

ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1



อัญชิษฐา ประสันใจ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1



อัญชิษฐา ประสันใจ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

CRISIS MANAGEMENT SKILLS OF EDUCATIONAL INSTITUTION ADMINISTRATORS  
CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



ANCHIDTHA PRASANJAI

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

ของ อัญชัชฎา ประสันใจ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชระ จตุพร)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** อัญชิษฐา ประสันใจ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา),  
มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ
- คำสำคัญ:** ทักษะการบริหาร, ภาวะวิกฤติ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ 2) เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในปีการศึกษา 2564 รวมทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้การทดสอบ F-test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่จำแนกออกตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดโรงเรียน และจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe's method ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีทักษะด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

**Title:** CRISIS MANAGEMENT SKILLS OF EDUCATIONAL INSTITUTION ADMINISTRATORS  
CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

**Author:** Anchidtha Prasanjai, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of  
Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Santi Buranachart

**Keywords:** Management skills, Crisis

#### ABSTRACT

The research aims to 1) study the crisis management skills and 2) to compare the crisis management skills of the educational institution administrators in Chiang Rai Primary Educational Service Area 1 classified by the school sizes and working experiences. The samples of this study include 400 of school administrators and teachers in the schools under Chiang Rai Primary Educational Service Area 1. The research instrument was rating scale questionnaire and the statistical analyses were percentage, mean, standard deviation and One -way Analysis. and used the Scheffe's Method between each pair of school sizes was significantly different. by pairwise analysis when the differences were found .05 level. The result of this research reveals that 1) the crisis management skills of the educational institution administrators in Chiang Rai Primary Educational Service Area 1 in overall aspects were in the high level. 2) The result of comparing the crisis management skills of the educational institution administrators classified by the school sizes, difference among each aspect at .05 level of statistical significance. For considering the comparison in each of the aspects found that the aspect of communication skills, team building cooperation skills, critical and creative thinking skills and prioritization skills have the significant difference among each aspect at .05 level of statistical significance. And for the comparison by working experiences in overall aspects, no differences were found.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ ในการให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ จนสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นายองครักษ์ ณ อุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงรุ่งวิทยา นายวีรัตน์ สานุมิตร ศึกษาานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าสมบูรณ์ และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และอำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว และพี่สาว จ.ส.อ.หญิงสุภาพร ศรีนางแย้ม รวมทั้งพี่ ๆ เพื่อน ๆ ที่รักทุกคน ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงได้รับจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ บูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนศิษย์ ประสบความสำเร็จในวันนี้

อัญชิษฐา ประสันใจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
ขอบเขตด้านตัวแปร .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤติ .....	9
ประเภทของภาวะวิกฤติ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารในภาวะวิกฤติ.....	11
ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ .....	17
ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30

กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
บทที่ 5 บทสรุป.....	59
สรุปผลการวิจัย .....	59
อภิปรายผลการวิจัย.....	61
ข้อเสนอแนะ.....	66
บรรณานุกรม .....	69
ภาคผนวก .....	72
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	73
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	74
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) .....	80
ประวัติผู้วิจัย .....	86

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 .....	19
ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	40
ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 โดยภาพรวม .....	41
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยรายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการ สื่อสารในภาวะวิกฤติ .....	42
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการ สร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ในภาวะวิกฤติ.....	43
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการคิด เชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ .....	44
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการ จัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ .....	45
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ .....	46
ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารใน สภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ( $n = 400$ ).....	49

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 ในภาพรวมจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	50
ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะ วิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	51
ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะ วิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมใน ภาวะวิกฤติเป็นรายคู่.....	52
ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะ วิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะ วิกฤติเป็นรายคู่.....	53
ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะ วิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติเป็น รายคู่.....	54
ตาราง 15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารใน สภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (n = 400) .....	55
ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 ในภาพรวมจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน .....	57

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	34
-----------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ความผันผวนของธรรมชาติ โรคระบาดและภัยสงคราม ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและการดำรงชีวิต ตลอดจนจนระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ วิกฤติการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้าง รวมทั้งการจัดการศึกษาที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพชีวิต ที่จะต้องเผชิญกับปัญหาความท้าทายดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในรอบหลายปีที่ผ่านมา

ในสถานการณ์วิกฤติไม่ว่าจะเป็นวิกฤติการณ์ระดับเล็กหรือระดับใหญ่การแก้ปัญหาวิกฤติให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่งภาวะวิกฤติระดับชาติผู้นำที่ทำหน้าที่แก้ปัญหาวิกฤติจะต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจในสถานการณ์วิกฤตินั้นอย่างถ่องแท้ ตลอดจนมีความหนักแน่นเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจที่จะสั่งการใด ๆ ลงไปอย่างรวดเร็วและทัน่วงที่วิกฤติที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งนั้น สร้างผลกระทบอย่างกว้างขวางและสร้างความเสียหายให้ประเทศชาติอย่างมหาศาลทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม รวมถึงความมั่นคงของประเทศในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียที่เกิดขึ้นของแต่ละเหตุการณ์นั้น ย่อมเกิดจากการตัดสินใจของผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น ผู้นำในภาวะวิกฤติสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการตัดสินใจโดยมีข้อจำกัดด้านเวลา ซึ่งจะแตกต่างจากการตัดสินใจของผู้นำในภาวะปกติของผู้นำที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรทั่ว ๆ ไป (นาวาอากาศเอก อนุรักษ ไซตติติก, 2559) ผู้นำจึงต้องมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากสถานการณ์ปกติ ซึ่งคุณสมบัติที่จำเป็นที่สุดก็คือ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ เป็นกระบวนการที่รับมือกับผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด อันก่อให้เกิดภัยคุกคามต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียในด้านต่าง ๆ ผู้นำต้องมีแนวคิดในการรับมือกับภาวะวิกฤติ มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์หลาย ๆ แบบ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ขณะเดียวกัน ก็สามารถหาทางออกได้หลาย ๆ ทาง เพื่อลดความสูญเสียและพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้มากที่สุด ผู้นำจึงเปรียบเสมือนหัวเรือสำคัญในการกำหนดทิศทางการตัดสินใจต่าง ๆ (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2563, สื่อออนไลน์)

ภายใต้สภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้นำจึงต้องมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากสถานการณ์ปกติ ซึ่งคุณสมบัติที่จำเป็นที่สุดก็คือ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ เป็นกระบวนการที่รับมือกับ

ผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดอันก่อให้เกิดภัยคุกคามต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียในด้านต่าง ๆ ผู้นำต้องมีแนวคิดในการรับมือกับภาวะวิกฤติ มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์หลาย ๆ แบบ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ขณะเดียวกัน ก็สามารถหาทางออกได้หลาย ๆ ทาง เพื่อลดความสูญเสียและพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้มากที่สุด ผู้นำจึงเปรียบเสมือนหัวเรือสำคัญในการกำหนดทิศทางการตัดสินใจต่าง ๆ ในสังคมยุคปัจจุบันนี้ ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องเร่งเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพร้อมให้กับตนเองและสถานศึกษาของตนให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบต่าง ๆ ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะที่หลากหลายพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ภายใต้สภาวะวิกฤตินั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทักษะในทุกมิติ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารที่ดี เพราะกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในฐานะที่เป็นรูปแบบของการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากร ที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับจำเป็นต้องพิจารณาถึงภารกิจของสถานศึกษาและผลลัพธ์ ที่จะเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ซึ่งหากเป็นสถานการณ์ปกติการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาก็อาจจะสามารถทำได้โดยไม่มีความยุ่งยาก แต่หากเป็นสถานการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤติ ก็อาจจะส่งผลกระทบถึงการบริหารสถานศึกษา และทำให้กลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ก็เป็นได้ การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการบริหารสภาวะวิกฤติเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับกับภาวะวิกฤตินั้น ๆ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตินั้น ทักษะผู้นำภาวะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ (สัมมา ธรนิธย์, 2554 หน้า 653) ทั้งนี้ การบริหารจัดการสถานศึกษานั้น ถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา (ฉวีวรรณ ฉัตรวิไล, 2560 หน้า 2) ในการสนับสนุนการเป็นผู้นำ ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (กมลวรรณ ทิพยเนตร และนันทวรรณ ทิพยเนตร, 2562 หน้า 10)

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติที่มีความสำคัญในการรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง โดยเฉพาะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางลบ

