



การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
THE DEVELOPMENT OF CRISIS LEADERSHIP INDICATORS
FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF
THE BASIC EDUCATION COMMISSION

วทันยา อัมพันธ์, อัจฉรา นียมาภา และพรเทพ รุ่งแผน

Watanya Ampan, Achara Niyamabha and Pornthep Rupan

สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Educational Administration, Faculty of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Thailand

First/Corresponding Author, E-mail: watanya.ays@gmail.com

Received November 27, 2024; Revised February 10, 2025; Accepted February 11, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ตรวจสอบความสอดคล้องตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) นำเสนอแนวทางการประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเชิงลึก แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การเข้าถึงปัญหา ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด 2) การสื่อสาร ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด 3) การปรับตัว ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด 4) การพลิกวิกฤต ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด 5) การให้คำปรึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด 6) การเสริมพลัง ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด 7) การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด 2) การตรวจสอบความตรงโครงสร้างเชิงเส้นของโมเดลตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) แนวทางการประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: การพัฒนาตัวชี้วัด, ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



Abstract

This article aimed to (1) study of crisis leadership indicators for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission, (2) examine the consistency of crisis leadership indicators of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission with empirical data, and (3) present of an evaluation method for crisis leadership of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission based on the developed indicators. The sample consisted of 400 school administrators under the Office of the Basic Education Commission, selected through purposive sampling. The instruments for collecting data were interviews, questionnaires, and suitability evaluation forms. Data were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, standard deviation, and confirmatory factor analysis. The research results were as follows: 1) crisis leadership indicators for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission comprised 7 components and 15 indicators as follows: (1) problem identification, consisting of 2 indicators, (2) communication, consisting of 2 indicators, (3) adaptation, consisting of 2 indicators, (4) crisis reversal, consisting of 2 indicators, (5) consultation, consisting of 3 indicators, (6) empowerment, consisting of 2 indicators, and (7) innovation development, consisting of 2 indicators. 2) The confirmatory factor analysis indicated that the crisis leadership indicator model of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission was consistent with empirical data. 3) The proposed guidelines for evaluating indicators of leadership in crisis situations for secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission, based on the developed indicators, were found to be highly appropriate.

Keywords: Indicators Development, Crisis Leadership, Secondary School Administrators

บทนำ

ภาวะวิกฤต หมายถึง “สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Long, 2001) โดยภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นหากไม่มีการวางแผนในการรับมือที่เหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรหรือก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์ (Covello, 1995) ดังเช่นสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ได้แพร่ระบาดในเดือนธันวาคม 2562 ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และทั่วโลก



(กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2566) ผลกระทบของโควิด-19 ไม่เพียงส่งต่อภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อภาคการศึกษาของประเทศไทยด้วย โดยเป็นเวลากว่า 2 ปี นับตั้งแต่การแพร่ระบาดที่นักเรียนไม่สามารถไปโรงเรียนตามปกติอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการเรียนทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยทดแทนเพื่อประคับประคองให้การเรียนการสอนสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ในความเป็นจริงประสิทธิภาพของการเรียนทางไกลยังไม่เทียบเท่ากับการเรียนในห้องเรียนตามปกติ และการเรียนทางไกลยังสามารถสร้างความเหลื่อมล้ำเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ปัญหาการเรียนรู้ถดถอย (learning loss) ซึ่งผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยในด้านวิชาการและความจำเพื่อการใช้งานลดลงเหลือเพียง 0.86% และ 2.2% จากการเรียนรู้ 100% เมื่อเทียบกับวันที่ไปโรงเรียนตามปกติ และ 2) ปัญหาการหลุดออกจากระบบการศึกษา ซึ่งผลสำรวจของกระทรวงศึกษาธิการในปี 2564 หลังสิ้นสุดการแพร่ระบาดของโรคพบว่า มีเด็กที่หลุดออกจากระบบมากถึง 110,755 คน (ตรีสุข ไพชนยทวีจิตร และ สรลชนา ธิติสุวรรณ, 2565)

