจิตใจของครูนักเรียนอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ หลายงานวิจัยยังเสนอแนวทางพัฒนาผู้นำให้มีทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการคิดเชิงระบบ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสร้างความร่วมมือกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาสถานศึกษาในภาวะวิกฤตได้อย่างยั่งยืน

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ อินทอร ประการแก้ว และคณะ (2568) นารีรัตน์ พลแจ้ง (2567) อธิพงษ์ ชูขนาด และคณะ (2567) วทันยา อัมพันธ์ และคณะ (2567) กฤตวีร์วิจน์ รูปประสม (2566) ธนิตา คำปา (2566) อัญชิษฐา ประสันใจ (2565) ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิภาญจน์ สานนท์ (2563) พสุ เดชะรินทร์ (2563) Harris and Jones (2025) Shelley (2024) Schechter et al., (2024) Catubig (2023) Balasubramanian and Fernandes (2022) ODay and Marsden (2022) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การตัดสินใจ (Decision-Making) 3) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และ 4) การปรับตัว (Adaptability) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

- 3.1 กลุ่มเป้าหมาย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 ตัวแปรที่ศึกษา
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### 3.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในปีการศึกษา 2568 จำนวน 84 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนบุคลากร		
	ชาย	หญิง	รวม
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	74	10	84

ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา ที่มา : จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น, ณ วันที่ 5 พฤศจิกายน 2568

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับการศึกษา
  - 1.1 ปริญญาโท
  - 1.2 ปริญญาเอก
2. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ตั้งแต่ 1 - 5 ปี
  - 2.2 ตั้งแต่ 6 - 10 ปี
  - 2.3 มากกว่า 11 ปี
3. ขนาดของสถานศึกษา
  - 3.1 ขนาดเล็ก
  - 3.2 ขนาดกลาง
  - 3.3 ขนาดใหญ่
  - 3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การตัดสินใจ (Decision-Making) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) โดยให้แสดงความคิดเห็นลงในช่องประมาณค่าความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่ามี 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิถุ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิถุ อยู่ในระดับน้อย

- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับปานกลาง  
 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับมาก  
 5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับมากที่สุด

### 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2) กำหนดองค์ประกอบนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระการวัดองค์ประกอบเนื้อหาไปสู่ การตั้งคำถามในแต่ละด้าน ดังนี้

- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| 1. การสื่อสาร (Communication)      | 8 คำถาม |
| 2. การตัดสินใจ (Decision-Making)   | 7 คำถาม |
| 3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) | 6 คำถาม |
| 4. การปรับตัว (Adaptability)       | 7 คำถาม |

รวมทั้งรวม 28 ข้อ ให้ครอบคลุมภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณาให้ ข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบข้อทุกคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและสาระวัด องค์ประกอบ ทั้ง 28 ข้อ

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 คน (รายชื่อดังภาคผนวก ก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วทำการหาค่า IOC (Index of item objective congruence) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ นิยามศัพท์ หรือตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการกำหนด คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ โดยเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านบริหารสถานการณ มีความเชี่ยวชาญด้านภาษา พิจารณาความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน กำหนดเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

+1 หมายถึง แนใจว่ารายการคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่น่าใจว่ารายการคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

-1 หมายถึง แนใจว่ารายการคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

จากผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (IOC) ของแบบสอบถามในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.92, 0.96 และ 0.89 ตามลำดับ และค่า IOC รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 ซึ่งค่าที่ได้มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปทุกข้อ แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นต่อไปได้

5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามภาวะผู้นำฯ วิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้เชี่ยวชาญได้มีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร 3 ข้อ คือ ข้อที่ 3, 5 และ 8 ด้านการตัดสินใจ 2 ข้อ คือ ข้อที่ 4 และ 5 และด้านมนุษยสัมพันธ์ 1 ข้อ คือ ข้อที่ 6 ส่วนด้านการปรับตัวนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อคำถามทุกข้อมีความถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการดีแล้ว จึงไม่มีการปรับแก้แต่อย่างใด ผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทุกประการ ก่อนนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งจนได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์พร้อมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นต่อไป

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่า IOC แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ในโปรแกรม Google forms นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 30 คน แล้วนำผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดความเชื่อมั่นไม่ต่ำกว่า 0.7 ขึ้นไป โดยนำไปหาความเชื่อมั่นด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.964 ซึ่งผ่านเกณฑ์ถือว่าคำถามมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายได้ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามรายด้านและทั้งฉบับ

ภาวะผู้นำฯ วิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น		ค่าความเชื่อมั่น
1. การสื่อสาร (Communication)	8 คำถาม	0.856
2. การตัดสินใจ (Decision-Making)	7 คำถาม	0.933
3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	6 คำถาม	0.912
4. การปรับตัว (Adaptability)	7 คำถาม	0.896

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ไปจัดทำแบบสอบถามทาง อิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ Google forms ฉบับสำหรับกลุ่มเป้าหมาย

### 3.4 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับการศึกษา
  - 1.1 ปริญญาโท
  - 1.2 ปริญญาเอก
2. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ตั้งแต่ 1 - 5 ปี
  - 2.2 ตั้งแต่ 6 - 10 ปี
  - 2.3 มากกว่า 11 ปี
3. ขนาดของสถานศึกษา
  - 3.1 ขนาดเล็ก
  - 3.2 ขนาดกลาง
  - 3.3 ขนาดใหญ่
  - 3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communication)
2. การตัดสินใจ (Decision-Making)
3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
4. การปรับตัว (Adaptability)

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน กุมภาพันธ์-มีนาคม พ.ศ. 2569 ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จังหวัดขอนแก่น ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ งานวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ตามใบอนุญาตเลขที่ SCPHYLIRB-2568/977

3.5.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม กลุ่มเป้าหมายสามารถตอบกลับแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ผ่าน Google forms โดยการเข้าผ่านลิงก์ URL หรือสแกนผ่าน QR code พร้อมกำหนดวันสิ้นสุดการตอบแบบสอบถาม ภายใน 3 สัปดาห์หรือ 21 วัน

3.5.3 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 84 คน ได้ข้อมูลกลับมา 84 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยการ แจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

3.6.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น นำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์เป็นรายข้อและรายด้าน โดยกำหนดเกณฑ์ แปลผลเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน ตามสมมติฐาน ข้อที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติทดสอบแบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระกัน (Independent Simple t-test)

3.6.4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน ตามสมมติฐานข้อที่ 2 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แบบกลุ่มเป้าหมายที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

3.6.5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีขนาดของสถานศึกษา ต่างกัน ตามสมมติฐานข้อที่ 3 วิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แบบกลุ่มเป้าหมายที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ผ่าน Google Forms โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าผ่านลิงค์ URL หรือ สแกนผ่าน QR code ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน และได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด นำแบบสอบถามมาดำเนินการ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับการตอบ วัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น
- 4.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติ และตัวอักษรย่อแทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติเอฟ (F-test)
SV	แทน	แหล่งความแปรปรวน (Source of Variance)
SS	แทน	ผลรวมตามแปรปรวนของค่าเฉลี่ย (Sum of square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean square)
df	แทน	องศาความเป็นอิสระ (Degrees of freedom)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
Sig.	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามผู้วิจัยนำข้อมูลทั่วไปของกลุ่มเป้าหมายที่ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 84)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		ค่าความถี่	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา	ปริญญาโท	74	88.1
	ปริญญาเอก	10	11.9
รวม		84	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		ค่าความถี่	ร้อยละ
2. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา	ตั้งแต่ 1 - 5 ปี	15	17.9
	ตั้งแต่ 6 - 10 ปี	42	50.0
	มากกว่า 11 ปี	27	32.1
รวม		84	100
3. ขนาดของสถานศึกษา	ขนาดเล็ก	10	11.9
	ขนาดกลาง	55	65.5
	ขนาดใหญ่	6	7.1
	ขนาดใหญ่พิเศษ	13	15.5
รวม		84	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 88.1 รองลงมาคือ ปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 6 - 10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา ได้แก่ มากกว่า 11 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และตั้งแต่ 1 - 5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5 รองลงมา ได้แก่ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ขนาดเล็ก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และขนาดใหญ่ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลภาวะผู้นำ, วิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ, วิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.2 - 4.6

#### 4.3.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวม

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวม ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวม

ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การตัดสินใจ	4.45	0.45	มาก
2. การปรับตัว	4.41	0.36	มาก
3. มนุษยสัมพันธ์	4.39	0.37	มาก
4. การสื่อสาร	4.38	0.38	มาก
รวม	4.41	0.23	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การตัดสินใจ การปรับตัว มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.41, 4.39 และ 4.38 ตามลำดับ

#### 4.3.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และรายข้อนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ	ระดับภาวะผู้นำวิกฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์	4.52	0.64	มากที่สุด
2. การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรม	4.51	0.76	มากที่สุด
3. มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง	4.45	0.78	มาก
4. การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือ ความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ	4.45	0.75	มาก
5. มีแนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์	4.43	0.82	มาก
6. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจก่อนสู่การตัดสินใจร่วมกัน	4.42	0.82	มาก
7. สร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้	4.40	0.77	มาก
รวม	4.45	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 2 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์ และการตัดสินใจโดยยึดหลักความรอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และ 4.51 ตามลำดับ ส่วนอีก 5 ข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ มีแนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังเพื่อสร้างความไว้วางใจก่อนสู่การตัดสินใจร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.45, 4.43, 4.42 และ 4.40 ตามลำดับ

#### 4.3.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัว

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัว ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และรายชื่อนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัว

ด้านการปรับตัว	ระดับภาวะผู้นำคุณวิฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การปรับตัว ให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน	4.45	0.78	มาก
2. มีความยืดหยุ่นให้ทันต่อสถานการณ์	4.43	0.78	มาก
3. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์	4.43	0.74	มาก
4. ความสามารถในการเผชิญกับสภาวะความกดดัน	4.39	0.77	มาก
5. สามารถฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค	4.39	0.72	มาก
6. มีความสามารถประเมินสถานการณ์ได้	4.37	0.84	มาก
7. มีการเตรียมความพร้อม รับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.29	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ข้อ 1 การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ข้อ 2 มีความยืดหยุ่นให้ทันต่อสถานการณ์ ข้อ 3 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ ข้อ 4 ความสามารถในการเผชิญกับสภาวะ

ความกดดัน ข้อ 5 สามารถฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค ข้อ 6 มีความสามารถประเมินสถานการณ์ได้ และข้อ 7 มีการเตรียมความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.43, 4.43, 4.39, 4.39, 4.37 และ 4.29 ตามลำดับ

#### 4.3.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และรายชื่อนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากร	4.55	0.75	มากที่สุด
2. มีการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากร	4.42	0.79	มาก
3. มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย	4.39	0.80	มาก
4. มีการเปิดโอกาสการให้แสดงความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม	4.39	0.79	มาก
5. ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ	4.31	0.83	มาก
6. การใช้กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความร่วมมือมีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต	4.31	0.79	มาก
รวม	4.39	0.37	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 1 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีการสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ส่วนอีก 5 ข้อที่อยู่ในระดับ มาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ข้อ 2 มีการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากร ข้อ 3 มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย ข้อ 4 มีการเปิดโอกาสการให้แสดงความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ข้อ 5 ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ และข้อ 6 การใช้กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความร่วมมือมีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42, 4.39, 4.39, 4.31 และ 4.31 ตามลำดับ

#### 4.3.5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการสื่อสาร

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการสื่อสาร ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และรายชื่อนำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร	ระดับภาวะผู้นำคุณวิฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจน ตรงประเด็น	4.44	0.73	มาก
2. การสื่อสารสม่ำเสมอและทันเวลา	4.44	0.79	มาก
3. สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสน ตระหนกและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน	4.43	0.74	มาก
4. การสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลาย เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว	4.40	0.76	มาก
5. การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	4.38	0.79	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการสื่อสาร	ระดับภาวะผู้นำยุควิกฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรับฟัง เพื่อสร้าง ความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจ ความกังวลของผู้รับสาร	4.38	0.83	มาก
7. การกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้าง ความร่วมมือ	4.32	0.85	มาก
8. การรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความ รับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้	4.25	0.86	มาก
รวม	4.38	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ข้อ 1 มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจนตรงประเด็น ข้อ 2 การสื่อสารสม่ำเสมอและทันเวลา ข้อ 3 สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนตื่นตระหนก และป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ข้อ 4 การสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลายเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว ข้อ 5 การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ข้อ 6 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับสาร ข้อ 7 การกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความร่วมมือ และ ข้อ 8 การรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44, 4.43, 4.40, 4.38, 4.38, 4.32 และ 4.25 ตามลำดับ