ซึ่งจะเป็นบททดสอบความสามารถของผู้บริหาร ผู้นำต้องมีทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ซึ่งทักษะที่มีความจำเป็นจะต้องประกอบไปด้วย ทักษะการสื่อสารที่ผู้นำต้องสามารถสื่อสารให้ผู้รับสารรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและชี้แจงวิธีการรับมือได้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การสื่อสารต้องแสดงให้เห็นถึงความเห็นอกเห็นใจกัน เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจเจตนาที่ดีของผู้สื่อสารและเปิดใจรับฟังเหตุผลของกันและกันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และลดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยทักษะการสร้างความร่วมมือกัน ความสามัคคีและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะทำให้ทุกอย่างคลี่คลายได้ การสร้างความร่วมมือในองค์กรเป็นทักษะจำเป็นสำหรับผู้นำในภาวะวิกฤติผู้นำที่ดี อาจไม่จำเป็นต้องเก่งทุกอย่างแต่ต้องรู้จักใช้คนให้เป็น ผลักดันคนที่มีความสามารถขึ้นมาทำงาน และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำในภาวะวิกฤติต้องวางบทบาทตัวเองในฐานะคนที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา พร้อมกับแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่ติดขัดของทีมงาน เพราะการที่ทีมงานทำงานได้สำเร็จ ก็คือความสำเร็จของผู้นำและขององค์กรด้วย โดยอาศัยทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจการคิดเชิงวิพากษ์ วิเคราะห์แยกแยะอย่างเป็นระบบโดยรวบรวมข้อมูลและประเมินสถานการณ์ ก่อนจะตัดสินใจบนหลักการและเหตุผล โดยไม่เอาความรู้สึก ความเชื่อ หรือความคิดเห็นส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง ทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างมากในภาวะวิกฤติ เพราะทุกการตัดสินใจย่อมมีผลกระทบตามมา การตัดสินใจที่ถูกต้องและเด็ดขาดของผู้นำ จะช่วยพาองค์กรให้ผ่านภาวะวิกฤติไปได้ ในการบริหารงานในทักษะวิกฤติผู้บริหาร อาจต้องหาแนวทางหรือคิดค้นวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา ที่มีความคิดที่ยืดหยุ่นจะสามารถพิจารณาปัญหา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มองหาวิธีแก้ไขในมุมที่หลากหลาย และสามารถคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับวิธีหรือกฎเกณฑ์เดิม ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ นวัตกรรมหรือวิธีใหม่ ๆ การแก้ปัญหาในภาวะวิกฤติ สิ่งสำคัญ คือ ความรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่ต้องแก้เป็นการเร่งด่วน อะไรสำคัญ และอะไรที่สามารถรอได้ การจัดลำดับความสำคัญจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ลงมือแก้ไขปัญหาและควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษาและขยายโอกาส มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 104 แห่ง มีผู้บริหารจำนวน 100 คน บริหารจัดการศึกษาภายในเขต อำเภอเมืองเชียงราย อำเภอเวียงชัย และอำเภอเวียงเชียงรุ้ง โดยมีการบริหารงานที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านขนาดโรงเรียน ความโดดเด่นทางวิชาการ รูปแบบโรงเรียนและความแตกต่างทางเศรษฐกิจของแต่ละอำเภอ แม้ว่าจะอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน ที่ผ่านมาเขตอำเภอเมืองเชียงราย

อำเภอเวียงชัยและอำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย ได้ประสบกับเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะวิกฤติที่รุนแรงต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมาก เช่น ในปัจจุบันเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 จนถึง ณ ปัจจุบัน ซึ่งสถานการณ์ในครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นภาวะวิกฤติที่รุนแรงและส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลกระทบต่อไปยังทุกภาคส่วนในสังคม โดยเฉพาะภาคการศึกษา ซึ่งทำให้ในช่วงเวลาที่เกิดการแพร่ระบาดของ เริ่มมีความรุนแรงขึ้นนั้น ภาครัฐโดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศขยายเวลาการปิดภาคเรียนเนื่องจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 (“อัปเดตสถานการณ์โควิด-19”, 2563, สื่อออนไลน์) ทำให้การเปิดภาคเรียนช้ากว่าปกติ และมีคำสั่งให้จัดการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ในสถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้านเทคโนโลยีและบุคลากรก็จะสามารถดำเนินการได้ทันที ส่วนในสถานศึกษาที่อาจจะไม่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและขาดความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความรู้ทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองก็อาจจะเกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาและส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนในที่สุด ดังนั้นภาวะวิกฤติ ไม่ว่าจะเป็สถานการณ์ในรูปแบบใดก็ตามก็ย่อมสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา รวมทั้งยังเป็นสถานการณ์ที่มีความท้าทายต่อทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริหารงานสถานศึกษาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากความสำคัญและปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษา ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร และเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผนงานตลอดจนพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานตามขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 100 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,765 คน รวมทั้งสิ้น 1,865 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในปีการศึกษา 2564

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 80 คน ครูผู้สอน 320 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสุ่มสุ่มของเครจซี่และมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

### ขอบเขตด้านตัวแปร

#### ตัวแปรอิสระ คือ

#### 1. ขนาดโรงเรียน

1.1. ขนาดเล็ก

1.2. ขนาดกลาง

1.3. ขนาดใหญ่

1.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

#### 2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.1. 1-5 ปี

2.2. 6-10 ปี

2.3 11-15 ปี

2.4 15 ปี ขึ้นไป

**ตัวแปรตาม** คือ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ดังนี้

ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ

1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ
2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ
3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ
4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ
5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ

### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

ในการนี้ศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

**ภาวะวิกฤติ** หมายถึง สภาวะหรือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้คาดคิด เกิดความสับสน อย่างกระทันหัน สร้างให้เกิดความตื่นตระหนก กังวลหรือเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

**ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ** หมายถึง กระบวนการความรู้ความสามารถ โดยใช้เทคนิคกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารงานในสถานการณ์หรือภัยคุกคามที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายความเสี่ยงอย่างรวดเร็วและดีที่สุด โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างมีระบบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ** หมายถึง ความสามารถความรู้ ความชำนาญของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน โดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการให้มีความถูกต้องเหมาะสม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ** หมายถึง การสื่อสารที่ผู้รับสาร รับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงประเด็น ตามจุดประสงค์ของการสื่อสารที่ชัดเจนว่าต้องการสิ่งใด โดยมีเจตนาที่ดี รับฟังด้วยเหตุผล และมีความเห็นอกเห็นใจ มีเทคนิควิธีการ ในการโน้มน้าวจิตใจ สามารถสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์และบุคคลที่แตกต่างกัน สร้างความไว้วางใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบของตนเองและสามารถทำงานร่วมกันได้

**ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ** หมายถึง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในทางต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน โดยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีและส่งเสริมการร่วมมือแก้ไขปัญหา ยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

**ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ** หมายถึง กระบวนการคิด วิเคราะห์แยกแยะอย่างเป็นระบบ โดยรวบรวมข้อมูลและประเมินสถานการณ์ ตามหลักการ และเหตุผล ในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้มาใช้ในการอ้างอิงข้อมูล และประยุกต์ใช้ได้อย่างมีระบบ

**ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ** หมายถึง การจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถแยกแยะความสำคัญของปัญหาอย่างชัดเจน ควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยนำเครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานได้มากขึ้น สามารถวางแผนในจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์

**ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ** หมายถึง การแก้ไขปัญหาจาก สภาวะเหตุการณ์หรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้คาดคิดอย่างกะทันหัน โดยการใช้ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ ใช้วิจารณญาณ ปฏิภาณไหวพริบ ในการแก้ไขปัญหา เชื่อมโยง เหตุการณ์ก่อนหลังได้อย่างตรงประเด็น ไม่ซับซ้อน และมองหาโอกาสช่องทางใน การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย**

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผน และปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
2. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำแนวทางไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสภาวะ วิกฤติของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
3. ครูผู้สอนสามารถนำทักษะไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ภายใต้อภาวะวิกฤติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤติ
2. ประเภทของภาวะวิกฤติ
3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารในภาวะวิกฤติ
4. ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ
  - 4.1 ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ
  - 4.2 ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ
  - 4.3 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ
  - 4.4 ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ
  - 4.5 ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ
5. ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะวิกฤติ

ความหมายของภาวะวิกฤติ ภาวะวิกฤติเป็นสถานการณ์ที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในสังคมและมีการเรียกสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็น “ภาวะวิกฤติ” เพื่อแสดงถึงพื้นฐานของเหตุการณ์ทั้งหลายที่มีความรุนแรง ความหายนะ ก่อให้เกิดผลกระทบ ต่อองค์กรไปจนถึงประชาชนส่วนรวมดังนั้น คำว่า “ภาวะวิกฤติ” จึงมีความสับสนในด้านการให้ความหมายว่าคืออะไรโดย นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤติ ดังนี้

Larry (อ้างอิงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2549) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะวิกฤติเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลให้เกิดปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและทันที่ซึ่งและเกิดผลเสียหายอย่างรุนแรงต่อพนักงานองค์กรชื่อเสียงและผลประโยชน์