จากผลกระทบของภาวะวิกฤติที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อภาคการศึกษาของประเทศไทยนั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษถึงแนวทางในการจัดการภาวะวิกฤติของสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่งโดยตรง ตามที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ระบุให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาและมีหน้าที่ในการควบคุม ดูแล และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การบริหารสถานศึกษาในภาวะปกติอาจไม่เป็นปัญหา แต่ในสถานการณ์วิกฤติ (พิริยานิวาสานนท์ และ จิรศักดิ์ สุรงค์พิพรรณ, 2565) โดยความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น เมื่อทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นตัวแปรที่มีส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤติโดยตรง (Odumeru & Ogbonna, 2013; Alkhawani, 2016) ดังนั้นการศึกษาตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติจึงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นต้องทำการศึกษา เพื่อให้สามารถวัดและประเมินผลการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ดังนั้นในการศึกษครั้งนี้จึงศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สามารถใช้เป็นแนวทางการประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่สามารถจัดการกับสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลดีต่อการรักษาคุณภาพการศึกษาและการให้บริการนักเรียน ซึ่งจะช่วยสร้างระบบการศึกษาที่พร้อมและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสมต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต หมายถึง สถานการณ์วิกฤตเพราะว่าบุคคลนั้นไม่รู้ที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างไร (Carkhuff & Berenson, 1977) ซึ่งภาวะวิกฤติ คือ สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนป้องกันไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ (Richard K. Long, 2001) โดยภาวะวิกฤตนั้น สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษา เช่นเดียวกัน และส่งผลกระทบใน 5 ด้าน ดังนี้ (ศูนย์ความปลอดภัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) 1. ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก 2. ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ 3. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ 4. ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ตามปกติ และ 5. ผลกระทบด้านให้บริการที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป ภาวะวิกฤตเป็นผลมาจากอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำรงชีวิตที่บุคคลเชื่อว่าพวกเขาไม่สามารถเอาชนะได้ด้วยวิธีการกระทำ และทางเลือกที่เคยปฏิบัติตามปกติได้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความพยายามของผู้นำที่จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่ได้ เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายนี้จะต้องมีนัยสำคัญ ไม่ใช่แค่การทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเท่านั้น (Kellerman, 1999) โดยภาวะผู้นำมีความสำคัญในบริบทของการบริหาร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์การหรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ (Mills, 2005) และพบว่า Sreejith Balasubramanian & Cedwyn Fernandes (2022) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่สำคัญประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเห็นอกเห็นใจและความเอาใจใส่ 2) ความเปิดกว้างและการสื่อสาร ผู้นำควรมีความโปร่งใสและซื่อสัตย์กับพนักงานเกี่ยวกับสถานการณ์ และสื่อสารบ่อยครั้งและชัดเจน 3) การปรับตัว ผู้นำควรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น 4) ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ ผู้นำควรมีความสามารถในการฟื้นตัวจากความล้มเหลวและอดทนต่อความยากลำบาก 5) ความเด็ดขาด ผู้นำควรสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและเด็ดขาดในช่วงวิกฤต 6) การให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน ผู้นำควรปรึกษาหารือกับผู้อื่นและร่วมมือกัน



การแก้ปัญหาวิกฤติ และ 7) การให้อิสระแก่พนักงาน ผู้นำควรให้อิสระแก่พนักงานในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มน้าให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจ มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ โดยในสถานการณ์ภาวะวิกฤตินั้น ผู้นำต้องพิจารณาสามารถสิ่งแวดล้อมและบริบทที่เกิดขึ้นประกอบ ควรมีทักษะที่สำคัญในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต Balasubramanian and Fernandes (2022) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา

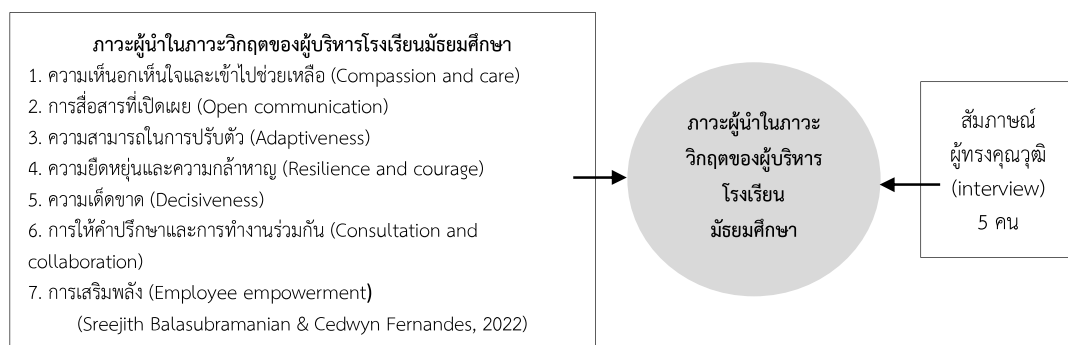
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คมกริช บุญพรม และประยุทธ ชูสอน (2562) ได้ศึกษาตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำด้าน SOFT SKILLS ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนชายขอบ ซึ่ง soft skills เป็นปัจจัยทำให้คนทำงานได้ดีขึ้น ประกอบไปด้วย 8 ทักษะ ได้แก่ 1) ด้านการติดต่อสื่อสารและการนำเสนอ 2) ด้านความสามารถของภาวะผู้นำ 3) ด้านการทำงานแบบทีมประสานพลัง 4) ด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) ด้านความเป็นมืออาชีพและจริยธรรม 6) ด้านการศึกษาเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านการพัฒนาคนและการสร้างนวัตกรรม และ 8) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

Chatzipanagiotou and Katsarou (2023) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในการจัดการหลังจากการเกิดสถานการณ์ Covid-19 ตามทัศนะของนักวิชาการ จำนวน 42 แหล่ง จากนั้นสังเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของภาวะผู้นำได้ 11 ลักษณะ คือ 1. กล้าตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยน 2. จัดการปรับเปลี่ยนวิธีการแบบใหม่ 3. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 4. พึงพาคุณสมบัติ ค่านิยม และทักษะที่ดี 5. ส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียน 6. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้งนักเรียน บุคลากร และสมาชิกในชุมชน 7. มีความเสมอภาค 8. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 9. ความเอาใจใส่ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 10. ดำเนินการเชิงรุก 11. จัดการความเสี่ยงและลดความเสี่ยงให้ได้มากที่สุด

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ใช้แนวคิด Sreejith Balasubramanian & Cedwyn Fernandes (2022) ร่วมกับการทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

1. **แหล่งข้อมูล** คือ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. **การยืนยันองค์ประกอบ** ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และ 2) เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา หรือ 3) เป็น ผู้บริหารที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในการบริหารสถานศึกษา

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** คือ แบบบันทึกสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้น เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญตามประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้

1. **ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง** ดังนี้

1.1 **ประชากร** คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,360 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

1.2 **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย** ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการใช้สถิติในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างจากกฎแห่งความเชี่ยวชาญ (rule of thumb) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนามใช้กันมากคือ ใช้ขนาดตัวอย่าง 10 -20 คนต่อ ตัวแปรสังเกตได้ (Hair and et al., 1998 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ในงานวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร จึงควรใช้ขนาดตัวอย่าง 200 ถึง 400 คน ดังนั้นขนาดตัวอย่างจึงกำหนดไว้ จำนวน 400 คน

1.3 **วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยใช้วิธีการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยใช้เทคนิคและการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขั้นตอน คือ แบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกพื้นที่ภูมิศาสตร์เป็น 4 ภาค จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากจากรายชื่อโรงเรียนในแต่ละภูมิภาคเพื่อให้ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 โรงเรียน

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) และตอนที่ 2 เป็นข้อคำถาม



เกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) พบว่า แบบสอบถามทุกข้อมีความเที่ยงมากกว่า 0.5 จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ (Eisinga, Grotenhuis & Pelzer, 2012)

2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองนำไปใช้ (Pre -Test) กับกลุ่มประชากร จำนวน 30 ชุด และทำการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach) พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.98 จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2554)

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอประสานงานผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 400 คน โดยการจัดส่งทางอิเล็กทรอนิกส์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis, CFA) ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS version 20.00

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการวิจัยเชิง รายละเอียดดังนี้

1. การสร้างคู่มือ และแบบประเมิน นำตัวชี้วัดที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นคู่มือตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับร่าง) และแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือตัวชี้วัดฯ

2. ดำเนินการประเมินความเหมาะสมของคู่มือตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับร่าง) โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือตัวชี้วัดภาวะผู้นำ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ซึ่งแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด 4 หมายถึง เหมาะสม 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง พอใช้ และ 1 หมายถึง ควรปรับปรุง (Best, 1997)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความเหมาะสมของคู่มือภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