#### 4.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ในส่วนนี้เพื่อตอบ สมมติฐานการวิจัยจำนวน 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

##### 4.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิถแตกต่างกัน วิเคราะห์โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) ซึ่งใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระกัน (Independent Sample t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำคุณวิถ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาโท		ปริญญาเอก		t	p-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสื่อสาร	4.38	0.38	4.38	0.27	.058	.954
2. การตัดสินใจ	4.46	0.45	4.26	0.31	.838	.422
3. มนุษยสัมพันธ์	4.39	0.35	4.59	0.21	1.55	.124
4. การปรับตัว	4.41	0.37	4.49	0.37	.661	.511
รวม	4.41	0.23	4.43	0.26	.283	.778

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า ค่า Sig. = 0.778 มากกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

มีภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1

#### 4.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำวิกฤต แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าโดยทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ซึ่งใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำวิกฤตของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำวิกฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตั้งแต่ 1-5 ปี		ตั้งแต่ 6-10 ปี		มากกว่า 11 ปี	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การสื่อสาร	4.38	0.39	4.36	0.38	4.39	0.36
2. การตัดสินใจ	4.46	0.40	4.44	0.33	4.47	0.28
3. มนุษยสัมพันธ์	4.39	0.41	4.37	0.35	4.41	0.27
4. การปรับตัว	4.41	0.42	4.40	0.35	4.43	0.35
รวม	4.41	0.37	4.39	0.33	4.43	0.29

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมมีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามากกว่า 11 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.43 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์ตั้งแต่ 1-5 ปี ค่าเฉลี่ย 4.41 และประสบการณ์ตั้งแต่ 6-10 ปี ค่าเฉลี่ย 4.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำคุณวิฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา	SV	SS	df	MS	F	p- value
1. การสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	.121	2	.060	.412	.664
	ภายในกลุ่ม	11.876	81	.147		
	รวม	11.997	83			
2. การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	.709	2	.354	1.758	.179
	ภายในกลุ่ม	16.331	81	.202		
	รวม	17.040	83			
3. มนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	.084	2	.042	.291	.748
	ภายในกลุ่ม	11.626	81	.144		
	รวม	11.710	83			
4. การปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	.150	2	.075	.545	.582
	ภายในกลุ่ม	11.153	81	.138		
	รวม	11.303	83			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.004	2	.002	.036	.965
	ภายในกลุ่ม	4.765	81	.059		
	รวม	4.769	83			

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยรวม พบว่า ค่า Sig = .965 มากกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์

การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

#### 4.4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าโดยทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ซึ่งใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำคุณวิฤตของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำคุณวิฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่พิเศษ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การสื่อสาร	4.35	0.22	4.37	0.43	4.21	0.36	4.52	0.24
2. การตัดสินใจ	3.76	0.19	4.65	0.18	3.38	0.27	4.65	0.09
3. มนุษยสัมพันธ์	4.45	0.36	4.41	0.41	4.42	0.20	4.27	0.32
4. การปรับตัว	4.58	0.24	4.38	0.41	4.25	0.20	4.46	0.29
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.10</b>	<b>4.46</b>	<b>0.25</b>	<b>4.06</b>	<b>0.13</b>	<b>4.47</b>	<b>0.12</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.47 รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษา ขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.46 และสถานศึกษาขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.29 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำวิกฤต ของผู้บริหารสถานศึกษา	SV	SS	df	MS	F	p-value
1. การสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	.441	3	.147	1.017	.390
	ภายในกลุ่ม	11.556	80	.144		
	รวม	11.997	83			
2. การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	14.467	3	4.822	149.978*	.001
	ภายในกลุ่ม	2.572	80	.032		
	รวม	17.040	83			
3. มนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	.255	3	.085	.593	.621
	ภายในกลุ่ม	11.455	80	.143		
	รวม	11.710	83			
4. การปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	.523	3	.174	1.295	.282
	ภายในกลุ่ม	10.779	80	.135		
	รวม	11.303	83			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.045	3	.348	7.484*	.001
	ภายในกลุ่ม	3.724	80	.047		
	รวม	4.769	83			

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยรวม พบว่า ค่า Sig = .001 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกันมี ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ที่มีขนาด ของสถานศึกษา ต่างกัน มีภาวะผู้นำยุควิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Multiple Comparison) โดยวิธี LSD (Fisher's Least Significant Difference Test) ทำการทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 4.12 - 4.13

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุควิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาเป็นรายคู่

ภาวะผู้นำยุควิฤต ของผู้บริหารสถาน ศึกษา	ขนาดของ สถานศึกษา	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่ พิเศษ	
	$\bar{X}$	4.29	4.46	4.06	4.47	
ภาวะผู้นำยุควิฤต ของผู้บริหารสถาน ศึกษา	ขนาดเล็ก	4.29	-	-.170	.221	-.189
	ขนาดกลาง	4.46	-	-.392*	-.018	
	ขนาดใหญ่	4.06	-	-	-	-.410*
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.47	-	-	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุควิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ขนาดกลางกับขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่กับขนาดใหญ่พิเศษ

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เป็นรายคู่

ภาวะผู้นำคุณวิฤต ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดของ สถานศึกษา	ขนาด	ขนาด	ขนาด	ขนาด	
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่ พิเศษ	
		$\bar{X}$	4.29	4.46	4.06	4.47
ด้านการตัดสินใจ	ขนาดเล็ก	4.29	-	-.897*	.376*	-.891*
	ขนาดกลาง	4.46	-	-	1.273*	.006
	ขนาดใหญ่	4.06	-	-	-	-1.267*
	ขนาดใหญ่พิเศษ	4.47	-	-	-	-

\*  $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่ 1) สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง ค่าความแตกต่าง = 0.897 2) สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ ค่าความแตกต่าง = 0.376 3) สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่พิเศษ ค่าความแตกต่าง = 0.891 4) สถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่ ค่าความแตกต่าง = 1.273 และ 5) สถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดใหญ่พิเศษ ค่าความแตกต่าง = 1.267

สรุปผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ต่างกัน มีภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนที่มีขนาดของสถานศึกษา ต่างกัน พบว่า มีภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklists) จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น มีลักษณะเป็นแบบ มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การตัดสินใจ (Decision-Making) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และ การปรับตัว (Adaptability) รวมจำนวนทั้งสิ้น 28 ข้อ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.964 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 84 คน โดยใช้แบบสอบถาม ในรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google forms ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าถึงแบบสอบถามได้ผ่านลิงก์ (URL) หรือการสแกน QR Code ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบจำนวน 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวมและรายด้าน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ใน การทดสอบสมมติฐาน โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้วยสถิติทดสอบที (Independent Samples t-test) และจำแนกตามประสบการณ์

การบริหารสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของ Fisher's Least Significant Difference (LSD) ซึ่งสามารถสรุปผลอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 องค์ความรู้ใหม่
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 88.1 รองลงมาคือ ปริญญาเอก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ตามลำดับ และมีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 6 - 10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา ได้แก่ มากกว่า 11 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และตั้งแต่ 1 - 5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 ตามลำดับ และมีขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5 รองลงมา ได้แก่ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ขนาดเล็ก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และขนาดใหญ่ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

#### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณวิถิตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การตัดสินใจ การปรับตัว มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.41, 4.39 และ 4.38 เมื่อพิจารณารายด้าน สรุปได้ดังนี้

5.1.2.1 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 2 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์ และการตัดสินใจโดยยึดหลักความรอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และ 4.51 ตามลำดับ ส่วนอีก 5 ข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ มีแนวทางสั่งการที่ชัดเจน และเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังเพื่อสร้างความไว้วางใจก่อนสู่การตัดสินใจร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.45, 4.43, 4.42 และ 4.40 ตามลำดับ

5.1.2.2 ด้านการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ข้อ 1 การปรับตัว ให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ข้อ 2 มีความยืดหยุ่นให้ทันต่อสถานการณ์ ข้อ 3 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ ข้อ 4 ความสามารถในการเผชิญกับภาวะความกดดัน ข้อ 5 สามารถฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค ข้อ 6 มีความสามารถประเมินสถานการณ์ได้ และข้อ 7 มีการเตรียมความพร้อม รับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45, 4.43, 4.43, 4.39, 4.39, 4.37 และ 4.29 ตามลำดับ

5.1.2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มี 1 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 มีการสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ส่วนอีก 5 ข้อที่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ข้อ 2 มีการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากร ข้อ 3 มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย ข้อ 4 มีการเปิดโอกาสการให้แสดงความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ข้อ 5 ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ และ ข้อ 6 การใช้กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความร่วมมือมีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42, 4.39, 4.39, 4.31 และ 4.31 ตามลำดับ

5.1.2.4 ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ข้อ 1 มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจนตรงประเด็น ข้อ 2 การสื่อสารสม่ำเสมอและทันเวลา ข้อ 3 สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนตื่นตระหนกและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ข้อ 4 การสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลายเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว ข้อ 5 การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ข้อ 6 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับสาร  
ข้อ 7 การกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความร่วมมือ และ ข้อ 8 การรับทราบแนวทาง  
ปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.44, 4.44, 4.43, 4.40, 4.38, 4.38, 4.32 และ 4.25 ตามลำดับตั้งนั้น ภาวะผู้นำวิกฤตของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย  
การตัดสินใจ การปรับตัว มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร

### 5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

สมมติฐานข้อที่ 1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ  
ทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test)  
ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า ค่า Sig. = 0.778 มากกว่า 0.05 หมายความว่า  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษา  
ต่างกัน มีภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน  
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประเภทการบริการ  
สถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)  
โดยรวม ผลการวิจัยพบว่า ค่า Sig = .965 มากกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่มีประเภทการบริการสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา  
ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา  
เป็นรายคู่ โดยใช้สถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) โดยรวม  
พบว่าค่า Sig = .001 น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษา  
ต่างกัน มีภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) ผลการวิจัย  
พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ขนาดกลางกับ  
ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่กับขนาดใหญ่พิเศษ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่

โดยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่ 1) สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง ค่าความแตกต่าง = 0.897 2) สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ ค่าความแตกต่าง = 0.376 3) สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่พิเศษ ค่าความแตกต่าง = 0.891 4) สถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่ ค่าความแตกต่าง = 1.273 และ 5) สถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดใหญ่พิเศษ ค่าความแตกต่าง = 1.267 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยอภิปรายผล ดังนี้

### 5.2.1 ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนป้องกันและเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมุ่งเน้นความปลอดภัยของนักเรียนและบุคลากรเป็นสำคัญ พร้อมทั้งลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ตลอดจนสามารถฟื้นฟูสถานการณ์ให้กลับสู่ภาวะปกติ และนำบทเรียนจากวิกฤตมาพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการในอนาคต ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ อติพร นิลขำ และคณะ (2565) กฤตวิริวัจน์ รูปประสม (2566) และ เสาวลักษณ์ มาพร และโยธิน ศรีโสภา (2567) ที่พบว่า การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีศักยภาพในการรับมือกับสถานการณ์วิกฤตในบริบทของประเทศไทยได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Mitroff (2004) ที่อธิบายว่า ผู้นำในภาวะวิกฤตต้องมีความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างทันท่วงที ควบคู่กับการบริหารจัดการผลกระทบอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในด้านการตัดสินใจและการปรับตัวในระดับสูง อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Medrano et al. (2025) ที่พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาในประเทศเม็กซิโกมีความตระหนักถึงบทบาทของตนในการเป็นผู้นำด้านการจัดการภาวะวิกฤต โดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียน

ซึ่งแม้จะอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน แต่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะร่วมของผู้นำทางการศึกษาที่ต้องมีสมรรถนะในการจัดการวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การตัดสินใจ การปรับตัว มนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงขอเสนอการอภิปรายผลภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

5.2.1.1 ด้านการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว หนักแน่น และทันต่อสถานการณ์ โดยยึดหลักความรอบคอบและเหตุผล มีการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริง วิเคราะห์สถานการณ์ ตลอดจนประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีแนวทางการสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็น ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Williams and Liou (2024) ที่ระบุว่า ผู้นำในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pido and Baguio (2025) ซึ่งพบว่า การตัดสินใจเชิงบริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤต กล่าวคือ สถานศึกษาที่ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเข้มแข็ง จะสามารถระบุปัญหาได้อย่างรวดเร็ว จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และประสานงานในการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำวิกฤตที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการวิกฤตของสถานศึกษาโดยรวม