Roseman (อ้างอิงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2549) ได้ให้ความหมายว่า วิกฤติเป็นเรื่องน่าสะพรึงกลัวที่เกิดขึ้นกะทันหันและสร้างความตระหนกตกใจ

Covello, 1995 (อ้างอิงในอภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์, 2552) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะวิกฤติเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีการวางแผนล่วงหน้าก่อนในด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพทำให้เกิดภาวะคุกคามมีผลต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรซึ่งเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ หรือความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจและภาพลักษณ์

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า วิกฤติ หมายถึง สถานการณ์ชั้นล่อแหลมต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในขั้นวิกฤติ หรือการสงคราม มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็นวิกฤติกาล หรือ วิกฤติการณ์ อยู่ในระยะเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ หรือ อยู่ในชั้นล่อแหลมต่ออันตราย เช่น การเมืองอยู่ในขั้นวิกฤติ มักใช้แก่เวลาหรือเหตุการณ์ เป็นวิกฤติกาล หรือ วิกฤติการณ์ อยู่ในระยะเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อ เช่น มุมวิกฤติ จุดวิกฤติ

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะวิกฤติ คือ เหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีใครคาดคิดส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร สถาบันในแง่ต่าง ๆ และจำเป็นต้องรีบดำเนินการรับมือและแก้ไขอย่างรวดเร็ว

## ประเภทของภาวะวิกฤติ

ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤติโดยใช้เกณฑ์ของระดับความรุนแรงมูลค่าความเสียหายของทรัพย์สินและเจตนาของบุคคลการกระทำของผู้ก่อการร้าย ดังนี้

ประเภทของวิกฤติ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว ไฟป่า น้ำท่วม ดินถล่ม โรคระบาด สภาวะความยากลำบาก หรือจากกระทำโดยเจตนาของบุคคลและไม่เจตนา

ผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหายในชีวิตและทรัพย์สิน (ทันที) ทำให้เกิดความระส่ำระสายในสังคม การระเบิด การไล่ออก อิทธิพลทางการค้า ข่าวดู ฟังใหม่ การรั่วไหลหรืออุบัติเหตุอื่น ๆ ความล้าช้าจากการกระบวนการผลิต ความล้มเหลวทางธุรกิจ

ได้เสนอการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤติไว้ในลักษณะที่ใกล้เคียงกับที่นิวซอม (Newsom Doug, 1996, หน้า 4) ได้สรุปไว้ คือ

1. ภาวะวิกฤติซึ่งสามารถคาดหมายได้และป้องกันได้
2. ภาวะวิกฤติที่อาจคาดหมายได้ แต่ป้องกันไม่ได้ แต่ระมัดระวัง
3. ภาวะวิกฤติซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่สามารถคาดหมายได้ก่อน
4. ภาวะวิกฤติซึ่งเกิดจากข่าวลือทั้งที่เกิดจากเจตนาและไม่เจตนา แต่ได้รับข่าวสารที่บิดเบือนตามธรรมชาติ

นอกจากนี้ ได้วิเคราะห์ประเภทของวิกฤติการณ์เพิ่มเติมโดยเน้นถึงสาเหตุที่เนื่องมาจากการเกิดความเข้าใจผิดต่อองค์กร ซึ่งมาจากการเกิดข่าวลือว่าสังคมประกอบด้วยกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มพลังกดดันต่าง ๆ ตลอดจนความเชื่อค่านิยมของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ แตกต่างกันไปความเข้าใจผิดอาจเกิดจากความไม่เข้าใจจากการสื่อความระหว่างองค์กรกับประชาชนที่ขาดตอน ไม่ครบวงจร การให้ร้ายป้ายสี จากคู่แข่งกันเกิดจากพฤติกรรมขององค์กรเอง เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กรธุรกิจ และเกิดจากการเสนอข่าวของสื่อมวลชน ทำให้เกิดข่าวลือที่ได้รับการแต่งเติมทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนาจนกระทั่งข้อเท็จจริงไม่มีหรือเหลือน้อยจนผู้รับข่าวลือในช่วงปลาย ๆ จะแยกแยะไม่ได้ว่าอะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความเห็นหรือความรู้สึก แต่ข่าวลือก็มีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้มากและอาจนำไปสู่วิกฤติการณ์ขององค์กรได้เช่นกัน

จากการจัดแบ่งประเภทของวิกฤติการณ์ตามแนวความคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุปภาพรวมของวิกฤติการณ์ว่าสามารถแบ่งประเภทของวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่าง ๆ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความไม่เข้าใจข้อมูลไม่เพียงพอหน่วยงานไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงานภายในและไม่ชี้แจงให้ทราบ
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะสังคมสภาวะเศรษฐกิจเกิดแรงกดดันต่าง ๆ
3. ปัจจัยธรรมชาติ ได้แก่ สิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ภัยธรรมชาติ

มุมมองในเรื่องประเภทของวิกฤติการณ์ในอีกลักษณะหนึ่งว่า องค์กรอาจประสบกับวิกฤติการณ์ได้ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น

1. กรณีอุบัติเหตุหรือบ่อนทำลาย
2. กรณีการค้าผันผวนรุนแรง
3. กรณีขาดตกบกพร่องทางการผลิตและเทคโนโลยี
4. กรณีนัดหยุดงานหรือปัญหาแรงงานสัมพันธ์
5. กรณีสูญเสียความศรัทธาและความเชื่อถือโดย สไลเคิว (Slaikeu, 1984, p. 53)

ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่กำลังอยู่ในภาวะวิกฤติมักจะมืองค์ประกอบ คือ

5.1. เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน กล่าวคือ ในขณะที่เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดำเนินไปเรื่อย ๆ แต่ภาวะวิกฤติจะเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด

5.2. เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อนแม้ว่าจะมีบางคนที่มีการเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในภาวะวิกฤติ แต่คนส่วนใหญ่มักคิดเข้าข้างตนเองว่าน่าจะเกิดกับคนอื่นมากกว่า

5.3. เป็นสถานการณ์ที่มีคุณลักษณะของความฉุกเฉินมีผลกระทบกระเทือนทั้งร่างกายและจิตใจ จำเป็นต้องมีการปฏิบัติการอย่างฉับพลันทันทีโดยมีขั้นตอนที่เหมาะสม

5.4. เป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเหตุการณ์ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก จำเป็นต้องแก้ไขหรือดำเนินการต่อผู้ได้รับผลกระทบทันที

5.5. เป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอันตรายและกระทบต่อสถานภาพเมื่อเหตุการณ์ของภาวะวิกฤติเกิดขึ้น จะส่งผลโดยตรงให้ครอบครัวของผู้เสียหายสูงขึ้นหรือต่ำลงได้

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ประเภทของภาวะวิกฤติ เป็นสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดหมายได้ล่วงหน้า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ ทางธรรมชาติและจากมนุษย์ โดยส่งผลกระทบต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น ๆ อย่างเลี่ยงไม่ได้

### แนวคิดและทฤษฎีการบริหารในภาวะวิกฤติ

การบริหารในภาวะวิกฤติ คือ ความสามารถในการประเมินสถานการณ์หลาย ๆ แบบโดยเฉพาะสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ขณะเดียวกัน ก็สามารถหาทางออกได้หลาย ๆ ทางเพื่อลดความสูญเสียและพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้มากที่สุด กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤติ (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2563, สื่อออนไลน์) พอสรุปได้ ดังนี้

1. เผชิญกับความจริง ประเมินสถานการณ์ด้วยหลักการและเหตุผล ตรวจสอบอย่างละเอียดรอบคอบ และตัดสินใจว่า มีอะไรต้องแก้ไข มีอะไรต้องดูแลให้แข็งแรงยิ่งขึ้น และมีอะไรต้องละทิ้งไป ผู้นำที่หลีกเลี่ยงการรับรู้ความจริงมีโอกาสที่จะประสบความล้มเหลวสูงมาก

2. เปลี่ยนวิธีการคิดเดิม ๆ อยู่บนความเป็นจริงที่ประสบอยู่ เน้นการปรับตัวที่รวดเร็ว

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น

3. สื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผยด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความเชื่อมั่น ผู้นำต้องแสดงบทบาทในเชิงรุก เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

4. ตระหนักถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และกำหนดกลยุทธ์สำหรับอนาคตภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

5. วิเคราะห์การใช้เงินด้วยความรอบคอบ บริหารต้นทุนด้วยวิธีที่ฉลาด

6. นำวิกฤติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ผู้นำที่มีทักษะจะมองเห็นโอกาสที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือจากทุกคน การปรับโครงสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง ปรับกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