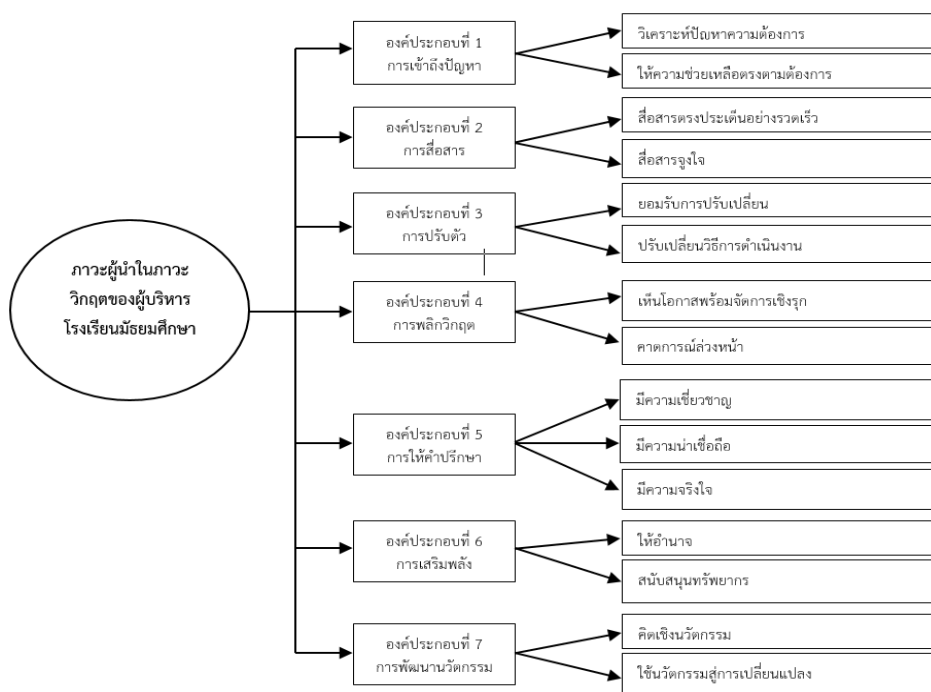


ผลการวิจัย

จากการดำเนินการศึกษาวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน สามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่มีแนวโน้มเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศและเลือกนำแนวคิดของ Sreejith Balasubramanian & Cedwyn Fernandes (2022) สรุปได้ว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ความเห็นอกเห็นใจและเข้าไปช่วยเหลือ องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารที่เปิดเผย องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว องค์ประกอบที่ 4 ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ องค์ประกอบที่ 5 ความเด็ดขาด องค์ประกอบที่ 6 การให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน และ องค์ประกอบที่ 7 การเสริมพลัง จากนั้นนำองค์ประกอบ 7 ด้านที่ได้ ไปกำหนดเป็นประเด็นเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตฯ ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



2. การตรวจสอบความสอดคล้องตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

การตรวจสอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis, CFA) พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ของค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล พบว่า ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 55.52, df เท่ากับ 42, P-value เท่ากับ 0.08, RMSEA เท่ากับ 0.028, GFI เท่ากับ 0.98, AGFI เท่ากับ 0.95 ผลการวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ซึ่งแสดงผลการตรวจสอบความตรงเชิงเส้นโครงสร้างของโมเดลการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ของค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล เป็นไปตามเกณฑ์ทุกค่า โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเข้าถึงปัญหา (ACCP) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด พบว่า วิเคราะห์ปัญหาความต้องการ (Y_1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.85 รองลงมา คือ ให้ความช่วยเหลือตรงตามต้องการ (Y_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.75

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร (COMM) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด พบว่า สื่อสารตรงประเด็นอย่างรวดเร็ว (Y_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.90 รองลงมา คือ สื่อสารจริงใจ (Y_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.85

องค์ประกอบที่ 3 การปรับตัว (ADAP) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด พบว่า ยอมรับการปรับเปลี่ยน (Y_5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.80 รองลงมา คือ ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน (Y_6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.78

องค์ประกอบที่ 4 การพลิกวิกฤต (TCRIS) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด พบว่า เห็นโอกาสพร้อมจัดการเชิงรุก (Y_7) และ คาดการณ์ล่วงหน้า (Y_8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากัน คือ 0.83