5.2.1.2 ด้านการปรับตัว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการให้ทันต่อสถานการณ์ ตลอดจนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถประเมินสถานการณ์ เผชิญกับแรงกดดัน และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในบริบทของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ มัทนา วัจนอมตศักดิ์ และคณะ (2564) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำในยุควิกฤตจำเป็นต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ การวางแผน และการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นาริรัตน์ พลแจ้ง และนุชนรา รัตนศิริประภา (2568) ที่พบว่า การประเมินสถานการณ์และการปรับตัวเป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับแรกของการบริหารภาวะวิกฤต โดยผู้บริหารต้องสามารถตรวจสอบสถานการณ์ ปรับตัวตามบริบท รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รับรู้สัญญาณของวิกฤต ตลอดจนเตรียมความพร้อมและวางแผนล่วงหน้าเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การปรับตัวเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำในยุควิกฤต ที่ช่วยให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

5.2.1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นภายในองค์กร รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของบุคลากร สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนใช้กลยุทธ์ที่ส่งเสริมความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในการเผชิญและฝ่าวิกฤตร่วมกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Welle and Gunnulfson (2025) ที่เห็นว่า การสร้างความร่วมมือภายในองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Ronald and Toby (2024) ที่พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงบวกในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะการสร้าง ความไว้วางใจภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำยุควิกฤตที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายในองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤต

5.2.1.4 ด้านการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน ตรงประเด็น และมีความสม่ำเสมอ ทันท่วงที สามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนตื่นตระหนก และป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลที่บิดเบือน อีกทั้งยังมีการสื่อสารอย่างโปร่งใส โดยใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อ

เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจต่อความกังวลของผู้รับสาร รวมถึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของผู้นำที่ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Ronald and Toby (2024) ที่อธิบายว่า การสื่อสารอย่างกว้างขวาง รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ เป็นหนึ่งในบทบาทสำคัญของผู้นำในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Chatzipanagiotou and Katsarou (2023) ที่เน้นว่าการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการสร้างความไว้วางใจเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุควิกฤต อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Grasser (2022) ที่พบว่า แม้ว่าหลายหน่วยงานจะมีแผนการบริหารจัดการภาวะวิกฤต แต่ยังคงขาดแผนการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการสื่อสารเฉพาะสำหรับสถานการณ์วิกฤต ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำยุควิกฤต ที่ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เสริมสร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมความร่วมมือของทุกภาคส่วน อันนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

5.2.2.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำยุควิกฤต เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากสถานการณ์ และการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ มากกว่าการพึ่งพาระดับคุณวุฒิทางการศึกษาเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ หลักสูตรทางการบริหารการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในปัจจุบัน ต่างมีการบรรจุเนื้อหาด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤตในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ส่งผลให้ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีพื้นฐานความรู้และความเข้าใจในประเด็นดังกล่าวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Eid et al. (2023) ที่ระบุว่า หลักสูตรทางการบริหารการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษามีการจัดเนื้อหาด้านการจัดการวิกฤตในระดับที่ใกล้เคียงกัน จึงไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างด้านองค์ความรู้พื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Andreassen et al. (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำยุควิกฤตไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิทางการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบท สถานการณ์ และประสบการณ์ของผู้นำเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิตา คำปา (2566) ที่ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ซึ่งพบว่า เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ระดับการศึกษาไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

5.2.2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยรวม ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้บริหารทุกช่วงประสบการณ์ต่างได้รับรู้ เรียนรู้ และเผชิญกับเหตุการณ์เดียวกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วม (Shared Experience) และสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำได้ในระยะเวลาใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างรวดเร็วผ่านการเผชิญสถานการณ์จริง การตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ที่มีประสิทธิภาพสูงในบริบทของภาวะวิกฤต ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Debnath (2024) ที่ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับใช้คุณลักษณะของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตโดยไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Eid et al. (2023) ที่พบว่า ความสามารถสำคัญของผู้นำในภาวะวิกฤต เช่น การควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจภายใต้ความกดดัน และการประสานงานเป็นทีม เป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าการสะสมจากรยะเวลาการทำงานเพียงอย่างเดียว ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

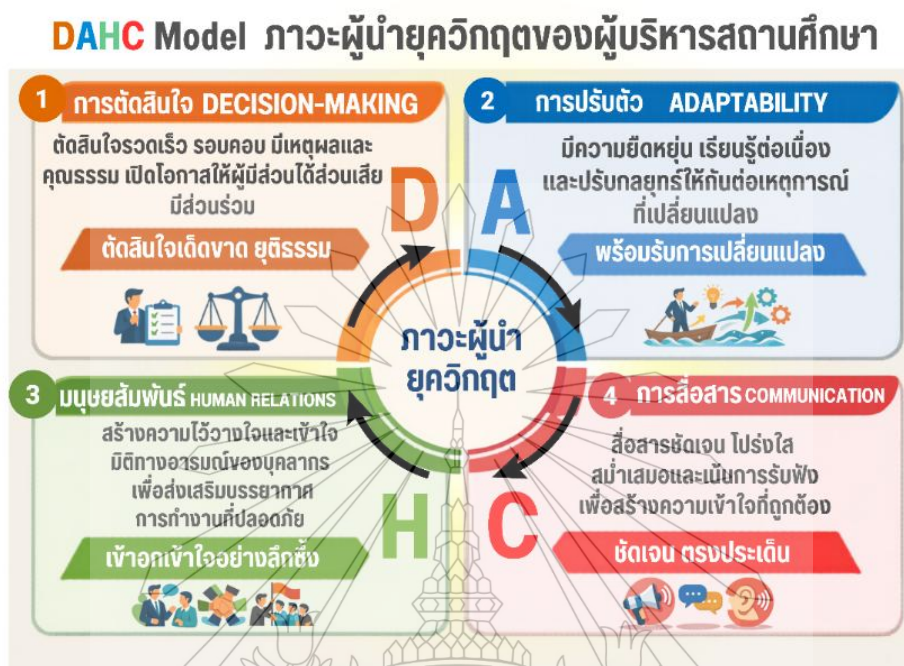
5.2.2.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากขนาดของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิกฤต ทั้งในด้านทรัพยากร โครงสร้างการบริหาร และระดับความซับซ้อนขององค์กร ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต โดยสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีลักษณะของระบบบริหารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและขนาดกลางมักมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบ มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีทีมงานสนับสนุนการตัดสินใจ และมีทรัพยากรเพียงพอในการรองรับสถานการณ์วิกฤต ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่อาจเผชิญกับความซับซ้อนในการประสานงาน และข้อจำกัดด้านความเหมาะสมของโครงสร้างกับขนาดขององค์กร ส่งผลให้การตัดสินใจในภาวะวิกฤตอาจมีประสิทธิภาพลดลง ขณะเดียวกัน สถานศึกษาขนาดเล็กแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

แต่กลับมีข้อได้เปรียบด้านความคล่องตัวในการบริหาร การสื่อสารที่รวดเร็ว และความใกล้ชิดภายในองค์กร ซึ่งเอื้อต่อการตัดสินใจอย่างฉับไวในภาวะวิกฤต ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อินทูร ประการแก้ว และคณะ (2568) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะการจัดการภาวะวิกฤตในหลายด้านอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ธีรพงษ์ ชูนาท และคณะ (2567) ที่ระบุว่าบริบทและขนาดของสถานศึกษาส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการภาวะวิกฤต โดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพยากรและการตัดสินใจเชิงนโยบาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Chen Schechter et al. (2024) ที่อธิบายว่า ขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำในภาวะวิกฤต โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อได้เปรียบด้านความคล่องตัวและความผูกพันภายในองค์กร ขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่มีข้อได้เปรียบด้านความเป็นระบบและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ขนาดของสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความแตกต่างของภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

### 5.3 องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบของ DAHC Model ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายองค์ประกอบและกลไกของภาวะผู้นำวิกฤตในบริบทของสถานศึกษาไทยอย่างเป็นระบบ DAHC Model ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ (Decision-Making) การปรับตัว (Adaptability) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และการสื่อสาร (Communication) โดยองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้เป็นเพียงการระบุงค์ประกอบของภาวะผู้นำวิกฤตเท่านั้น แต่ยังอธิบายกลไกการทำงานเชิงบูรณาการของทั้ง 4 องค์ประกอบ กล่าวคือ การปรับตัวเป็นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤตได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะที่มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนในการสร้างความไว้วางใจ ลดความตึงเครียด และส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำวิกฤตสามารถพัฒนาได้โดยไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและประสบการณ์เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ขนาดของสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างด้านทรัพยากรและโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อรูปแบบการแสดงออกของภาวะผู้นำวิกฤต ดังนั้น DAHC Model จึงเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีลักษณะเป็นโมเดลเชิงพลวัต (Dynamic Model) ที่สามารถนำไปใช้เป็น

กรอบในการพัฒนา ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม และยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของวิกฤตในยุคปัจจุบัน



ภาพที่ 5.1 DAHC Model

จากภาพที่ 5.1 DAHC Model เป็นโมเดลที่อธิบายภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

#### 1) การตัดสินใจ (Decision-Making)

การตัดสินใจ (Decision-Making) คือ ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจและดำเนินการอย่าง รวดเร็ว หนักแน่นและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้องไม่ใช่การตัดสินใจที่ร้อนรน การตัดสินใจนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยง แม้ในระยะแรกของวิกฤตอาจจำเป็นต้องใช้แนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ แต่ในที่สุดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้

## 2) การปรับตัว (Adaptability)

การปรับตัว (Adaptability) คือ ความสามารถของผู้นำในการ ปรับตัว ให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แต่ต้องมีความยืดหยุ่น และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ยังรวมถึงมิติทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการเผชิญกับสภาวะความกดดันและความสามารถในการ ฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค โดยต้องอาศัยการประเมินสถานการณ์ และเตรียมความพร้อม รับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## 3) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) คือ ความสามารถของผู้บริหารใน การสร้างความไว้วางใจ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจของ บุคลากร สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ สร้างความหมายร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ถูกสร้างขึ้นนี้จะเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความร่วมมือประสานงานที่มีประสิทธิภาพในการฝ่าวิกฤต

## 4) การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสาร (Communication) คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องมี ความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอและทันเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนตี้นตระหนกและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงการส่งสารทางเดียวแต่ต้องรวมถึง การรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับสาร มีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ ดังต่อไปนี้

5.4.1.1 ด้านการสื่อสาร แม้โดยรวมภาวะผู้นำยุควิกฤต จะอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสื่อสารที่โปร่งใส ชัดเจน ตรงประเด็น ทันทต่อสถานการณ์ และสามารถเข้าถึง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดความวิตกกังวลในสถานการณ์วิกฤต

5.4.1.2 ด้านการออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารตามบริบทของสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า ขนาดของสถานศึกษาส่งผลต่อภาวะผู้นำวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หน่วยงานต้นสังกัดจึงควรออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา แต่ละขนาด โดยสถานศึกษาขนาดเล็กควรเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด ขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่ควรเน้นการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงาน การสื่อสารข้ามหน่วยงาน และการลดความซับซ้อนของระบบ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤตได้อย่างเหมาะสม

5.4.1.3 ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์จริง จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับการศึกษาและประสบการณ์การบริหารไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิกฤตเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนและการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารผ่านกิจกรรม เช่น การฝึกซ้อมสถานการณ์วิกฤต (Simulation) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนระหว่างสถานศึกษา รวมถึงการจัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเผชิญสถานการณ์วิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงลึก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสะท้อนบริบทที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น

5.4.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น หรือขยายพื้นที่การวิจัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงและการนำผลไปใช้ในวงกว้าง

5.4.2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวิกฤตกับตัวแปรผลลัพธ์ เช่น ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ความพึงพอใจของบุคลากร หรือความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงนโยบายและแนวทางการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

### 1. ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.moe.go.th>

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2568). *สถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาปี 2567 และทิศทางการศึกษาที่สำคัญในปี 2568: ประเทศไทยกับการแก้ปัญหาเชิงระบบเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.eef.or.th/wp-content/uploads/2025/02/Inequality-situation-report.pdf>

ณัฐ เพิ่มทรัพย์. (2563). *หลักการบริหารของผู้บริหารในภาวะวิกฤต* [วิดีโอ]. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2568, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=XXXXXXX>

นาเตอร์ อูชิน และคณะ. (2568). *ผู้นำกับการจัดการวิกฤตในโรงเรียน: บทเรียนจากสถานการณ์จริง* [วิดีโอ]. สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2568, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=Ne3w31r50Qk&t=109s>

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *ทฤษฎีเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2564). *ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการภาวะวิกฤต*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2568, จาก <https://shorturl.asia/JSCag>

พสุ เดชะรินทร์. (2563). *"ผู้นำ" เก่งหรือไม่ ต้องดูในช่วงวิกฤต*. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2568, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/124286>

ภาณทิพย์ วงศ์โสทธิกุล. (2564). *ผู้นำที่องค์กรต้องการเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (Leadership in Crisis)*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2568, จาก <https://url.in.th/hNZUN>

ศุภโชค ปิยะสันต์. (2565). *5 ทักษะสำหรับ "ผู้บริหารสถานศึกษา" ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2568, จาก <https://shorturl.asia/8X1ZS>

สมพงษ์ จิตระดับ. (2568, พฤษภาคม). *ข้าแห่งการศึกษาไทย: การเมืองอุดมปฏิรูป ทำอันดับรั้งท้ายโลก*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2568, จาก <https://policywatch.thaipbs.or.th/article>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2569). *นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา KAENKOON Model*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). *BANI World*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2568, จาก <http://www.thaiedresearch.org/NewsBanner/detail/40>

สุขยีน เทพทอง. (2563). *ภาวะผู้นำในสภาวะวิกฤติ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

## 2. วิทยานิพนธ์

กฤตวีร์วัจน์ รูปประสม. (2566). *แนวทางการบริหารงานวิชาการในภาวะวิกฤตของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และรุจิภาญจน์ สาหนนท์. (2563). *ภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤติสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*. *เครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 105-118.