ภาวะวิกฤติ (Crisis) เป็นการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดอย่างกะทันหันหรือไม่ก็ตาม มีผลทำให้เกิดปัญหาเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที จำเป็นต้องใช้แนวคิดหลักการ ปรัชญา หรือทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรนั้นเกิด “จุดยืน” หรือที่เรียกว่า กระบวนทัศน์ (Paradigm) ขององค์กรขึ้นในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการกับเหตุการณ์ในช่วงวิกฤติ จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรต้องเริ่มตั้งแต่

1. ผู้นำในองค์กร (Organizational Administrator) ผู้นำในองค์กรที่มีคุณภาพควรได้รับการนิเทศในเรื่องการบริหารงานในองค์กรจากผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งจริง ซึ่งการบริหารงานในองค์กรกรณีที่ต้องมีการเตรียมแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น จำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ในองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้นั้น รูปแบบที่นิยมใช้ คือ รูปแบบประชาธิปไตย (Democracy Style) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยในการวางแผน การตรวจสอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประสานงาน การควบคุมและการประเมินซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและปฏิบัติตามนโยบายที่ตั้งไว้

2. การระดมสมอง (Brainstorming) ผู้นำในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤติ เพื่อให้เกิดการประชุมขึ้น โดยเชิญผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากที่สุดในการวางแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างแผนกลยุทธ์ กลวิธี แผนปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้ จะต้องไม่มีผลกระทบกับแผนหลักในการดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งสมมติฐานถึงเหตุการณ์ภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นงานวิจัยอนาคต ในกระบวนการดำเนินงานจะต้องมีการสร้างเหตุการณ์จำลองขึ้น เพื่อช่วยลดปัญหาความสับสน และความแน่ใจในการเตรียมแผนสำรองขึ้นอย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนนี้ จำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคในการกระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดขวัญ แรงบันดาลใจ ในการดำเนินงาน เกิดความมั่นคงในการดำเนินชีวิตอยู่ในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ทฤษฎี ต่าง ๆ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ ในการบริหารจัดการของ Frederic Willows Taylor ผู้นำมีการสำรวจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลักในสถานการณ์ปกติ เพื่อให้ได้ข้อมูลใน ลักษณะเชิงประจักษ์ เป็นการเตรียมพร้อมเพื่อนำไปสู่ การปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดเหตุการณ์ในช่วง วิกฤติ

2.1.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Henri Fayol ซึ่งมีทั้งสิ้น 14 ข้อ ได้แก่

1) การแบ่งงานกันทำ ผู้นำในองค์กรจะต้องมีการแบ่งงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับภาระงานที่แตกต่างกันไป โดยพิจารณาจากประสบการณ์ ทักษะการทำงาน ภาวะผู้นำ เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในแผนสำรองนี้

2) การให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้นำ ในองค์กรจะต้อง มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อม ๆ กับความรับผิดชอบในแผนสำรอง ซึ่งต้องมีกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ในการรับงานที่ผู้นำได้ให้ไว้ เพื่อให้เกิดจิตสำนึก ในการดำเนินงาน และเพื่อให้การดำเนินงานในแผนสำรองนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

3) ความมีระเบียบวินัย ผู้นำในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี การวางแผนในการประชุมเกี่ยวกับแผนสำรองเป็นระยะ เพื่อเป็นการติดตาม ผลการรายงาน และสรุปผลแต่ละปี เป็นการสร้างวินัยในการทำงาน เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ได้ตระหนักถึง ความสำคัญของแผนสำรอง

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา ผู้นำในองค์กรจะต้องให้ ภาระงานใน สายการบังคับบัญชาที่เท่าเทียมกันในระดับตำแหน่งเดียวกัน จะต้องมีการบริหารจัดการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเวลาในการทำกิจกรรมอย่างอื่น

5) ความมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้นำในองค์กรจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจในการทำแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นภาพของแผนต่าง ๆ ที่ได้วางแผนร่วมกัน รวมทั้ง ได้มีการกำหนดให้มีการทำวิจัยอนาคต ในช่วงเวลาเตรียมแผนไปพร้อม ๆ กัน

6) การถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำในองค์กร ควรให้หัวหน้างานได้คัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติเพียงพอ มีน้ำใจ มีความซื่อสัตย์

และมีความเสียสละในการทำงานเข้ามามีบทบาทและเป็นส่วนหนึ่งของแผนสำรอนนี้

7) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำในองค์กร จะต้องไม่ละเลยต่อการบริหารในส่วนองงานอื่น ๆ ควรมีความใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งที่ดำเนินงานตามแผนหลัก และที่ดำเนินงานตามแผนสำรอง มีการให้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

8) การรวมอำนาจ ผู้นำในองค์กรจะต้องมอบหมายงาน ตามระดับของสายการบังคับบัญชาตามตำแหน่งหน้าที่ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ มีการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง เพื่อให้สามารถ ควบคุมงานในส่วนต่าง ๆ

9) การจัดสายการบังคับบัญชา ในการคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามา มีส่วนร่วมในแผนสำรอนนี้ จะต้องวางโครงสร้างการดำเนินงานใหม่ มีการจัดสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจนขึ้น เพื่อ่ง่ายต่อการวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การตรวจสอบติดตาม การควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงาน

10) คำสั่ง ผู้นำในองค์กรควรเลือกรูปแบบการสั่งการ ตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารแบบเป็นทางการ ในลักษณะสองทาง ซึ่งอาจใช้เทคนิค การส่งข้อความในรูปแบบต่าง ๆ ได้

11) ความเสมอภาค ผู้นำในองค์กรจะต้องให้สิทธิประโยชน์ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน โดยให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ และต้องเข้าใจความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

12) ความมั่นคงในการทำงาน ในการจัดประชุมขึ้นผู้นำ ในองค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องชี้แจงถึงความมั่นคงในการทำงานนี้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ มีขวัญและแรงบันดาลใจ

13) ความคิดริเริ่ม ในการจัดประชุมขึ้นผู้นำในองค์กร จำเป็นต้องให้เวลาในการคิด วางแผน เสนอความคิดเห็น จนสามารถประมวล ภาพรวมของแผนสำรอนในเชิงสร้างสรรค์ เช่น สามารถนำแผนหลักมาประยุกต์ใช้กับแผนสำรองได้ ซึ่งอาจจะมีการเพิ่มขึ้นตอนบางส่วนลงไป เพิ่มปริมาณแรงงาน เพิ่มเวลา ในการดำเนินงานลงไป เป็นต้น จำเป็นที่จะต้องเขียนโครงสร้างของแผนการดำเนิน กิจกรรมและช่วงเวลาในการดำเนินงานด้วย

14) ความสามัคคี ผู้นำในองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรม องค์กรในการดำเนินงานให้เกิดความสามัคคี โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

## 2.2 ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์

1) ทฤษฎีหมุนเชื่อมโยงของ Rensis Likert เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ที่มีความจรรักษ์ภักดีองค์กร ผู้นำในองค์กรควรที่จะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้

2) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Peter Segen เน้นการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ร่วมกันอาศัยประสบการณ์ องค์ความรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้ในการจัดทำกรอบแนวทางการทำงาน เพื่อให้มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ง่าย เกิดการทำงานเป็นทีม

3) ทฤษฎีการบริหารงานการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของ Kurt Lewin และ John Kotter เป็นทฤษฎีที่มุ่งให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการบริหารงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพื่อสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นทันต่อเหตุการณ์วิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นได้

## 2.3 ทฤษฎีทางมนุษยสัมพันธ์

2.3.1 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ผู้นำในองค์กรจะต้องใช้ หลัก E.R.G. (Existence-relatedness-Growth Theory) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า การมีแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติจะช่วยให้ทุกคนนั้นมีการดำเนินชีวิตที่มั่นคง รอดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และทำให้เห็นความก้าวหน้าขององค์กรต่อไปได้

2.3.2 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ Mc Clelland ผู้นำในองค์กรจะต้องชี้แจงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเตรียมแผนสำรอง เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นที่องค์กรจะต้องผูกมิตรกับเครือข่ายภายนอก และต้องใช้อำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานนอกเหนือจากภาระงานหลักที่มีอยู่ ตามแผนงานสำรอง

2.3.3 ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ผู้นำในองค์กรต้องสร้างความพอใจในงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชากรณีในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤติ และยังไม่เกิดเหตุการณ์วิกฤติ ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น ได้เลื่อนขั้น เป็นต้น

2.3.4 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Edwin Locke ผู้นำในองค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัดของแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