องค์ประกอบที่ 5 การให้คำปรึกษา (CONS) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด พบว่า มีความน่าเชื่อถือ (Y_{10}) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.88 รองลงมา คือ มีความเชี่ยวชาญ (Y_9) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.87 และ มีความจริงใจ (Y_{11}) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.83

องค์ประกอบที่ 6 การเสริมพลัง (EMPOW) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด พบว่า การให้อำนาจ (Y_{12}) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.91 รองลงมา คือ สนับสนุนทรัพยากร (Y_{13}) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.75

องค์ประกอบที่ 7 การพัฒนานวัตกรรม (INNOD) ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด พบว่า ใช้ นวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง (Y_{15}) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.88 รองลงมา คือ คิดเชิง นวัตกรรม (Y_{14}) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.86



แผนภาพที่ 3 แสดงโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำตัวชี้วัดที่ได้ในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างเป็นคู่มือ
ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง) และแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะ
วิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่ง
ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของคู่มือตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต
ฯ พบว่า คู่มือตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดทำขึ้น โดยภาพรวมมีคุณภาพและความเหมาะสมอยู่ในระดับ
เหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า โดยองค์ประกอบตัวชี้วัดภาวะผู้นำ
ในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเข้าถึง
ปัญหา การสื่อสาร การปรับตัว การให้คำปรึกษา การเสริมพลัง การพลิกวิกฤต และการพัฒนา
นวัตกรรม

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอข้อวิจารณ์ตามองค์ประกอบและตัวชี้วัด
ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเข้าถึงปัญหา โดยคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ดีจะต้องใช้
ความฉลาด ไหวพริบมาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร เพื่อให้สามารถนำพาสถานศึกษาผ่าน
พ้นภาวะวิกฤติต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Gomez-Trujillo and Gonzalez-



Perez (2022) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ในการเข้าถึงความยั่งยืน ได้กล่าวถึงเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงแล้วจะสามารถจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม การเข้าถึงปัญหา

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร โดยผู้นำที่ดี ต้องมีการสื่อสารที่ดี ตรงไปตรงมาและเปิดเผยข้อเท็จจริง เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดชัดเจนและเชื่อถือได้ในการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นกันเอง รู้จักวิธีการประสานงานที่ดีและอยู่เคียงข้างในทุกสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธพจน์ จักรคม และวิยุทธ์ จำรัสพันธุ์ (2566) ที่พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำควรมีในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นวิกฤตการณ์ คือการสื่อสารที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและผ่านพ้นจากวิกฤตต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว การสื่อสารควรเป็นอย่างเปิดเผยและจริงใจเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 3 การปรับตัว โดยผู้นำที่ดีต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและทำการปรับเปลี่ยนที่จำเป็น พวกเขาควรเต็มใจที่จะเรียนรู้และเติบโต และเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติที่ไม่เคยพบมาก่อน การปรับตัวจะสามารถทำให้ผู้นำสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่การปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Striteska & Prokop (2020) และ Heifetz (2020) กล่าวว่า การปรับตัวช่วยให้ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ และแนวคิดสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การมีสติและพร้อมที่จะตั้งรับสถานการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 4 การพลิกวิกฤต เป็นทักษะสำคัญของผู้นำ โดยผู้นำต้องมีแนวคิดในการรับมือกับภาวะวิกฤติ นั่นคือ ความสามารถในการจัดการหลาย ๆ แบบ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ขณะเดียวกัน ก็สามารถหาทางออกได้หลาย ๆ ทาง เพื่อลดความสูญเสีย และพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมาส พันธุ์ชัย (2564) เรื่อง วิกฤตโควิด-19 กับการพลิกวิกฤตเป็นโอกาส พบว่า นโยบายของผู้บริหารด้านสาธารณสุขเรื่องการอยู่บ้าน (stay at home) และทำงานจากบ้าน (work from home) เพื่อลดการแพร่ระบาดของโรค ส่งผลให้โรงพยาบาลจัดทำแคมเปญให้คนใช้รับยาหลายวิธี เช่น รับยาที่ร้านยาใกล้บ้าน การส่งยาไปรษณีย์ หรือรับยาที่จุดช่องทางด่วน เพื่อลดการแออัดในโรงพยาบาล ทำให้อัตราผู้ป่วยที่มาใช้บริการห้องตรวจผู้ป่วยนอกลดลง การบริการรวดเร็วขึ้น สุขภาพจิตของผู้ให้และผู้ให้บริการดีขึ้น และคุณภาพการให้บริการสูงขึ้น ผู้ป่วยโรคเรื้อรังไม่ต้องเสียเวลารับยาที่โรงพยาบาล สามารถรับยาอยู่บ้านได้ ซึ่งถือเป็นข้อดีจากวิกฤตโควิด-19หรืออีกในหนึ่งคือการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