ธนิดา คำปา. (2566). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.

ธีร์ ภาวิคนันท์, ณัฐภร พสุสิทธิพงษ์ และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำและการบริหาร: แนวคิดเชิงทฤษฎี*. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 2(5), 71-89.

ธีรพงษ์ ชูขนาด และคณะ. (2567). *แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3*. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(10), 498-522.

นารินทร์ พลแจ้ง. (2568). สหสัมพันธ์คานอนิคอระหว่างผู้บริหารมีอาชีพกับการบริหารภาวะวิกฤต  
ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา. คุชณินิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุชณินิพนธ์,  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา, บัณชิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พัชรารณณ์ ดวงขึ้น และอรุณศรี อัครปัญญาธร. (2567). การบริหารการศึกษาแห่งโลกอนาคต.  
วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์, 9(2), 335-347.

พริยา นิवासานนท์ และจรัสศักดิ์ สุรงค์พิพรรณ. (2565). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.  
วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 4, 141-150.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และคณะ. (2564). ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง.  
วารสารวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม, 13(2), 5-25.

วทันยา อ่ำพันธ์ และคณะ. (2567). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คณะครุศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วัฒนิตา บุญกอง และธนิษฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2564). ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตและการจัดการ  
ปัญหาในมุมมองของเยาวชนช่วงระยะเวลาเผชิญภัยพิบัติโควิด-19. ใน การประชุม  
ระดับชาติราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงวิจัย ครั้งที่ 9: สร้างสรรค์งานวิจัยบนฐานรากนวัตกรรมการ  
สู่การยกระดับเศรษฐกิจฐานราก (หน้า 609-620). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
หมู่บ้านจอมบึง.

วาริ โศกเตี้ย และศิริ สุตสังข์. (2568). ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตกับการจัดการความท้าทายใน  
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. วารสารวิรุฬห์ศาสตร์ปริทัศน์, 2(1), 1-12.

ศุภกร รัตนวงษ์ และคณะ. (2565). ความสำคัญของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต.  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 13(2), 63-77.

สุรัตน์ จันทโซ และคณะ. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุคโลกพลิกผันที่ส่งผลต่อการ  
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด. วารสารมหาจุฬานาครธรรม, 10(6), 117-127.

เสาวลักษณ์ มาพร และโยธิน ศรีโสภณ. (2567). ภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 7. *สังคมศาสตร์วิจัย*, 15(2), 95–112.

หทัยทิพย์ สิชั่นทกสมิต และเยาวเรศ ภัคคีจิตตร. (2566). บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. *วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 1(6), 178–190.

อดิศักดิ์ สีพัว และคณะ. (2568). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะการบริหารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อดิพร นิลขำ และคณะ. (2565). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *รัชต์ภาคย์*, 16(47), 439–454.

อัญชิษฐา ประสันใจ. (2565). ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.

อินทอร ประการแก้ว และคณะ. (2568). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะการจัดการภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 8(3), 1–15.

### 3. ภาษาอังกฤษ

Ahairwe, F., & Atukunda, L. (2025). Leadership styles in crisis management: Lessons from COVID-19. *Research Invention Journal of Current Issues in Arts and Management*, 4(1), 27–30. <https://doi.org/10.59298/RIJCIAM/2025/412730>

- Ranjan, A., & Rai, P. (2024). A study of leadership during crises: Strategies for effective decision making and organizational resilience. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(5), 1–13. Retrieved from <http://www.ijfmr.com>
- Harris, A., & Jones, M. (2025). Crisis leadership: Implications for school leaders. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2025.2515299>
- Othman, S. A., Ibrahim, M. B., Salleh, M. J., & Md Sidek, S. S. (2024). School leaders' leadership practices and their influence on crisis-related problem-solving and decision-making: A multi-site case study. *IJUM Journal of Educational Studies*, 12, 50–73. <https://doi.org/10.31436/ijes.v12i1.515>
- Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>
- Bennett, M., & Cox, L. (2024). *Revolutionizing the principalship: Bold bets to elevate school leadership*. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED664661.pdf>
- Blacksmith Team. (2024). Adaptive leadership. Retrieved from <https://business.theblacksmith.io/2024/08/leadership-adaptive/>
- Roseberry, C. (2024). *School counselors' experiences preparing for current crisis events: A qualitative study*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- Chatzipanagiotou, P., & Katsarou, E. (2023). Crisis management, school leadership in disruptive times and the recovery of schools in the post COVID-19 era: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/educsci13020118>

- Schechter, C., Da'as, R., & Qadach, M. (2024). Crisis leadership: Leading schools in a global pandemic. *Management in Education, 38*(4), 164–171.  
<https://doi.org/10.1177/08920206221084050>
- Corrigan, J., & Merry, M. (2022). Principal leadership in a time of change. *Frontiers in Education, 7*, 1–14. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.897620>
- Debnath, B. (2024). A fight to survive in crisis: A qualitative study of secondary school leadership practices during the pandemic. *European Journal of Educational Management, 7*(3), 139–154. <https://doi.org/10.12973/eujem.7.3.139>
- Boudreau, E. (2020). Providing stability in a time of crisis. Retrieved from <https://www.gse.harvard.edu>
- Empowering educational leaders using analytics. (2024). Introducing the dynamics of our world necessitating the change in education sector (pp. 1–8).  
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7190-9.CH001>
- Fragouli, E. (2020). Interaction of crisis leadership and corporate reputation. *Journal of Business and Retail Management Research, 15*.
- Klann, G. (2025). Leadership in crisis: 10 key strategies. Retrieved from <https://www.ccl.org>
- Osegbue, G. C. (2025). Crisis intervention and response in educational institutions: Developing and implementing plans in developing countries. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies, 15*(1), 220–247.
- Grint, K. (2020). Leadership, management and command in the time of the coronavirus. *Leadership, 16*(3), 314–319.  
<https://doi.org/10.1177/1742715020922445>

Grissom, J. A., & Condon, L. (2021). Leading schools and districts in times of crisis.

*Educational Researcher*, 50(5), 315–324.

<https://doi.org/10.3102/0013189X211023112>

Hill-Berry, N. P., & Burriss-Melville, T. S. (2024). When the going gets tough: Educational leadership and resilience in times of crises. *Power and Education*.

<https://doi.org/10.1177/17577438241297242>

Çanakkale, N. İ., & Yalçın, G. (2022). Relationship of crisis management of school principals and psychological capital of teachers. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling*, 11(1), 47–60.

O'Day, J., & Marsden, D. (2022). Policy and practice brief. Retrieved from

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED622164.pdf>

Grasser, K. (2022). *Sensemaking and crisis communication: How school leaders communicate in times of crisis* (Doctoral dissertation). George Washington University.

Karasavidou, E., & Alexopoulos, N. (2019). School crisis management: Attitudes and perceptions of primary school teachers. *European Journal of Educational Management*, 2(2), 73–84. <https://doi.org/10.12973/eujem.2.2.73>

Welle, K. B. R., & Gunnulfsen, A. E. (2025). School leadership: Dilemmas in dealing with crises. *Educational Management Administration & Leadership*.

<https://doi.org/10.1177/17411432251325099>

Lemonakis, C., & Zairis, A. (2020). Crisis management and the public sector: Key trends and perspectives. Retrieved from <https://www.intechopen.com>

Johansson, L., & Pihl, L. (2023). Crisis management in theory and practice. Retrieved from <https://www.diva-portal.org>

- Mazurkiewicz, G. (2021). Educational leadership in times of crisis. *Risks*, 9(5).  
<https://doi.org/10.3390/risks9050090>
- Medrano, R., Sánchez, P., & Hollingworth, L. (2025). Role of the principal as a leader for crisis management in primary schools in Mexico. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 13(2), 157–175.  
<https://doi.org/10.17583/ijelm.15662>
- Andreassen, N., Borch, O. J., & Sydnes, K. (2020). Information sharing and emergency response coordination. *Safety Science*, 130.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104895>
- Abuateyh, N. (2023). A systematic literature review on the role of school leaders in developing strategic plans for school transformation in times of crisis. Retrieved from <https://eric.ed.gov>
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., Barakat, M. Y., & Stefanovic, M. A. (2021). Confronting a compound crisis: The school principal's role during the initial phase of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Education*, 6.  
<https://doi.org/10.3389/feduc.2021.617875>
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2024). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Da'as, R., Qadach, M., & Schechter, C. (2025). Crisis leadership: Principals' metaphors during COVID-19. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 357–379. <https://doi.org/10.1177/17411432231170580>
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>

- Rohrich, R. J., Hamilton, K. L., & Chung, K. C. (2020). Crisis leadership. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 146(6), 1433–1434. <https://doi.org/10.1097>
- Tarchichi, R. (2025, January 31). Crisis management in education: The role of educational leaders. Retrieved from <https://ronnietarchichi.com>
- Shelley, S. (2024, June 18). Leadership in crisis: Responding to educational challenges with an online Ed.D. Retrieved from <https://www.ucumberlands.edu>
- Schwab, K., & Malleret, T. (2025). *The global risks report 2025* (20th ed.). World Economic Forum.
- Kremer, S. M., & Sott, M. B. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Teran, K. D. (2022). *Crisis leadership: Experiences of K-12 principals in South Texas school districts during the COVID-19 pandemic* (Doctoral dissertation). University of Texas.
- Catubig, V. (2023). School leaders' crisis leadership competencies and their pandemic response strategies. *Diversitas Journal*, 8(4), 2691–2710. <https://doi.org/10.48017/dj.v8i4.2691>
- Williams, T., & Liou, Y.-H. (2024). Framing K-12 school leaders' roles and competencies in times of crisis. *Journal of School Leadership*, 34(1), 26–46. <https://doi.org/10.1177/10526846231187576>
- Mykhailova, Y., & Savina, N. (2023). Strategic educational quality for crisis adaptability. *Economics & Education*, 8(4), 86–88. <https://doi.org/10.30525/2500-946x/2023>

Bavik, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>





ภาคผนวก

มหามกุฏราชวิทยาลัย



## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ดร.อัญชนาพร สอนพร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านวังโพน

ตำบลหนองกุ้งใหญ่ อำเภอกระนวน

จังหวัดขอนแก่น

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)

การบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

นายวีระเดช ทิน้อย

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

สถานที่ทำงาน โรงเรียนหนองเสาเล้าวิทยาคาร

ตำบลหนองเสาเล้า อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

นายสุรธาดา สิงหาวาโน

ตำแหน่ง ครู

สถานที่ทำงาน โรงเรียนหนองเสาเล้าวิทยาคาร

ตำบลหนองเสาเล้า อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

วุฒิการศึกษา ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

สาขา การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วิทยาเขตอีสาน



ภาคผนวก ข

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหามกุฏราชวิทยาลัย



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา  
เลขที่ 91 ถนนเทศบาล 1 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000 โทรศัพท์ 0 7321 2863 ต่อ 131  
E-mail: scphyLib@yala.ac.th Website: http://www.yala.ac.th/IRB-SCPHYL/