2.3.5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vector Vroom ผู้นำในองค์กร จำเป็นต้องชี้แจงถึงผลลัพธ์ของแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติและปัจจัยนำเข้า แสดงถึงผลกำไรที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาดได้ โดยไม่กระทบกระเทือน กับงบประมาณรายจ่าย

ประจำปี ทฤษฎีดังกล่าวจำเป็นที่ผู้นำในองค์กรจะต้องมีทักษะในการประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดความสุข มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การตัดสินใจทางเลือกและวิธีในการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักวิเคราะห์ เศรษฐศาสตร์ประเภทต้นทุน-กำไร ในขั้นนี้ผู้นำในองค์กรจะต้องนำทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้พร้อมกับหาวิธี ในการแก้ปัญหาและเลือกวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ จำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องหลักวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์ประเภทต้นทุน-กำไร เพื่อนำมาวิเคราะห์ ความคุ้มทุน และผลกำไร ในการจัดทำแผนสำรองในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติ และจำเป็นต้อง พิจารณาทางเลือกตัดสินใจวิธีที่จะแก้ไขปัญหาในช่วงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร

4. การดำเนินงานทางเลือกวิธีที่ดีที่สุด เป็นการดำเนินงานที่ได้เลือกวิธีในการแก้ปัญหาในช่วงวิกฤติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการทดสอบก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น มีการสังเกต จุดบันทึกในแบบฟอร์มขององค์กร เมื่อได้รวบรวมข้อมูลแล้วนำกลับมาทบทวนผล การดำเนินงานในการประชุมครั้งต่อไป ผลจากการดำเนินงานจะทำให้ได้ประสบการณ์และ ทราบอุปสรรคที่เกิดขึ้น

5. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนที่ ได้ระบุไว้โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องมีจริยธรรมและคุณธรรมในการตรวจสอบแผนสำรอง ในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤติ

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังจากที่ได้ มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นการเสริมทักษะในงานต่างๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความคล่องตัวทันต่อเหตุการณ์เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่วิกฤติขึ้นจริง จำเป็นที่ผู้นำในองค์กร ต้องมีการบริหารในส่วนของปัจจัยนำเข้า เช่น การฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ การจัดสรร งบประมาณการเลื่อนตำแหน่ง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

7. การประสานงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบจาก ผู้นำในองค์กรจะต้องมีการประสานงานทั้งในแนวราบ และจากบนลงล่าง เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ เกิดการกระจายไปยังฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เกิดการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การควบคุมและการประเมิน ในส่วนสุดท้ายของการบริหารจัดการองค์กร จำเป็น ที่จะต้องมีการควบคุม และประเมินผลตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนสำรอง ในช่วงเหตุการณ์วิกฤติเช่นเดียวกับแผนหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้การวางแผนที่ได้เตรียมไว้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผลสะท้อนกลับทำให้เกิดการทบทวน

การวางแผน การตัดสินใจ การจัดสรรงบประมาณ การขยายการผลิต การเพิ่มลูกค้า เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้ นอกจาก จะเป็นการป้องกันภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ยังได้คู่มือการบริหาร เหตุการณ์ที่วิกฤติเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารในภาวะวิกฤติ เป็นการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยการประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน มีการวางแผนและบริหารจัดการเฉพาะหน้า ติดต่องานกับพันธมิตร หน่วยงานรัฐ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความช่วยเหลือเบื้องต้น มีการช่วยเหลือบุคคลผู้ได้รับผลกระทบ และผู้เกี่ยวข้องโดยตรง โดยหาข้อมูล ขอเท็จจริง พร้อมประเมินผลกระทบ ผลทันที และผลต่อเนื่อง ระยะสั้น ระยะยาว มีการประชุมคณะทำงาน เพื่อลงมือปฏิบัติการแก้ไขสถานการณ์ทันที มีการสืบสวนเพื่อหาสาเหตุ สรุปสาเหตุ ผลสืบเนื่องแนวทางแก้ไขเพื่อนำไปสู่การฟื้นฟู เยียวยา และสร้างความเชื่อมั่นในด้านชีวิต สุขภาพ และ ทรัพย์สิน อย่างเป็นทางการ นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงาน หน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน รอบคอบและรัดกุม เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

### ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ

การศึกษาทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการกับเหตุการณ์ในช่วงวิกฤติ จำเป็นที่ผู้นำในองค์กรต้องเริ่มตั้งแต่ผู้นำในองค์กร ที่มีคุณภาพควรได้รับการนิเทศในเรื่องการบริหารงานในองค์กรจากผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งจริง ซึ่งการบริหารงานในองค์กรกรณีที่ต้องมีการเตรียมแผนสำรองในช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น จำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ในองค์กรที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้ ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยต่อการวางแผน การตรวจสอบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประสานงาน การควบคุมและการประเมิน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและปฏิบัติตามนโยบายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ผู้นำในองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤติ เพื่อให้เกิดการประชุมขึ้นโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องเข้ามามี

ส่วนร่วมในการระดมสมอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากที่สุดในการวางแผนสำรองช่วงที่อาจเกิดเหตุการณ์วิกฤติขึ้น รวมทั้งช่วยกันสร้างแผนกลยุทธ์ กลวิธี แผนปฏิบัติการร่วมกัน ทั้งนี้ จะต้องไม่มีผลกระทบกับแผนหลักในการดำเนินงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตั้งสมมติฐานถึงเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ ที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งเป็นงานวิจัยในอนาคต กระบวนการดำเนินงานจะต้องมีการสร้างเหตุการณ์จำลองขึ้น เพื่อช่วยลดปัญหาความสับสนและความแน่ใจในการเตรียมแผนสำรองขึ้น ขั้นตอนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดขวัญแรงบันดาลใจในการดำเนินงาน เกิดความมั่นคงในการทำงาน โดยสามารถสรุปทักษะของผู้บริหารในภาวะวิกฤติควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรู้ ผู้นำในภาวะวิกฤติจะต้องมีความรู้ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และรวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย โดยการเป็นผู้นำที่ดีหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้รอบรู้ยิ่งรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องคอยสั่งหรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง

3. ความกล้าหาญและความเด็ดขาดผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวความยากลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกายวาจาและใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้วความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองโดยต้องอยู่ในลักษณะของการที่ผู้นำ “กล้าได้กล้าเสีย”

4. ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิดประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัยทุกระดับการศึกษาได้ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้การแก้ไขไปได้

5. ความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติปราศจากความลำเอียงไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. ความอดทน หมายถึง การรู้จักควบคุมตัวเอง ระมัดระวังความสุ่มรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดยาดขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่จะให้องค์กรหรือสถานศึกษา ที่จะต้องตัดสินใจด้วยความเร็วมาก ความแม่นยำ กำหนดสิ่งที่สำคัญที่สุดและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่ตื่นตระหนก แม้ในช่วงวิกฤติ การมีทักษะการบริหารที่ดีในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ซึ่งทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ทักษะการจัดลำดับความสำคัญ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นทักษะที่มีความสำคัญที่จะนำพาองค์กร สถานศึกษาให้ผ่านพ้นวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

จากที่ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดทั้ง 7 แนวคิดและได้ทำการสังเคราะห์ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ทำให้ได้ตัวแปรขึ้นใหม่เพื่อสอดคล้องและเหมาะสมกับทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 แสดงการสังเคราะห์ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 1

ประเด็น/ชื่อผู้แต่ง/หน่วยงาน	อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี	กรรณิกา เรตมอนด์	ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี	สมพร แพร่ม่วน	ทิศนา เขมมณี	ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ความถี่
1. ทักษะการสื่อสาร	✓	✓	✓			✓	4
2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓		✓	✓	5
3. ทักษะการคิดวิเคราะห์	✓	✓				✓	3
4. ทักษะการคิดยืดหยุ่น				✓			1
5. ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓	✓	✓	✓	4
6. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญ		✓	✓		✓	✓	4
7. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	✓	✓				✓	3

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการเลือกใช้ความถี่ซ้ำกันตั้งแต่ 3 ขึ้นไป