องค์ประกอบที่ 5 การให้คำปรึกษา ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ยังต้องมีทักษะในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้วย ผู้นำควรปรึกษาร่วมกับผู้อื่นและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาวิกฤติ พวกเขาควรสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมถึงเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดจากภาวะวิกฤตินั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยธวัช เนียมศิริ (2560) ที่พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ต้องมีคุณสมบัติที่ปรึกษาที่ดี และสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และมองหาโอกาสในการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะวิกฤติ



องค์ประกอบที่ 6 การเสริมพลัง ผู้นำที่ดีในภาวะวิกฤตที่ทุกคนต่างตกใจ หมดกำลังใจหรือไม่รู้ว่าจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไรนั้น จะต้องรู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานภายใต้ภาวะวิกฤตเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับธีระพันธ์ พวงจำปี (2559) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีควรรู้จักวิธีส่งเสริมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความภูมิใจในงานของตน และรู้จักใช้แรงจูงใจทางบวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 7 การพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้การก่อให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไป ผู้นำที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งจำเป็นในการนำบุคลากรผ่านขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bartsch et al. (2021) เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญในภาวะวิกฤต พบว่า ผู้นำที่สามารถนำเสนอความรู้และการเรียนรู้เชิงดิจิทัลจะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ในปัจจุบัน โลกเผชิญกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดและมักมีความรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนทั่วโลกอย่างรุนแรง ดังเช่นสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ได้แพร่ระบาดในเดือนธันวาคม 2562 ซึ่งเป็นภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของประเทศไทยด้วย โดยส่งผลให้เกิดปัญหาการเรียนรู้อดถอย และปัญหาการหลุดออกจากระบบการศึกษา ดังนั้นในการบริหารการศึกษานั้น จะต้องมีการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานภายใต้ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้จึงได้ศึกษาและพัฒนาเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพบว่าตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเข้าถึงปัญหา 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัว 4) การพลิกวิกฤต 5) การให้คำปรึกษา 6) การเสริมพลัง และ 7) การพัฒนานวัตกรรม ดังภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดของ 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเข้าถึงปัญหา ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) วิเคราะห์ปัญหาความต้องการ และ 2) ให้ความช่วยเหลือตรงตามต้องการ องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) สื่อสารตรงประเด็นอย่างรวดเร็ว และ 2) สื่อสารจริงใจ องค์ประกอบที่ 3 การปรับตัว ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ยอมรับการปรับเปลี่ยน และ 2) เปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน องค์ประกอบที่ 4 การพลิกวิกฤต ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) เห็นโอกาสพร้อมจัดการเชิงรุก และ 2) คาดการณ์ล่วงหน้า องค์ประกอบที่ 5 การให้คำปรึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) มีความน่าเชื่อถือ 2) มีความเชี่ยวชาญ และ 3) มีความจริงใจ องค์ประกอบที่ 6 การเสริมพลัง ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) การให้อำนาจ และ 2) สนับสนุนทรัพยากร องค์ประกอบที่ 7 การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ใช้นวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลง และ 2) คิดเชิงนวัตกรรม

สรุป

ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเข้าถึงปัญหา 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัว 4) การพลิกวิกฤต 5) การให้คำปรึกษา 6) การเสริมพลัง และ 7) การพัฒนานวัตกรรม และประกอบด้วย 15 ตัวชี้วัด เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ของค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล พบว่า ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Chi-Square เท่ากับ 55.52, df เท่ากับ 42, P-value เท่ากับ 0.08, RMSEA เท่ากับ 0.028, GFI เท่ากับ 0.98, AGFI เท่ากับ 0.95 ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อนำไปการประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า โดยภาพรวมมีคุณภาพและความเหมาะสมอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการประเมินตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการรับมือกับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรนำผลการวิจัยไปปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้น