AF 04-03

## หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ชื่อโครงการวิจัย	ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น		
รหัสจริยธรรมการวิจัย	SCPHYLIB-2568/977		
ผู้วิจัยหลัก	นายเลอสรวง เบิกบานดี		
สังกัด	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน		
วิธีการพิจารณา	Expedited		
วันที่ส่ง	19 ธันวาคม 2568	วันที่พิจารณา	09 มกราคม 2569
วันที่รับรอง	03 กุมภาพันธ์ 2569	วันหมดอายุ	03 กุมภาพันธ์ 2570

## เอกสารที่รับรอง

1. โครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงข้อมูลอาสาสมัครวิจัย
4. เอกสารแสดงความยินยอมที่ได้รับการบอกกล่าว
5. ประวัตินักวิจัย/คณะนักวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา  
ได้พิจารณาโครงการวิจัยแล้ว ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ตามระเบียบแนวทาง  
และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

## หมายเหตุ:

1. กำหนดส่งรายงานความก้าวหน้า 03 สิงหาคม 2569 แบบฟอร์ม AF 03-19
2. กำหนดส่งรายงานสิ้นสุดโครงการ 03 ธันวาคม 2570 แบบฟอร์ม AF 03-20
3. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัยหลังได้รับการ  
รับรอง ให้นักวิจัยขออนุมัติปรับรายละเอียด และ AF-07-02
4. หากดำเนินการวิจัยไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลารับรอง  
ให้นักวิจัยขออนุมัติขยายระยะเวลา และ AF 03-18

(ผศ.ดร. อัญชลี พงศ์เกษม)

รองประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม  
การวิจัยในมนุษย์

(ผศ.ดร. ภัคณัฐ วีระจร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม  
การวิจัยในมนุษย์

(หนังสือรับรองมีป็นอนุตราสัญลักษณ์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา)





แบบตรวจสอบการใช้ภาษาของข้อคำถาม และดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับสาระการวัด

และนิยามเชิงปฏิบัติการ

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

### คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาท่านตรวจสอบและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้ภาษาของข้อคำถามว่าสามารถใช้สื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนหรือไม่ เพียงใด

2. ขอความกรุณาท่านตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามในตาราง (คอลัมน์ที่ 3) ว่ามีเนื้อหาและใจความสอดคล้องกับสาระการวัด (คอลัมน์ที่ 2) และนิยามปฏิบัติการ (คอลัมน์ที่ 1) หรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- |     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| + 1 | หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้อง    |
| 0   | หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง    |
| -1  | หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง |

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบแบบการใช้ ภาษาของข้อคำถามและดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับสาระการวัดและนิยามเชิงปฏิบัติการใน ครั้งนี้

นายเลอสรวง เบิกบานดี

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนิยามปฏิบัติการ สารการวัด และข้อความของแต่ละองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ (1)	สารการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ความ สอดคล้อง		
				+1	0	-1
<b>1. การสื่อสาร (Communication)</b>						
กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องมีความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอ และทันเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนต้นตระหนัก และป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ผู้นำต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว การสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงการส่งสาร	1) มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอและทันเวลา	1) ท่านมีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอและทันเวลา				
	2) มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนต้นตระหนักและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน	2) ท่านมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสนต้นตระหนักและป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน				
	3) มีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลายเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว	3) ท่านมีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่หลากหลายเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว				

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ความ สอดคล้อง		
				+1	0	-1
ทางเดียวแต่ต้องรวมถึง การรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเห็นอก เห็นใจและเข้าใจความกังวลของผู้รับ สาร มีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ ทุกคนรับทราบแนวทางปฏิบัติและ บทบาทความรับผิดชอบของตนเองใน การผ่านพ้นวิกฤตไปได้	4) มีการสื่อสารที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์	4) ท่านมีการสื่อสารที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์				
	5) มีการรับฟัง เพื่อสร้างความ ไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและ เข้าใจความกังวลของผู้รับสาร	5) ท่านมีการรับฟังเพื่อสร้างความ ไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและ เข้าใจความกังวลของผู้รับสาร				
	6) มีการกระตุ้นแรงจูงใจและ สร้างขวัญกำลังใจ	6) ท่านมีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้าง ขวัญกำลังใจ				
	7) มีการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทาง ปฏิบัติและบทบาทความ รับผิดชอบของตนเอง	7) ท่านมีการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทาง ปฏิบัติและบทบาทความ รับผิดชอบของตนเอง				
<b>การตัดสินใจ (Decision-Making)</b>						
ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจ และดำเนินการอย่าง รวดเร็ว หนัก แน่นและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้อง	1) มีการตัดสินใจและดำเนินการ อย่าง รวดเร็ว หนักแน่นและทัน ต่อสถานการณ์	1) ท่านมีการตัดสินใจและ ดำเนินการอย่าง รวดเร็ว หนักแน่น และทันต่อสถานการณ์				

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ความ สอดคล้อง		
				+1	0	-1
ไม่ใช่การตัดสินใจที่ร้อนรน การตัดสินใจนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์ และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยง แม้ในระยะแรกของวิกฤตอาจจำเป็นต้องใช้แนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ แต่ในที่สุด ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องปรับตัวไปสู่ การตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจและนำพาทุกคนก้าวข้ามวิกฤตไปได้	2) การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม	2) ท่านมีการตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม				
	3) มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ	3) ท่านมีกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ				
	4) มีแนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์	4) ท่านมีแนวทางสั่งการที่ชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์				
	5) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจก่อนสู่การตัดสินใจร่วมกัน	5) ท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความไว้วางใจก่อนสู่การตัดสินใจร่วมกัน				

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ความ สอดคล้อง		
				+1	0	-1
<b>มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)</b>						
ความสามารถของผู้บริหารในการ สร้างความไว้วางใจ และความเข้าใจ เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อมิติทางอารมณ์ และจิตใจของบุคลากร สร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดีและ ปลอดภัย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและการ ตัดสินใจ สร้างความหมายร่วมกัน ซึ่ง ความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ถูก สร้างขึ้นนี้ จะเป็นทรัพยากรเชิงกล ยุทธ์ ที่ นำไปสู่ ความร่วมมือ ประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพในการ ฝ่าวิกฤต	1) มีการสร้างความไว้วางใจแก่ บุคลากร	1) ท่านมีการสร้างความไว้วางใจแก่ บุคลากร				
	2) มีการสร้างความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจ ของบุคลากร	2) ท่านการสร้างความเข้าใจอย่าง ลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์และจิตใจ ของบุคลากร				
	3) มีการสร้างบรรยากาศการ ทำงานที่ดีและปลอดภัย	3) ท่านมีการสร้างบรรยากาศการ ทำงานที่ดีและปลอดภัย				
	4) มีการเปิดโอกาสการให้แสดง ความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมี ส่วนร่วม	4) ท่านเปิดโอกาสการให้แสดง ความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมการมี ส่วนร่วม				
	5) มีการใช้กลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความร่วมมือประสานงาน ที่มี ประสิทธิภาพ	5) ท่านมีการใช้กลยุทธ์ที่นำไปสู่ ความร่วมมือประสานงาน ที่มี ประสิทธิภาพ				

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ความ สอดคล้อง		
				+1	0	-1
<b>การปรับตัว (Adaptability)</b>						
ความสามารถของผู้นำในการ ปรับตัว ให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่ แน่นอน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แต่ ต้องมีความยืดหยุ่น และ เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ วิธีการดำเนินงานให้ทันต่อ สถานการณ์ นอกจากนี้ ยังรวมถึงมิติ ทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการ เผชิญกับสภาวะความกดดัน และ ความสามารถในการ ฟื้นฟูสถานการณ์ ให้เป็นปกติหลังจากเจออุปสรรค โดย ต้องอาศัยการ ประเมินสถานการณ์	1) มีการปรับตัว ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน	1) ท่านมีการปรับตัว ให้สอดคล้อง กับสถานการณ์วิกฤตที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน				
	2) มีความยืดหยุ่นและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนกล ยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทัน ต่อสถานการณ์	2) ท่านมีความยืดหยุ่นและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนกล ยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้ทันต่อ สถานการณ์				
	3) มีความสามารถในการ เผชิญ กับสภาวะความกดดัน	3) ท่านมีความสามารถในการ เผชิญกับสภาวะความกดดัน				
	4) ฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติ หลังจากเจออุปสรรค	4) ฟื้นฟูสถานการณ์ให้เป็นปกติ หลังจากเจออุปสรรค				
	5) มีความสามารถประเมิน สถานการณ์ได้	5) ท่านมีความสามารถประเมิน สถานการณ์ได้				

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ความ สอดคล้อง		
				+1	0	-1
และเตรียมความพร้อม รับมือการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	6) มีการเตรียมความพร้อม รับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	6) ท่านมีการเตรียมความพร้อม รับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ				

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบอีกครั้ง จึงได้ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนี  
ความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามการ วิจัย ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ดังแสดงใน  
ตารางข้างล่างนี้



ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนิยามปฏิบัติการ สารการวัด และข้อคำถามของแต่ละองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สารการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
<b>ด้านการสื่อสาร (Communication)</b>					
กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้อง มี ความชัดเจน ตรงประเด็น สม่่าเสมอ และทันเวลา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ ถูกต้อง ลดความสับสนต้นตระหนัก และป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน ผู้นำต้อง สื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางที่ หลากหลาย เพื่อให้เข้าถึงผู้มีส่วนได้	1) มีกระบวนการ ถ่ายทอดข้อมูลที่มี ความชัดเจน ตรง ประเด็น	1) ท่านมีกระบวนการ ถ่ายทอดข้อมูลที่มี ความชัดเจนและตรง ประเด็นแก่บุคลากร	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
ส่วนเสียทุกคนอย่างรวดเร็ว การ สื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพ ไม่ได้เป็นเพียงการส่งสารทางเดียวแต่ ต้องรวมถึง การรับฟัง เพื่อสร้างความ ไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและเข้า	2) การสื่อสาร สม่่าเสมอและ ทันเวลา	2) ท่านมีการสื่อสาร อย่างสม่่าเสมอและ ทันเวลาต่อ สถานการณ์	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
ใจความกังวลของผู้รับสาร มีการกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ทุกคนรับทราบแนวทางปฏิบัติและบทบาทความรับผิดชอบของตนเองในการผ่านพ้นวิกฤตไปได้	3) สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้อง ลดความ สับสนตื่นตระหนก และป้องกันข้อมูลที่ บิดเบือน	3) ท่านมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ ถูกต้องมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ ถูกต้องแก่บุคลากร		ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ เปลี่ยนคำ “มีการ สื่อสารเพื่อสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้อง แก่บุคลากร” เป็น “ลดความสับสน และป้องกันข้อมูลที่ บิดเบือน”	ท่านมีการสื่อสารเพื่อ สร้างความเข้าใจที่ ถูกต้อง ลดความ สับสน และป้องกัน ข้อมูลที่บิดเบือน
	4) การสื่อสารอย่าง โปร่งใสและใช้ ช่องทางที่ หลากหลายเข้าถึงผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียทุก คนอย่างรวดเร็ว	4) ท่านมีการสื่อสาร อย่างโปร่งใสและใช้ ช่องทางการสื่อสารที่ หลากหลายในการ เข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ภาษามีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
	5) การสื่อสารที่ ส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์	5) ท่านมีการสื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้ บุคลากรแสดง ความคิดสร้างสรรค์		ผู้เชี่ยวชาญ แนะนำให้ เปลี่ยนคำ “คิด สร้างสรรค์” เป็น “คิดเห็นและนำเสนอ แนวคิดอย่าง สร้างสรรค์”	ท่านเปิดโอกาสให้ บุคลากรแสดงความคิด เห็นและนำเสนอ แนวคิดอย่าง สร้างสรรค์
	6) การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ การ รับฟัง เพื่อสร้าง ความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจความ กังวลของผู้รับสาร	6) ท่านรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากร ด้วยความเข้าใจและ เห็นอกเห็นใจ	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	7) การกระตุ้น แรงจูงใจ สร้างขวัญ	7) ท่านมีการสื่อสารที่ ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
	กำลังใจและสร้าง ความร่วมมือ	สร้างขวัญกำลังใจแก่ บุคลากร	สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	8) การรับทราบ แนวทางปฏิบัติและ บทบาทความ รับผิดชอบของ ตนเองในการผ่าน พ้นวิกฤตไปได้	8) ท่านมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ ในบทบาทและความ รับผิดชอบของ บุคลากร		ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ เพิ่มคำ “ในภาวะวิกฤต อย่างชัดเจน”	ท่านมีการสื่อสารเพื่อ ความเข้าใจใน บทบาทและความ รับผิดชอบของ บุคลากรในภาวะ วิกฤตอย่างชัดเจน
<b>การตัดสินใจ (Decision-Making)</b>					
ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจ และดำเนินการอย่าง รวดเร็ว หนัก แน่นและทันต่อสถานการณ์ แต่ต้อง ไม่ใช่การตัดสินใจที่ร้อนรน การ ตัดสินใจนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ	1) การตัดสินใจและ ดำเนินการอย่าง รวดเร็ว หนักแน่น และทันต่อ สถานการณ์	1) ท่านมีการตัดสินใจ และดำเนินการอย่าง รวดเร็วและทันต่อ สถานการณ์	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
<p>ความรอบคอบ มีเหตุผลและคุณธรรม โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สถานการณ์ และการประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยง แม้ในระยะแรกของวิกฤตอาจจำเป็นต้องใช้แนวทางสั่งการที่ชัดเจน และเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ แต่ในที่สุดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องปรับตัวไปสู่ การตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมและรับฟัง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและนำพาทุกคนก้าวข้าม วิกฤตไปได้</p>	<p>2) การตัดสินใจ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรอบคอบ มีเหตุผลและ คุณธรรม</p>	<p>2) ท่านมีการตัดสินใจ โดยยึดหลักความ รอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรม</p>	<p>นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้</p> <p>ภาษามีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้</p>		
	<p>3) มีกระบวนการ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง</p>	<p>3) ท่านมีการรวบรวม ข้อมูลและข้อเท็จจริง อย่างครบถ้วนก่อน การตัดสินใจ</p>	<p>ภาษามีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้</p>		
	<p>4) การวิเคราะห์ สถานการณ์และ</p>	<p>4) ท่านมีการวิเคราะห์ สถานการณ์และ</p>		<p>ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ เปลี่ยนคำ “ประเมิน</p>	<p>ท่านมีการวิเคราะห์ สถานการณ์และ</p>