จากการสังเคราะห์ข้างต้น พบว่าทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ มีประเด็นที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะวิกฤติ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สอดคล้องกันมาผนวกเข้าด้วยกัน คือ ทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเลือกความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้น ไป มาเป็นตัวแปรในการศึกษาและนำมากำหนดทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ได้จำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม 3) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ 4) ทักษะการจัดลำดับความสำคัญ 5) ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและจัดการองค์กร เป็นปัจจัยกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกันสร้างความเข้าใจในกฎ ระเบียบต่าง ๆ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ช่วยก่อให้เกิดการแบ่งปันทางความคิด ความต้องการ ส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ สร้างความเป็นเอกภาพ เกิดความสามัคคี การติดต่อสื่อสารในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ หากองค์กรมีการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมสร้างผลก่อให้เกิดความสำเร็จนำมาซึ่งองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและได้งานที่มีประสิทธิภาพ นำองค์กรสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ความไม่เข้าใจ ความอคติ หากองค์กรไม่มีการสื่อสารภายในต่อกันหรือมีการสื่อสารภายในที่ขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรเอง ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เกิดความขัดแย้งภายใน ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ ยังผลต่อความเสียหายในหน่วยงานหรือองค์กรทำให้การบริหารงานและดำเนินงานเป็นไปได้อย่างยากและดำเนินงานไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพสูญเสียทั้งเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรศึกษาและแสดงความสามารถในแก้ไขทักษะด้านการสื่อสาร เพื่อการบริหารงานในภาวะวิกฤติได้อย่างชัดเจนถูกต้องและเหมาะสม

กรณีศึกษา เรตมอนด์ (2559, หน้า 9-12) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงกระบวนการใช้ความสามารถ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญ และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะวิสัยทัศน์ และทักษะความร่วมมือ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อสาระของสื่อ และวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะ การพูดกับการแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและ อุปกรณ์ โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การรู้เท่าทันสื่อ เทคโนโลยี การนำเสนอ

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่โดยการนำความรู้ ประสบการณ์เดิมมาประยุกต์ใช้สร้างสรรค์ผลงานเป็นผลงานที่แปลกใหม่ สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความท้าทาย ความยืดหยุ่น และจินตนาการ

3. ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision skill) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน โดยการสื่อสารให้น่าสนใจหรือกระตุ้นให้ผู้เกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันต่อ วิสัยทัศน์ และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปร สังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 105-106) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะด้านการสื่อสาร เป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญยิ่งของศตวรรษที่ 21 การขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมพร้อมให้บุคลากร มีความชำนาญในทักษะด้านการสื่อสาร อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันหน่วยงานหรือองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก การบริหารเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการแต่ละคนบุคคลย่อมมีความซับซ้อนจากการศึกษา พบว่า มีองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องช่องทางสำหรับเผยแพร่ข่าวสารที่ล้าสมัย ขาดความน่าสนใจ หรือปัญหาการสื่อสารในระดับเดียวกันที่เกิดความไม่เข้าใจ ไม่สามารถปรึกษาตกลงกันได้ ทำให้มีปฏิกริยาตอบสนองต่อกัน ส่งผลกระทบ ต่อการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากข่าวหรือเหตุการณ์ที่ปรากฏตามสื่อที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประท้วง ขับไล่หรือขอรับรองให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยบางเหตุการณ์เมื่อได้รับการ

ตรวจสอบแล้วนั้น พบว่า มีสาเหตุสำคัญมาจากความผิดพลาดของการสื่อสารของผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น กรณีที่มีการร้องเรียนให้ตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อช่วยเหลือโรงเรียนที่ประสบภัยน้ำท่วมในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อปี พ.ศ. 2561 ซึ่งสาเหตุเกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งหนึ่งในพื้นที่กับคณะครูและสื่อมวลชน จากกรณีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความผิดพลาดหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร เป็นสาเหตุที่ทำให้การดำเนินการภายในองค์กรไม่เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เกิดการเข้าใจผิดจนนำมาสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันเองระหว่างบุคลากรกับองค์กร จนกระทั่งระหว่างองค์กรกับสังคม ความขัดแย้งในการติดต่อสื่อสารนี้ย่อมส่งผลให้การบริหารองค์กรเกิดความล้มเหลว

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2563, หน้า 71-79) กล่าวว่า การสื่อสารของผู้นำ “ก่อน” เผชิญวิกฤติ (Early Pre-Crisis Leadership Communication) ได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารไว้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ถือธงรบเป็นหัวเรือใหญ่ในการนำฝ่าวิกฤติ ควรเป็นคนที่เปิดไฟฉายส่องให้เห็นภายนอกหรืออนาคตที่ชัดเจนสิ่งแรก ๆ ที่ผู้นำจำเป็นต้องทำคือออกมาสื่อสารกับประชาชนหรือผู้อยู่ภายใต้การดูแลการสื่อสารของผู้นำสำคัญมากเพราะจะช่วยลดความตื่นตระหนกความสับสนและความกลัวอันตรายที่จะเกิดในอนาคตและช่วยให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าอะไรเกิดขึ้นและอะไรจะเกิดขึ้นต่อไปที่สำคัญจะเกิดความมั่นใจว่าวิกฤตินี้มีผู้ที่รับผิดชอบที่จะนำพาให้ผ่านพ้นไปได้

การบริหารก่อนภาวะวิกฤติ คือ ผู้นำควรสื่อสารกับผู้ตามด้วยเนื้อหา มี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. Clarification สื่อสารความจริงและคาดการณ์แนวโน้มวิกฤติ
2. Confidence สื่อสารความรับผิดชอบนำฝ่าวิกฤติ
3. Controllability สื่อสารแผนปฏิบัติการจัดการวิกฤติ
4. Collaboration สื่อสารความร่วมมือรวมพลังด้านวิกฤติ
5. Concern สื่อสารความห่วงใยเห็นใจในวิกฤติ

ผู้นำต้องกล้า สื่อสารความจริงวัตถุประสงค์เพื่อแสดงความจริงใจที่จะยอมรับว่าวิกฤติกำลังจะเกิดขึ้น เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นให้รับรู้ข่าวจากแหล่งอื่นและเพื่อให้ทุกคนรับรู้ข้อเท็จจริงจากผู้นำโดยตรง ซึ่งน่าเชื่อถือการสื่อสารของผู้นำ “ก่อนเผชิญวิกฤติ” ผู้นำต้องสื่อสารสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยโปร่งใสชี้แจงข้อเท็จจริงว่ากำลังเกิดอะไรขึ้นให้ทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกระจ่างบนฐานของความจริง โดยตระหนักว่าวิกฤติที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องใหม่ จะเกิดอะไรขึ้นบ้างผู้นำจึงจำเป็นต้อง

อธิบายชี้แจงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ที่สำคัญผู้นำต้องคาดการณ์ความร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นตามมา ต้องชี้ให้เห็นสัญญาณ เตือนวิกฤติและแนวโน้มความรุนแรง ฉายภาพอนาคตเลวร้ายที่สุดที่อาจเกิดขึ้น โอกาสลุกลามบานปลายและผลกระทบความเสียหายร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น หากปล่อยไว้ไม่ทำอะไรไม่เร่งรีบและดำเนินการเตรียมความพร้อมป้องกันและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ตัวอย่างเช่น ในช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาดของโควิด 19 ในประเทศเยอรมนี นางอังเกลา แมร์เคิล นายกรัฐมนตรีเยอรมนี ได้สื่อสารแถลงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโคโรนาไวรัส โดยไม่กลัวว่าประชาชนจะตื่นตระหนก เธอกำลังสื่อสารความจริงและคาดการณ์แนวโน้มความรุนแรงเพื่อให้ประชาชนรับรู้และตระหนักในความร้ายแรงของวิกฤติที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ หมายถึง การมีทักษะ การพูดที่ดีมีน้ำเสียงที่ไพเราะ ชัดเจน นุ่มนวล สื่อสารตรงประเด็น สามารถสื่อสารให้เข้าใจ ในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการในทางเดียวกันได้ โดยแสดงถึงทักษะการสื่อสารให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจจนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีได้ในองค์กรสู่ การสร้างร่วมมือและการสนับสนุน ช่วยเหลืออย่างเป็นมิตรต่อภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ นั้น ๆ มีการใช้ทักษะการสื่อสารในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังคำสุภาษิตที่ว่า “การสื่อสารที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง” เพราะการมีทักษะการสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงาน หรือว่าโครงการประสบผลสำเร็จ

### **ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ**

นอกจากหลักในการบริหารแล้วผู้บริหารสมัยใหม่ต้องรู้จักการทำงานเป็นทีมอย่าง ที่กล่าวไว้ข้างต้น เพราะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี โดยการทำงานเป็นทีมนี้ได้อำนาจการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การสร้างทีมงาน (สุนันทา เลหาพันธ์, หน้า 62) ได้กล่าวถึง “ทีม” ว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิก ในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดีด้วยดีและรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้นจนสามารถผลิตผลงาน ที่มีคุณภาพสูง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ วิธีการ อย่างเป็นระบบในการปรับปรุงขององค์การเพื่อประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ของ คนและการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์การ ผ่านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคนในองค์กร

ซึ่งโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้นสำหรับการสร้างทีมงานนั้นเป็นการทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงาน ให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่让她เหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อให้ทีมสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ดังนั้น เมื่อมีทีมงานที่พร้อมจะทำงานแล้วบทบาทของผู้บริหารสำหรับการพัฒนาองค์การที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งนั้น ก็คือ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