คุณสมบัติด้านภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต เพื่อให้การสรรหาผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำองค์กรผ่าน
พ้นสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทาง
ในการพัฒนาภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยสามารถขยาย
การวิจัยไปยังโรงเรียนระดับประถมศึกษาหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อประเมินความเหมาะสมของ
ตัวชี้วัดในบริบทที่หลากหลาย

เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (2566). *แนวทางการดำเนินการเรื่องโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับสถานประกอบการ*. กรุงเทพฯ: อักษรกราฟฟิกแอนด์ดีไซน์
- คมกริช บุญพรม และประยุทธ์ ชูสอน. (2562). ได้ศึกษาตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำด้าน SOFT SKILLS ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนชายขอบ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 25(1), 95-114.
- ชัยวัช เนียมศิริ. (2560). ประสิทธิภาพบทบาทภาวะผู้นำท้องถิ่นในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของอำเภอเขา คือ จังหวัดเพชรบูรณ์. *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร*, 23(2), 23-35.
- ตรีนุช โพชนนตรีจิตร และสร้อยธนา ธิติสุวรรณ. (2565). ผลกระทบการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อ การศึกษา. สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2567. จาก <http://www.eco.ru.ac.th/images/document/article/TreeNut/publish02-02.pdf>.
- ธีระพันธ์ พวงจำปี. (2559). *ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงมี*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลริสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พริยา นวนาสนนท์ และจิรศักดิ์ สุรงค์พิพรรณ. (2565). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 4(2), 141-150.
- ยุทธพงษ์ จักรคม และวิยุทธ์ จำรัสพันธุ์. (2566). บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤตใน สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 13(2), 1- 19.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2554). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศุภมาส พันธุ์ชัย. (2564). วัคซีนโควิด คือ ความหวังของการยุติการระบาด. *Krabi Medical Journal*, 4(1), 63-81.
- ศูนย์ความปลอดภัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). *แผนการบริหารความ พร้อมต่อสภาวะวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี การศึกษา 2565*. สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2567. จาก http://www.bopp.go.th/?page_id=3860



- Alkhawlani, Mohammed. A. S. (2016). The impact of the leadership styles on crisis management: A study at Yemen private and public institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 7(9), 126-136.
- 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), 2022824. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>
- Bartsch et al. (2021). Expanding infrastructure and growing anthropogenic impacts along Arctic coasts. *ENVIRONMENTAL RESEARCH*, 16(2021) 115013. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac3176>
- Best. W. John. (1997). *Research in Education*. Boston MA.: Allyn and Bacon.
- Carkhuff & Berenson. (1977). Beyond Counseling and Therapy. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 12(3), 25-51.
- Chatzipanagiotou, P. and 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), 118. DOI:10.3390/educsci13020118
- Covello. (1995). Risk communication paper, Opening the black box risk conference.
- Eisinga, Grotenhuis & Pelzer. (2012). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. *National Library of Medicine*, 58(4), 637-642. doi: 10.1007/s00038-012-0416-3.
- Gomez-Trujillo and Gonzalez-Perez. (2022). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(4), 1,137-1,162. DOI: 10.1108/SASBE-01-2021-0011.
- Kellerman, K. (1999). Case and the ECP revisited: reply to Kellerman and Yoshioka (1999). *Second Language Research*, 16(3), 267-280.
- Long. (2001). *Seven Needless Sins of Crisis (Mis) management*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Mills, Albert J. (2005). *Reading Organization Theory: Critical Approaches to the Study of Behaviour and Structure in Organizations*. Toronto: Garamond Press.
- Odumeru, J.A. and Ogbonna, I.G. (2013). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review. *Open Access Library Journal*, 8(5), 100-120.
- Richard K. Long. (2001). The role of technology in transforming leadership management practices. *Multidisciplinary Reviews*, 7(4), 155-170. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024066>
- Striteska, M.K., & Prokop, V. (2020). Dynamic Innovation Strategy Model in Practice of Innovation Leaders and Followers in CEE Countries. *A Prerequisite for Building Innovative Ecosystems. Sustainability*, 12(3918), 1-12.