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
	การประเมินผล กระทบหรือความ เสี่ยงก่อนการ ตัดสินใจ	ประเมินความเสี่ยง ก่อนตัดสินใจ		ความเสี่ยงก่อน ตัดสินใจ” เป็น “ประเมินผลกระทบ หรือความเสี่ยงก่อน การตัดสินใจ”	ประเมินผลกระทบ หรือความเสี่ยงก่อน การตัดสินใจ
	5) มีแนวทางสั่งการ ที่ชัดเจนและ เด็ดขาดเพื่อควบคุม สถานการณ์	5) ท่านมีการสั่งการ อย่างชัดเจนและ เด็ดขาดเพื่อควบคุม สถานการณ์		ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ เพิ่มคำ “ในภาวะ วิกฤต”	ท่านมีการสั่งการ อย่างชัดเจนและ เด็ดขาดเพื่อควบคุม สถานการณ์ในภาวะ วิกฤต
6) เปิดโอกาสให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเข้า มามีส่วนร่วมและ รับฟัง เพื่อสร้าง ความไว้วางใจก่อน	6) ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วน ร่วมและรับฟังความ คิดเห็นก่อนการ ตัดสินใจ	6) ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วน ร่วมและรับฟังความ คิดเห็นก่อนการ ตัดสินใจ	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
	สู่การตัดสินใจ ร่วมกัน				
	7) สร้างความ เชื่อมั่นและนำพา ทุกคนก้าวข้าม วิกฤตไปได้	7) ท่านสามารถสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่ บุคลากรว่าสามารถ ร่วมกันผ่านพ้นภาวะ วิกฤตไปได้	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
<b>มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)</b>					
ความสามารถของผู้บริหารใน การ สร้างความไว้วางใจ และความเข้าใจ เข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อมิติทางอารมณ์ และจิตใจของ บุคลากร สร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี และ ปลอดภัย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม	1) มีการสร้างความ ไว้วางใจแก่ บุคลากร	1) ท่านมีการสร้าง ความไว้วางใจให้ เกิดขึ้นแก่บุคลากรใน องค์กร	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
ในการแสดงความคิดเห็นและการ ตัดสินใจ สร้างความหมายร่วมกัน ซึ่ง ความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ถูก สร้างขึ้นนี้ จะเป็นทรัพยากรเชิงกล ยุทธ์ที่นำไปสู่ 'ความร่วมมือ ประสานงาน' ที่มีประสิทธิภาพในการ ฝ่าวิกฤต	2) มีการสร้างความ เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อ มิติทางอารมณ์และ จิตใจของบุคลากร	2) ท่านมีความเข้าใจ ต่อความรู้สึกด้าน อารมณ์และจิตใจของ บุคลากร	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	3) มีการสร้าง บรรยากาศการ ทำงานที่ดีและ ปลอดภัย	3) ท่านมีการสร้าง บรรยากาศการทำงาน ที่ดีและปลอดภัยแก่ บุคลากร	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	4) มีการเปิดโอกาส การให้แสดงความ คิดเห็น เพื่อส่งเสริม การมีส่วนร่วม	4) ท่านเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
			นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
5) ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจ	5) ท่านสร้าง ความสัมพันธ์และ ความไว้วางใจที่ดีกับ บุคลากรทุกระดับ	5) ท่านสร้าง ความสัมพันธ์และ ความไว้วางใจที่ดีกับ บุคลากรทุกระดับ	ท่านสร้าง ความสัมพันธ์และ ความไว้วางใจที่ดีกับ บุคลากรทุกระดับ		
6) การใช้กลยุทธ์ที่ นำไปสู่ความร่วมมือ มีประสิทธิภาพใน การฝ่าวิกฤต	6) ท่านใช้กลยุทธ์ที่ นำไปสู่ความร่วมมือที่ มีประสิทธิภาพใน ภาวะวิกฤต	6) ท่านใช้กลยุทธ์ที่ นำไปสู่ความร่วมมือที่ มีประสิทธิภาพใน ภาวะวิกฤต		ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ เปลี่ยนคำ “นำไปสู่ ความร่วมมือที่มี ประสิทธิภาพใน ภาวะวิกฤต ” เป็น “ในการ บริหารงานที่ส่งเสริม ความร่วมมือและการ ทำงานร่วมกันอย่างมี	ท่านใช้กลยุทธ์ในการ บริหารงานที่ส่งเสริม ความร่วมมือและการ ทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพใน ภาวะวิกฤต

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
					
<b>การปรับตัว (Adaptability)</b>					
ความสามารถของผู้นำในการ ปรับตัว ให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่ แน่นอน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิม แต่ ต้องมีความยืดหยุ่น และ เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ วิธีการดำเนินงานให้ทันต่อ สถานการณ์ นอกจากนี้ ยังรวมถึงมิติ ทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการ เผชิญกับสภาวะความกดดัน และ ความสามารถในการ ฟื้นฟู สถานการณ์ให้เป็นปกติหลังจากเจอ อุปสรรค โดยต้องอาศัยการประเมิน	1) การปรับตัว ให้ สอดคล้องกับ สถานการณ์วิกฤตที่ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วและไม่ แน่นอน	1) ท่านสามารถ ปรับตัวให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	ภาษามีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	2) มีความยืดหยุ่น ให้ทันต่อ สถานการณ์	2) ท่านมีความยืดหยุ่น ในการบริหารงานให้ ทันต่อสถานการณ์	ภาษามีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อความ (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
สถานการณ์ และเตรียมความพร้อม รับมือการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3) เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิธีการ ดำเนินงานให้ทันต่อ สถานการณ์	3) ท่านมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเพื่อ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การดำเนินงาน	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	4) ความสามารถในการ เผชิญกับสภาวะ ความกดดัน	4) ท่านสามารถเผชิญ กับสภาวะความกดดัน จากการทำงานได้ อย่างเหมาะสม	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
	5) สามารถฟื้นฟู สถานการณ์ให้เป็น ปกติหลังจากเจอ อุปสรรค	5) ท่านสามารถฟื้นฟู การทำงานให้กลับสู่ ภาวะปกติหลังจาก เผชิญอุปสรรค	ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ		

องค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการ (1)	สาระการวัด (2)	ข้อคำถาม (3)	การใช้ภาษาของ คำถาม	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ	แก้ไขและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
			นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
6) มีความสามารถ ประเมิน สถานการณ์ได้	6) ท่านสามารถ ประเมินสถานการณ์ วิกฤตได้อย่างรอบคอบ		ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		
7) มีการเตรียม ความพร้อม รับมือ การเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ	7) ท่านมีการเตรียม ความพร้อมในการ รับมือกับการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิด ขึ้นอยู่เสมอ		ภาษาที่มีความถูกต้อง เหมาะสมและ สอดคล้อง กับนิยาม ปฏิบัติการ สามารถ นำไปใช้เป็นข้อ คำถามได้		

## ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

## แบบสอบถามการวิจัย

ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

รายการข้อคำถาม	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่				ค่า IOC	แปลผล ค่า IOC
	1	2	3			
<b>ด้านการสื่อสาร (Communication)</b>						
1.	ท่านมีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจนและตรงประเด็นแก่บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ท่านมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและทันเวลาต่อสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ท่านมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องลดความสับสน และป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
4.	ท่านมีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดอย่างสร้างสรรค์	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
6.	ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ท่านมีการสื่อสารที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	ท่านมีการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

รายการข้อคำถาม		ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่				แปลผล ค่า IOC
		1	2	3	ค่า IOC	
<b>การตัดสินใจ (Decision-Making)</b>						
9.	ท่านมีการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	ท่านมีการตัดสินใจโดยยึดหลักความรอบคอบ มี เหตุผล และคุณธรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	ท่านมีการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่าง ครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ท่านมีการวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินผล กระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
13.	ท่านมีการสั่งการอย่างชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อ ควบคุมสถานการณ์ในภาวะวิกฤต	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
14.	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและ รับฟังความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรว่า สามารถร่วมกันผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)</b>						
16.	ท่านมีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ บุคลากรในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	ท่านมีความเข้าใจต่อความรู้สึกด้านอารมณ์และ จิตใจของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ท่านมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและ ปลอดภัยแก่บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	ท่านสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีกับ บุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

รายการข้อคำถาม		ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่				แปลผล ค่า IOC
		1	2	3	ค่า IOC	
21.	ท่านใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤต	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
<b>การปรับตัว (Adaptability)</b>						
22.	ท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	ท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	ท่านสามารถเผชิญกับสภาวะความกดดันจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	ท่านสามารถฟื้นฟูการทำงานให้กลับสู่ภาวะปกติหลังจากเผชิญอุปสรรค	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ท่านสามารถประเมินสถานการณ์วิกฤตได้อย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	ท่านมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
โดยรวม		0.92	0.96	0.89	0.92	ใช้ได้



ที่ อว ๓๖๓๓๔/ว ๑๖๑๓๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๓/๓๓ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐  
โทร ๐๕๓-๒๑๙๓๔๘๘, ๐๕๓-๒๑๙๓๔๘๖

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.อัญชนาพร สอนพร

ด้วย นายเลอสรวง เบิกบานดี เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๒๐๔๔๐๔๓๒๐๒๐ นักศึกษา  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๓๓/๒๕๖๗ กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง  
"ภาวะผู้นำคุณวิถึคของผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งกีดขวางงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น"  
ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะ  
นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ในการนี้ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุวิศิษฐภรณ์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๐๕๓-๒๐๕๓๕๓๕

ที่ อว ๗๙๓๔/ว ๐๒๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
 ๘/๓๘ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง  
 จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐  
 โทร ๐๔๓-๒๕๑-๕๘๘, ๐๔๓-๒๕๒-๓๖๖

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร นายวีระเดช ทิน้อย

ด้วย นายเลอสรวง เบิกบานดี เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๗๒๐๔๔๐๔๓๒๐๒๐ นักศึกษา  
 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๓๓/๒๕๖๓ กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง  
 “ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น”  
 ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะ  
 นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ในการนี้ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เป็น อย่างดี จึงใคร่ขอ  
 ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่ง  
 ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุธีวีรธรรม, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
 ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

มหาวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
 ๐๔๓-๒๕๒๕๙๕

ที่ อว ๗๘๓๔/ว ๐๒๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๗/๓๗ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลโพนเมือง อำเภอเมือง  
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐  
โทร ๐๕๓-๒๕๑-๕๕๕๗, ๐๕๓-๒๕๒-๓๗๖

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร นายสุรธาดา สิงหาวาโน

ด้วย นายเลอสรวง เบ็ญบานดี เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๗๒๐๔๔๐๔๓๒๐๒๐ นักศึกษา  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๓๗/๒๕๖๗ กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง  
"ภาวะผู้นำศรัทธาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น"  
ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะ  
นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาต่อไป

โบครนี้ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอ  
ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุวิจิตรธรรม, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

บัณฑิตการแพทยศาสตร์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๐๕๓-๒๕๑๕๗๕๕