### **ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ**

การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) “การคิดเชิงวิพากษ์” หมายถึง กระบวนการคิดที่มีความตั้งใจจะพิจารณาตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดย ไม่เห็นคล้อยตามข้ออ้างที่น่าเสนอ แต่ได้ตั้งคำถามท้าทายหรือข้ออ้างโต้แย้งเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การค้นหา ความจริง เพื่อเปิดโอกาสให้แก่ความคิดใหม่ที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่คำตอบที่สมเหตุสมผลมากกว่าข้ออ้างเดิมเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมมากกว่า รวมถึงเกิดผลดีแก่ชีวิตและสังคมส่วนรวมมากกว่า การคิดเชิงวิพากษ์นั้น ส่วนใหญ่มักจะถูกนำมาใช้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์หรือในสถานการณ์วิกฤติ (Critical Situation) ที่สำคัญหรือมีผลกระทบสูงต่อการตัดสินใจ เช่น การจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวกับ เศรษฐกิจ แรงงาน สังคม เป็นต้น ซึ่งเรามักจะพบว่าในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัด จำเป็นต้องแก้ปัญหาหรือตัดสินใจอย่างเร่งด่วน การคิดเชิงวิพากษ์อาจจะไม่ได้ถูกนำมาใช้มากนัก ดังนั้น ในฐานะผู้นำและผู้บริหารระดับสูง จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ควรจะต้องฝึกใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์บ่อย ๆ ให้เกิดความคุ้นเคย และพร้อมใช้ทุกเวลาเมื่อจวนกับสถานการณ์ที่จำเป็น หรือไม่ก็ใช้การคิดวิพากษ์หลังจากสถานการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว เพื่อมองหาแนวทางการในการพัฒนาหรือปรับปรุงให้การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

ทิตนา แชมมณี (2554, หน้า 19) การคิดเชิงวิพากษ์ หรือการคิดอย่างมีวิจารณญาณ หมายถึง กระบวนการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ความคิดคำตอบที่ดีที่สุด มีความสมเหตุสมผล น่าเชื่อถือ โดยผ่านการพิจารณาและประเมินข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อโต้แย้ง หลักฐาน และความคิดเห็นอย่างรอบคอบ ทั้งทางกว้าง ลึก และไกล รวมทั้งการพิจารณา

กลั่นกรองคุณ-โทษและคุณค่าที่แท้จริงของเรื่องที่คุณคิด

ซึ่งโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การคิดเชิงวิพากษ์ หมายถึง กระบวนการคิดพิจารณาและประเมินข้อมูลหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คุณคิดทุกด้านอย่างรอบคอบตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนด หลักเหตุผล จนได้คำตอบที่เหมาะสมหรือดีที่สุด เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ หรือประเมิน หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นกระบวนการคิดที่มีปัญญาเป็นตัวนำ เป็นกระบวนการคิดที่ใช้ปัญญาขั้นสูงนำหน้าค้นหาความจริง โดยเริ่มพิจารณาจากสถานการณ์ที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และจบลงด้วยสถานการณ์ที่มีการพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุผลว่าสิ่งใดมีความสำคัญเป็นสิ่งจำเป็นก่อนจะตัดสินใจเชื่อหรือปฏิบัติ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีจินตนาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกล้าคิดและตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์คิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่เปลี่ยนหรือปฏิรูปลงสิ่งใหม่หรือเป้าหมายใหม่คิดอย่างไร้ครุครวญและรอบคอบ และคิดอย่างมีจินตนาการที่หลากหลายและคิดริเริ่ม รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในสถานศึกษา ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีผู้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันหลากหลาย ดังนี้

ซึ่งโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ หมายถึง ทักษะ กระบวนการ ตัดสินใจ โดยอาศัยประสบการณ์ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสามารถเชื่อมโยงรายละเอียดเหล่านั้น โดยมีการสร้างสรรค์ ความคิดวิธีการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การสู่ทิศทางที่ดีขึ้นในอนาคต

### **ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ**

“การไต่คว้าหาความสมบูรณ์แบบนั้นไร้ประโยชน์ ป่อยครั้งการจัดลำดับความสำคัญทำให้รู้ว่าเป้าหมายหรืองานที่ฉันตั้งเป้าไว้ บางทีมันก็ไม่ได้สำคัญขนาดนั้น” จากคำกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดลำดับความสำคัญ เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน และรวดเร็ว ซึ่งสามารถอธิบายได้ชัดเจนดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2563, หน้า 118-120) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำ ต้องรู้เขารู้เรา เข้าใจวิกฤติให้กระจ่างคำกล่าวที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ยังคงนำมาใช้ได้จริงในภาวะวิกฤติผู้นำจะตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องเข้าใจสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างกระจ่างมีข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่ถูกต้องครบถ้วนมากเพียงพอถึงระดับที่จะช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจมากพอที่จะช่วยหากให้การวินิจฉัยประเมินและตัดสินใจได้อย่างไม่ผิดพลาดสิ่งที่ผู้นำต้องรู้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจต้องรู้เขาหรือรู้สถานะของวิกฤติที่เกิดขึ้นและรู้เราหรือรู้สถานะของเราในเวลานั้นรู้เขาหรือรู้สถานะของวิกฤติ เช่น รู้ว่าวิกฤติที่เกิดขึ้นนั้นคือ

อะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง มีลักษณะอย่างไร เกิดขึ้นได้อย่างไร มีกลไกการทำงานอย่างไร ส่งผลร้ายแรงอะไรได้บ้าง ตัวมันมีจุดอ่อนอะไร ฯลฯ รู้สถานะของวิกฤติในขณะนั้นเป็นอย่างไรอยู่ในระดับใดอยู่ในช่วงเริ่มต้นยังพอมีเวลาเตรียมพร้อมรับมือได้หรืออยู่ในระยะลุกลามต้องเร่งรัดจัดการก่อนสายเกินแก้หรืออยู่ในระยะลุกลามบานปลายยากเกินกว่าจะรับมือแล้ว ฯลฯ รู้ถึงศักยภาพการทำลายล้างของวิกฤตินั้นเป็นภัยคุกคาม (threat) สร้างความเสียหายในเรื่องใดได้บ้าง เช่น สุขภาพ เศรษฐกิจความปลอดภัย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความอยู่รอดขององค์กร หรือความมั่นคงของชาติ เป็นต้น และต้องรู้ว่าคุกคามถูกทำลายล้างล้มตาม ๆ กันเป็นเหมือนโดมิโน ได้เรื่องใดมากที่สุด จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการก่อนมีเรื่องอื่น ๆ จะถูกทำลายล้างตาม ๆ กัน รวมทั้งวิถีจัดการวิกฤติ โดยรวบรวมข้อมูลหมดทั้งโลกเพื่อดูว่าใครใช้วิธีใดบ้างในการจัดการวิกฤติที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันศึกษาปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลวค้นหา best practice ที่จะช่วยให้เรานำมาประยุกต์ต่อยอด เพื่อประหยัดเวลาในการหาทางแก้วิกฤติได้ ฯลฯ รู้เราหรือรู้สถานะของเรา เช่น รู้ความเสียหายจากวิกฤติที่เกิดขึ้น กลุ่มใดได้รับผลกระทบบ้าง ร้ายแรงมากน้อยเพียงใด สร้างความเสียหายไปแล้วในเรื่องใดบ้าง ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเพิ่มขึ้นต่อวันมากน้อยเพียงใด ฯลฯ รู้ศักยภาพความพร้อมในการรับมือวิกฤติ มีความพร้อมรับมือมากน้อยเพียงใด เช่น เจ้าหน้าที่งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ ประชาชน ฯลฯ มีจุดอ่อนใดบ้างที่เสี่ยงต่อการพ่ายแพ้วิกฤติ และมีจุดแข็งใดบ้างที่เพิ่มโอกาสชนะวิกฤติ เช่น โครงสร้างพื้นฐานระบบการปกครองค่านิยมสังคมความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้นผู้นำจึงต้องเร่งรัดรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ให้ครบถ้วนมากที่สุด ฟังความรอบด้านนำข้อมูลทุกด้านที่มีผู้กล่าวถึงในเรื่องนั้น มาพิจารณาและเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาเพื่อให้รู้แน่ชัดว่า วิกฤตินั้นมีเรื่องต้องตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาจริง ๆ ที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนนั้นคืออะไร มีความซับซ้อนยุ่งยากอย่างไร เรามีความพร้อมรับมือเพียงใดมีสถานการณ์อะไรบ้างที่สามารถรับมือได้สถานการณ์อะไรบ้างที่เลวร้ายเกินกว่าที่จะจัดการได้ ในภาวะวิกฤติเรื่องที่เกิดอาจเป็น เรื่องใหม่ เป็นเรื่องไม่คาดคิดเหนือความคาดหมายและมีเรื่องที่เราไม่รู้ไม่เข้าใจอีกมาก และผู้นำต้องตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูล สมบูรณ์อยู่แล้วและไม่สามารถมั่นใจได้ว่า จะได้ผลลัพธ์ตามที่ คาดการณ์ไว้หรือไม่ แต่การพยายามทำความเข้าใจสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างมีข้อมูล ครบถ้วนมากที่สุดย่อมเพิ่มโอกาสให้เราตัดสินใจที่ดีที่สุดในความ “จำกัด” ที่มีได้ย่อมดีกว่าผู้นำที่ ไม่มีความรู้ความเข้าใจมีข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนไม่ถูกต้องยอมเสี่ยงที่จะประเมินและตัดสินใจ ผิดพลาดได้ง่าย ในวิกฤติโควิด 19 เราเห็นผู้นำที่จัดการวิกฤติได้ดีเพราะเข้าใจวิกฤติได้อย่าง