ภาคผนวก จ  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ขอนแก่น

**เรียน** ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

เนื่องด้วย นายเลอสรวง เบิกบานดี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำ  
สารนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา คือ พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, รศ.ดร. ซึ่งการทำ  
สารนิพนธ์ดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความกรุณาข้อมูลจากท่าน ดังนั้น ข้าพเจ้า  
ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ผ่านทาง Google forms ตาม  
ลิงค์หรือ QR Code ที่แนบมาด้วย

### คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนกดส่ง  
คำตอบโดยไม่ต้องระบุชื่อของผู้ตอบ ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มี  
ผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่าน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายเลอสรวง เบิกบานดี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

#### 1. ระดับการศึกษา

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

#### 2. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ตั้งแต่ 1-5 ปี

ตั้งแต่ 6-10 ปี

มากกว่า 11 ปี

#### 3. ขนาดของสถานศึกษา (ตามเกณฑ์ สพฐ.)

ขนาดเล็ก

ขนาดกลาง

ขนาดใหญ่

ขนาดใหญ่พิเศษ

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

คำชี้แจง โปรดอ่านและเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือมีคุณลักษณะภาวะผู้นำคุณวิฤต ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำคุณวิฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	ระดับการปฏิบัติ /คุณลักษณะ				
		5	4	3	2	1
<b>1. การสื่อสาร (Communication)</b>						
1.	ท่านมีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลที่มีความชัดเจนและตรงประเด็นแก่บุคลากร					
2.	ท่านมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและทันเวลาต่อสถานการณ์					

ข้อ	ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	ระดับการปฏิบัติ /คุณลักษณะ				
		5	4	3	2	1
3.	ท่านมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความสับสน และป้องกันข้อมูลที่บิดเบือน					
4.	ท่านมีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายในการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
5.	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดอย่างสร้างสรรค์					
6.	ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ					
7.	ท่านมีการสื่อสารที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร					
8.	ท่านมีการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน					
<b>2. การตัดสินใจ (Decision-Making)</b>						
9.	ท่านมีการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์					
10.	ท่านมีการตัดสินใจโดยยึดหลักความรอบคอบ มีเหตุผล และคุณธรรม					
11.	ท่านมีการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วนก่อนการตัดสินใจ					
12.	ท่านมีการวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินผลกระทบหรือความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจ					
13.	ท่านมีการสั่งการอย่างชัดเจนและเด็ดขาดเพื่อควบคุมสถานการณ์ในภาวะวิกฤต					
14.	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ					
15.	ท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรว่าสามารถร่วมกันผ่านพ้นภาวะวิกฤตไปได้					
<b>3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)</b>						
16.	ท่านมีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กร					
17.	ท่านมีความเข้าใจต่อความรู้สึกด้านอารมณ์และจิตใจของบุคลากร					
18.	ท่านมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและปลอดภัยแก่บุคลากร					

ข้อ	ภาวะผู้นำยุควิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	ระดับการปฏิบัติ /คุณลักษณะ				
		5	4	3	2	1
19.	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ					
20.	ท่านสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีกับบุคลากรทุกระดับ					
21.	ท่านใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในภาวะวิกฤต					
<b>4. การปรับตัว (Adaptability)</b>						
22.	ท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
23.	ท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์					
24.	ท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน					
25.	ท่านสามารถเผชิญกับสภาวะความกดดันจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
26.	ท่านสามารถฟื้นฟูการทำงานให้กลับสู่ภาวะปกติหลังจากเผชิญอุปสรรค					
27.	ท่านสามารถประเมินสถานการณ์วิกฤตได้อย่างรอบคอบ					
28.	ท่านมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ					



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ที่ อว ๗๙๑๔/๐๓๒๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
๗/๓๗ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง

จังหวัดขอนแก่น ๕๐๐๐๐	ทะเบียนรับหนังสือ
โทร ๐๙๓-๒๗๑	เลขที่ 2570
	วันที่ 13 ก.พ. 2569
	เวลา ๗:๑๕

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลยหนองบัวลำภู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม แบบ QR Code จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายเลอสรวง เบ็บบานดี เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๗๒๐๔๔๐๔๓๒๐๒๐ นักศึกษา  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๓/๒๕๖๗ กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง  
“ภาวะผู้นำวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น” ซึ่งเป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ, รศ.ดร. เป็นที่ปรึกษา  
สารนิพนธ์

ดังนั้น เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ใช้ในการทำสารนิพนธ์  
และเป็นไปตามกระบวนการของการทำสารนิพนธ์ ดังกล่าว มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลเบื้องต้น ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย  
(Try out) ในการทำสารนิพนธ์ และขออนุญาตใช้หน่วยงานของท่านเป็นพื้นที่ในการทำสารนิพนธ์ เป็นลำดับ  
ต่อไป รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระสุธีวรธรรม, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน  
ติดต่อประสานงาน : นายเลอสรวง เบ็บบานดี โทร. ๐๙๒-๙๑๘-๓๕๘๙

แบบสอบถามเพื่อการทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (Try-out) เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำคุณวิถุคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ของ นายเลอสรวง เบ็บบานดี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน โดยมี พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ, รศ.ดร. เป็นที่ปรึกษาสารนิพนธ์ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำคุณวิถุคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุคของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ได้ทำแบบสอบถามเพื่อการทดสอบหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (Try-out) ตาม QR Code มาแนบพร้อมนี้



หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ นายเลอสรวง เบ็บบานดี เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๒-๙๑๘-๓๕๘๙





ที่ ศธ ๐๔๒๕๕/๙๐๑

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น  
๔๗๓ หมู่ ๒ ถนนมลิวรรณ ตำบลบ้านทุ่ม  
อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จำนวน ๑ ฉบับ  
ที่ อว๗๙๑๔/๐๔๐๘ ลงวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘  
๒. QR CODE แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายเลอสรวง เบิกบานดี นักศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ได้ดำเนินการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำคุณวิถีดของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น” เพื่อให้งานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นั้น

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถาม ตาม QR CODE เพื่อนักศึกษานำข้อมูลที่ไปดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นลำดับต่อไป รายละเอียดดังสิ่งที่แนบมาพร้อมด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

นายทวีศักดิ์ วัฒนอก

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ศึกษาราชการ  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

มหาจุฬาราชวิทยาลัย

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร ๐๔๓ ๐๐๙๘๖๗ ต่อ ๑๑ โทรสาร ๐๔๓๒๕๕๓๖๗

ผู้ปฏิบัติ นางสาวปริญดา สุจริต

“ เรียนดี มีคุณธรรม ”

แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ของ นายเลอสรวง เบิกบานดี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน โดยมี พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ, รศ.ดร. เป็นที่ปรึกษาสารนิพนธ์ มีวัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขอนแก่น

๒. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำคุณวิถุของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน



QR Code แบบสอบถาม

หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ นายเลอสรวง เบิกบานดี เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๒-๙๑๘-๓๕๘๙



ภาคผนวก ซ  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.964	28		
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การสื่อสาร 1	127.20	94.993	.681	.962
การสื่อสาร 2	127.27	94.547	.685	.962
การสื่อสาร 3	127.20	94.855	.595	.963
การสื่อสาร 4	127.17	98.902	.243	.965
การสื่อสาร 5	127.17	94.902	.612	.963
การสื่อสาร 6	127.37	91.757	.752	.962
การสื่อสาร 7	127.27	95.099	.624	.963
การสื่อสาร 8	127.23	94.737	.685	.962
การตัดสินใจ 1	127.10	95.748	.711	.962
การตัดสินใจ 2	127.17	95.247	.683	.962
การตัดสินใจ 3	127.20	92.303	.859	.961
การตัดสินใจ 4	127.20	92.924	.794	.961
การตัดสินใจ 5	127.17	95.385	.666	.963
การตัดสินใจ 6	127.23	92.668	.797	.961
การตัดสินใจ 7	127.23	95.220	.630	.963
มนุษยสัมพันธ์ 1	127.23	92.116	.760	.962
มนุษยสัมพันธ์ 2	127.13	95.499	.692	.962
มนุษยสัมพันธ์ 3	127.37	90.723	.772	.962
มนุษยสัมพันธ์ 4	127.23	92.254	.840	.961
มนุษยสัมพันธ์ 5	127.13	94.947	.634	.963

มนุษยสัมพันธ์ 6	127.20	93.200	.765	.962
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การปรับตัว 1	127.37	95.137	.515	.964
การปรับตัว 2	127.13	94.947	.634	.963
การปรับตัว 3	127.03	97.137	.655	.963
การปรับตัว 4	127.20	93.545	.730	.962
การปรับตัว 5	127.30	93.114	.722	.962
การปรับตัว 6	127.23	94.806	.677	.962
การปรับตัว 7	127.47	90.809	.831	.961

#### Frequency Table

		ระดับการศึกษา			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ปริญญาโท	74	88.1	88.1	88.1
	ปริญญาเอก	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

		ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ตั้งแต่ 1-5 ปี	15	17.9	17.9	17.9
	ตั้งแต่ 6-10 ปี	42	50.0	50.0	67.9
	มากกว่า 11 ปี	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

ขนาดของสถานศึกษา					
					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ขนาดเล็ก	10	11.9	11.9	11.9
	ขนาดกลาง	55	65.5	65.5	77.4
	ขนาดใหญ่	6	7.1	7.1	84.5
	ขนาดใหญ่พิเศษ	13	15.5	15.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
การสื่อสารรวม	84	3.00	5.00	4.3810	.38019
การตัดสินใจรวม	84	3.14	5.00	4.4558	.45310
มนุษย์สัมพันธ์รวม	84	3.00	5.00	4.3948	.37561
การปรับตัวรวม	84	3.00	5.00	4.4107	.36902
ภาวะผู้นำยุควิกฤตรวม	84	3.50	5.00	4.4106	.23971
Valid N (listwise)	84				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
การสื่อสาร 1	84	3	5	4.38	.790
การสื่อสาร 2	84	3	5	4.44	.734
การสื่อสาร 3	84	3	5	4.25	.863
การสื่อสาร 4	84	3	5	4.43	.749
การสื่อสาร 5	84	3	5	4.32	.853
การสื่อสาร 6	84	3	5	4.40	.762
การสื่อสาร 7	84	2	5	4.38	.835
การสื่อสาร 8	84	3	5	4.44	.797
Valid N (listwise)	84				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
การตัดสินใจ 1	84	2	5	4.40	.778
การตัดสินใจ 2	84	2	5	4.51	.768
การตัดสินใจ 3	84	2	5	4.45	.751
การตัดสินใจ 4	84	2	5	4.42	.824
การตัดสินใจ 5	84	3	5	4.52	.649
การตัดสินใจ 6	84	2	5	4.45	.782
การตัดสินใจ 7	84	2	5	4.43	.826
Valid N (listwise)	84				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
มนุษยสัมพันธ์ 1	84	3	5	4.39	.792
มนุษยสัมพันธ์ 2	84	3	5	4.31	.791
มนุษยสัมพันธ์ 3	84	3	5	4.42	.795
มนุษยสัมพันธ์ 4	84	2	5	4.31	.836
มนุษยสัมพันธ์ 5	84	3	5	4.55	.751
มนุษยสัมพันธ์ 6	84	3	5	4.39	.807
Valid N (listwise)	84				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
การปรับตัว 1	84	2	5	4.45	.782
การปรับตัว 2	84	3	5	4.43	.749
การปรับตัว 3	84	3	5	4.43	.781
การปรับตัว 4	84	3	5	4.39	.776
การปรับตัว 5	84	3	5	4.39	.728
การปรับตัว 6	84	2	5	4.37	.847

การปรับตัว 7	84	3	5	4.29	.815
Valid N (listwise)	84				

## Group Statistics

	ระดับการศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	
					Mean	
การสื่อสารรวม	ปริญญาโท	74	4.3801	.38399	.04464	
	ปริญญาเอก	10	4.3875	.37011	.11704	
การตัดสินใจรวม	ปริญญาโท	74	4.4788	.40780	.04741	
	ปริญญาเอก	10	4.2857	.71270	.22537	
มนุษยสัมพันธ์รวม	ปริญญาโท	74	4.3716	.38379	.04461	
	ปริญญาเอก	10	4.5667	.26294	.08315	
การปรับตัวรวม	ปริญญาโท	74	4.4009	.38217	.04443	
	ปริญญาเอก	10	4.4833	.25398	.08032	
ภาวะผู้นำคุณวิฤตรวมปริญญาโท	ปริญญาโท	74	4.4078	.23018	.02676	
	ปริญญาเอก	10	4.4308	.31570	.09983	

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
การสื่อสารรวม	Equal variances assumed	.128	.721	-.058	82	.954	-.00743	.12887	-.26379	.24893



วิกฤต	Equal		-0.222	10.333	.828	-.02296	.10336	-.25226	.20633
รวม	variances								
	not								
	assumed								

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
การ	ตั้งแต่ 1-5 ปี	15	4.4500	.26642	.06879	4.3025	4.5975	4.00	5.00
สื่อสาร	ตั้งแต่ 6-10 ปี	42	4.3482	.43436	.06702	4.2129	4.4836	3.00	5.00
รวม	มากกว่า 11 ปี	27	4.3935	.34791	.06695	4.2559	4.5311	3.75	5.00
	Total	84	4.3810	.38019	.04148	4.2984	4.4635	3.00	5.00
การ	ตั้งแต่ 1-5 ปี	15	4.3048	.47339	.12223	4.0426	4.5669	3.57	4.86
ตัดสินใจ	ตั้งแต่ 6-10 ปี	42	4.5408	.38194	.05893	4.4218	4.6598	3.14	5.00
รวม	มากกว่า 11 ปี	27	4.4074	.52669	.10136	4.1991	4.6158	3.14	5.00
	Total	84	4.4558	.45310	.04944	4.3575	4.5541	3.14	5.00
มนุษย์	ตั้งแต่ 1-5 ปี	15	4.4444	.35449	.09153	4.2481	4.6408	4.00	5.00
สัมพันธ์	ตั้งแต่ 6-10 ปี	42	4.3651	.39171	.06044	4.2430	4.4871	3.00	5.00
รวม	มากกว่า 11 ปี	27	4.4136	.37087	.07137	4.2669	4.5603	3.33	5.00
	Total	84	4.3948	.37561	.04098	4.3133	4.4764	3.00	5.00
การ	ตั้งแต่ 1-5 ปี	15	4.5000	.31497	.08133	4.3256	4.6744	4.00	5.00
ปรับตัว	ตั้งแต่ 6-10 ปี	42	4.3849	.41888	.06463	4.2544	4.5155	3.00	5.00
รวม	มากกว่า 11 ปี	27	4.4012	.31440	.06051	4.2769	4.5256	3.67	5.00
	Total	84	4.4107	.36902	.04026	4.3306	4.4908	3.00	5.00
ภาวะผู้นำ	ตั้งแต่ 1-5 ปี	15	4.4248	.18826	.04861	4.3205	4.5291	4.11	4.89
ยุควิกฤต	ตั้งแต่ 6-10 ปี	42	4.4098	.27484	.04241	4.3241	4.4954	3.50	5.00
รวม	มากกว่า 11 ปี	27	4.4039	.21230	.04086	4.3200	4.4879	3.95	5.00

Total	84	4.4106	.23971	.02615	4.3586	4.4626	3.50	5.00
-------	----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การสื่อสารรวม	Between Groups	.121	2	.060	.412	.664
	Within Groups	11.876	81	.147		
	Total	11.997	83			
การตัดสินใจรวม	Between Groups	.709	2	.354	1.758	.179
	Within Groups	16.331	81	.202		
	Total	17.040	83			
มนุษย์สัมพันธ์รวม	Between Groups	.084	2	.042	.291	.748
	Within Groups	11.626	81	.144		
	Total	11.710	83			
การปรับตัวรวม	Between Groups	.150	2	.075	.545	.582
	Within Groups	11.153	81	.138		
	Total	11.303	83			
ภาวะผู้นำคุณวิฤตรวม	Between Groups	.004	2	.002	.036	.965
	Within Groups	4.765	81	.059		
	Total	4.769	83			

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
การสื่อสาร	ขนาดเล็ก	10	4.3500	.21890	.06922	4.1934	4.5066	3.88	4.63
	รวม								
	ขนาดกลาง	55	4.3727	.42593	.05743	4.2576	4.4879	3.00	5.00
	ขนาดใหญ่	6	4.2083	.35940	.14672	3.8312	4.5855	4.00	4.88
	พิเศษ	13	4.5192	.23852	.06615	4.3751	4.6634	4.00	4.88
	Total	84	4.3810	.38019	.04148	4.2984	4.4635	3.00	5.00
การตัดสินใจ	ขนาดเล็ก	10	3.7571	.19107	.06042	3.6205	3.8938	3.43	4.00
	รวม								
	ขนาดกลาง	55	4.6545	.18173	.02450	4.6054	4.7037	4.29	5.00
	ขนาดใหญ่	6	3.3810	.26599	.10859	3.1018	3.6601	3.14	3.71
	พิเศษ	13	4.6484	.09432	.02616	4.5914	4.7053	4.57	4.86
	Total	84	4.4558	.45310	.04944	4.3575	4.5541	3.14	5.00
มนุษย์สัมพันธ์รวม	ขนาดเล็ก	10	4.4500	.36047	.11399	4.1921	4.7079	4.00	5.00
	รวม								
	ขนาดกลาง	55	4.4121	.40554	.05468	4.3025	4.5218	3.00	5.00
	ขนาดใหญ่	6	4.4167	.20412	.08333	4.2025	4.6309	4.17	4.67
	พิเศษ	13	4.2692	.31578	.08758	4.0784	4.4601	3.83	4.83
	Total	84	4.3948	.37561	.04098	4.3133	4.4764	3.00	5.00
การปรับตัว	ขนาดเล็ก	10	4.5833	.23895	.07556	4.4124	4.7543	4.17	5.00
	รวม								
	ขนาดกลาง	55	4.3848	.40935	.05520	4.2742	4.4955	3.00	5.00
	ขนาดใหญ่	6	4.2500	.20412	.08333	4.0358	4.4642	4.00	4.50
	พิเศษ	13	4.4615	.28991	.08041	4.2863	4.6367	3.83	5.00
	Total	84	4.3810	.38019	.04148	4.2984	4.4635	3.00	5.00

	Total	84	4.4107	.36902	.04026	4.3306	4.4908	3.00	5.00
ภาวะผู้นำคุณ วิฤตธรรม	ขนาดเล็ก	10	4.2851	.09723	.03075	4.2156	4.3547	4.20	4.52
	ขนาดกลาง	55	4.4561	.25073	.03381	4.3883	4.5238	3.50	5.00
	ขนาดใหญ่	6	4.0640	.13070	.05336	3.9268	4.2012	3.91	4.23
	ขนาดใหญ่ พิเศษ	13	4.4746	.11509	.03192	4.4050	4.5441	4.31	4.71
	Total	84	4.4106	.23971	.02615	4.3586	4.4626	3.50	5.00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การสื่อสารรวม	Between Groups	.441	3	.147	1.017	.390
	Within Groups	11.556	80	.144		
	Total	11.997	83			
การตัดสินใจรวม	Between Groups	14.467	3	4.822	149.978	.000
	Within Groups	2.572	80	.032		
	Total	17.040	83			
มนุษย์สัมพันธ์รวม	Between Groups	.255	3	.085	.593	.621
	Within Groups	11.455	80	.143		
	Total	11.710	83			
การปรับตัวรวม	Between Groups	.523	3	.174	1.295	.282
	Within Groups	10.779	80	.135		
	Total	11.303	83			
ภาวะผู้นำคุณวิฤต รวม	Between Groups	1.045	3	.348	7.484	.000
	Within Groups	3.724	80	.047		

Total	4.769	83			
-------	-------	----	--	--	--

## Post Hoc Tests

## Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) ขนาดของสถานศึกษา	(J) ขนาดของสถานศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
การสื่อสารรวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	-.02273	.13066	.862	-.2827	.2373
		ขนาดใหญ่	.14167	.19627	.473	-.2489	.5323
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-.16923	.15987	.293	-.4874	.1489
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	.02273	.13066	.862	-.2373	.2827
		ขนาดใหญ่	.16439	.16341	.317	-.1608	.4896
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-.14650	.11721	.215	-.3798	.0868
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.14167	.19627	.473	-.5323	.2489
		ขนาดกลาง	-.16439	.16341	.317	-.4896	.1608
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-.31090	.18758	.101	-.6842	.0624
	ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดเล็ก	.16923	.15987	.293	-.1489	.4874
		ขนาดกลาง	.14650	.11721	.215	-.0868	.3798
		ขนาดใหญ่	.31090	.18758	.101	-.0624	.6842
การตัดสินใจรวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	-.89740*	.06164	.000	-1.0201	-.7747
		ขนาดใหญ่	.37619*	.09260	.000	.1919	.5605
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-.89121*	.07542	.000	-1.0413	-.7411
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	.89740*	.06164	.000	.7747	1.0201
		ขนาดใหญ่	1.27359*	.07710	.000	1.1202	1.4270
		ขนาดใหญ่พิเศษ	.00619	.05530	.911	-.1039	.1162
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.37619*	.09260	.000	-.5605	-.1919
		ขนาดกลาง	-1.27359*	.07710	.000	-1.4270	-1.1202
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-1.26740*	.08850	.000	-1.4435	-1.0913

		ขนาดใหญ่พิเศษขนาดเล็ก	.89121*	.07542	.000	.7411	1.0413
		ขนาดกลาง	-.00619	.05530	.911	-.1162	.1039
		ขนาดใหญ่	1.26740*	.08850	.000	1.0913	1.4435
มนุษย์สัมพันธ์	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.03788	.13009	.772	-.2210	.2968
รวม		ขนาดใหญ่	.03333	.19541	.865	-.3555	.4222
		ขนาดใหญ่พิเศษ	.18077	.15917	.259	-.1360	.4975
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.03788	.13009	.772	-.2968	.2210
		ขนาดใหญ่	-.00455	.16269	.978	-.3283	.3192
		ขนาดใหญ่พิเศษ	.14289	.11670	.224	-.0893	.3751
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.03333	.19541	.865	-.4222	.3555
		ขนาดกลาง	.00455	.16269	.978	-.3192	.3283
		ขนาดใหญ่พิเศษ	.14744	.18676	.432	-.2242	.5191
		ขนาดใหญ่พิเศษขนาดเล็ก	-.18077	.15917	.259	-.4975	.1360
		ขนาดกลาง	-.14289	.11670	.224	-.3751	.0893
		ขนาดใหญ่	-.14744	.18676	.432	-.5191	.2242
การปรับตัวรวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.19848	.12619	.120	-.0526	.4496
		ขนาดใหญ่	.33333	.18955	.082	-.0439	.7106
		ขนาดใหญ่พิเศษ	.12179	.15440	.433	-.1855	.4291
	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.19848	.12619	.120	-.4496	.0526
		ขนาดใหญ่	.13485	.15782	.395	-.1792	.4489
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-.07669	.11320	.500	-.3020	.1486
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.33333	.18955	.082	-.7106	.0439
		ขนาดกลาง	-.13485	.15782	.395	-.4489	.1792
		ขนาดใหญ่พิเศษ	-.21154	.18117	.246	-.5721	.1490
		ขนาดใหญ่พิเศษขนาดเล็ก	-.12179	.15440	.433	-.4291	.1855
		ขนาดกลาง	.07669	.11320	.500	-.1486	.3020
		ขนาดใหญ่	.21154	.18117	.246	-.1490	.5721
ภาวะผู้นำยุค	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	-.17094*	.07417	.024	-.3186	-.0233
วิกฤตรวม		ขนาดใหญ่	.22113	.11142	.051	-.0006	.4429

	ขนาดใหญ่พิเศษ	-.18947*	.09075	.040	-.3701	-.0089
ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	.17094*	.07417	.024	.0233	.3186
	ขนาดใหญ่	.39207*	.09276	.000	.2075	.5767
	ขนาดใหญ่พิเศษ	-.01853	.06654	.781	-.1509	.1139
ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.22113	.11142	.051	-.4429	.0006
	ขนาดกลาง	-.39207*	.09276	.000	-.5767	-.2075
	ขนาดใหญ่พิเศษ	-.41060*	.10649	.000	-.6225	-.1987
ขนาดใหญ่พิเศษ	ขนาดเล็ก	.18947*	.09075	.040	.0089	.3701
	ขนาดกลาง	.01853	.06654	.781	-.1139	.1509
	ขนาดใหญ่	.41060*	.10649	.000	.1987	.6225

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์

ชื่อ สกุล	นายเลอสรวง เบิกบานดี
วัน เดือน ปี เกิด	30 มีนาคม 2533
สถานที่เกิด	136 หมู่ 2 ตำบลน้ำโสม อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 ระดับปริญญาตรี ศิลปกรรมศาสตรบัณฑิต ศป.บ. (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาวิชาจิตรกรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี พ.ศ. 2568 ระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ที่อยู่ปัจจุบัน	1/2 (ห้อง 331/3) หมู่ 10 ซอยประเทืองทอง 1 ถนนมะลิวัลย์ ตำบลจระเข้ อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40240 โทรศัพท์ 092-9183589
ผลงานตีพิมพ์	Click or tap here to enter text.
รางวัลที่ได้รับ	Click or tap here to enter text.