กระจ่างและเข้าใจความพร้อมของประเทศในการรับมือวิกฤตินั้น เช่น ประเทศเวียดนามรู้ว่าการระบาดของโควิด 19 จะมาอย่างรวดเร็วและรู้วาระบบสาธารณสุขของประเทศอาจรองรับไม่ไหวและรู้ว่าประเทศมีงบประมาณจำกัด จึงเลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมและมั่นใจว่าสามารถรับมือวิกฤติได้ ตรงข้ามกับอินเดียผู้นำไม่ได้ประเมินความพร้อมของประเทศอย่างรอบคอบเร่งรีบตัดสินใจปิดประเทศ นอกจากไม่สามารถแก้วิกฤติได้แล้วยังเกิดปัญหาตามมามากมาย สองผู้นำต้องระดมทางเลือกแก้วิกฤติที่เกิดขึ้นอาจเป็นเรื่องใหม่เป็นสถานการณ์เฉพาะเจาะจงยังไม่มีตัวแบบทางการแก้ปัญหาสำเร็จรูปที่เราหยิบมาใช้ได้ จำเป็นต้องคิดใหม่หาทางแก้ปัญหาใหม่ที่เหมาะสมกับวิกฤติในเวลานั้นการหาทางเลือกในการตัดสินใจจึงจำเป็นต้องระดมความคิดเห็นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญที่เข้าใจวิกฤตินั้นดีที่สุดและมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ช่วยกันมองและหาทางออกให้ข้อเสนอแนะทางเลือกในการแก้วิกฤติ มีความเป็นไปได้ทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นที่สำคัญผู้นำต้องไม่เอนเอียงปักใจเชื่อหรือยึดมั่นทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งตั้งแต่ต้น ต้องไม่ยึดมั่นในความเชื่อของตนหรือของผู้เชี่ยวชาญบางคนบางกลุ่ม เพราะจะทำให้ประเมินผิดวิจฉัยพลาดตัดสินใจไม่รอบคอบและผิดพลาดได้ง่ายผู้นำจึงต้องเปิดใจรับฟังทุก ๆ ทางเลือกโดยเฉพาะข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่เสนอทางเลือกขัดแย้งกันหรือตรงข้ามกัน เพราะมีสมมติฐานและประเมินซึ่งน้ำหนักและตัดสินใจต่อไปอ้างอิงทฤษฎีที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องฟังความอย่างรอบทิศก่อนที่จะนำมายกตัวอย่างเช่นในช่วงแรกของการระบาดของโควิด 19 ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ไม่มีใครรู้มาก่อนอย่างแน่ชัดว่าแพร่ระบาดอย่างไรป้องกันอย่างไรรักษาอย่างไรจะยับยั้งการแพร่ระบาดในวงกว้างได้อย่างไรมีผลเสียน้อยที่สุดได้อย่างไร ผู้นำที่ดีควรควรมีทางเลือกเพื่อประเมินและเลือกทางที่มั่นใจว่าแก้วิกฤติได้รวดเร็ว แต่เราเห็นว่าผู้นำบางรายโน้มเอียงยึดบางทางเลือกโดยไม่พิจารณาทางเลือกอื่น ๆ อย่างรอบคอบ อาทิ ผู้นำสวีเดนซึ่งยึดติดกับผู้เชี่ยวชาญที่เชื่อในทฤษฎีสร้างภูมิคุ้มกันหมู่โดยปฏิเสธไม่รับฟังข้อเรียกร้องของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งไม่เห็นด้วยรวมทั้งไม่รับฟังคำแนะนำขององค์การอนามัยโลกที่ให้มีการสอบสวนโรคและใช้มาตรการแยกตัวเองที่เข้มงวดจนเกิดความเสียหายดังตัวอย่างที่กล่าวข้างต้น ผู้นำจะสามารถตัดสินใจเลือกทางแก้วิกฤติที่ดีที่สุดจำเป็นต้องเปิดใจรับฟังอย่างรอบด้านรวบรวมทางเลือกที่เป็นไปได้เอามาให้มากที่สุดก่อน จากนั้นจึงนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ ประเมินซึ่งน้ำหนักทางเลือกต่าง ๆ เหล่านี้อย่างรอบคอบ ผู้นำต้องประเมินน้ำหนักทุกทางเลือกเป็นความจริงที่ว่าในภาวะวิกฤติไม่มีทางเลือกใดที่ไม่เจ็บปวด เพราะการเอาชนะวิกฤติเป็นเหมือนการรบในสงครามไม่ว่าเลือกกลยุทธ์ใดก็ต้องการสูญเสียเกิดขึ้น แม้ชนะได้ก็ต้องเสียกำลังพลทหาร ที่ออกรบต้องสูญเสียชีวิตคนที่พ่ายแพ้ต่อวิกฤติบ้านเมืองในช่วงวิกฤติย่อมไม่เหมือนในยามปกติผู้คนอาจไม่สามารถใช้ชีวิตทำมาหากิน

เหมือนในยามปกติได้

การรับมือกับโลกยุคปัจจุบันที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการบริหารชีวิต และการบริหารเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ที่ดูเหมือนว่ามีความสำคัญเท่า ๆ กันไปหมดทุกอย่าง การบริหารเวลาให้ถูกต้องมิใช่เรื่อง การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมิใช่เพียง การเน้นความสามารถในการตอบโต้มากขึ้น แต่เป็นเรื่องของการสร้างสมดุล ให้กับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ 4 อย่าง นอกจากนั้น หากขาดวิจารณญาณที่ดี (Intuitive wisdom) ก็ไม่สามารถบริหารเวลาให้สมดุลได้ตามต้องการความต้องการพื้นฐาน 4 อย่าง ของมนุษย์ปัจจัย 4 (Physical need) ประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค รวมถึงความแข็งแรงทางกายและทางใจความต้องการทางสังคม (Social need) คือ ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีที่อบอุ่นกับคนรอบข้าง หากความสัมพันธ์กับคนรอบข้างไม่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำสิ่งต่าง ๆ ลดลงความต้องการทางจิตใจ (Mental need) คือ ความต้องการความสงบทางใจ ความต้องการทางจิตวิญญาณ (Spiritual need) คือ ความต้องการที่จะเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง และการสร้างอะไรบางอย่าง เพื่อให้เป็นประโยชน์ ต่อคนรุ่นต่อไปความต้องการทั้ง 4 อย่าง จะต้องมีความสมดุลกัน จึงจะเกิดพลังชีวิตที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีความสุข และไม่เกิดความย่อท้อหรือเบื่อหน่ายการจัดความสำคัญก่อนหลัง เพื่อความสำเร็จในชีวิตการบริหารเวลา หรือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ในการทำสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องของการใช้วิจารณญาณในการรู้แล้วเลือก ดังนั้น การมีวิจารณญาณที่ดี จะช่วยให้เราสามารถเลือกทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสมดุลวิจารณญาณในการรู้แล้วเลือกที่ดี ประกอบด้วยปัจจัย 4 อย่าง คือ Self-awareness หรือการรู้จักตัวเอง คือ รู้ว่าตัวเราเองเป็นเช่นไร คิดอะไรอยู่ อยู่ในอิริยาบถไหน และมีอารมณ์กับความรู้สึกต่าง ๆ ในแต่ละขณะเป็นอย่างไร รวมทั้งรู้ว่าเป้าหมายของเราคืออะไร และรู้ว่าเราชอบอะไร มีความถนัดทางด้านไหน Conscience คือ หิริโอตตปปะ หรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีที่อยู่ภายในจิตสำนึก โดยรู้ได้จากเสียงที่อยู่ภายในตัวเรา (Inner voice) ที่จะเกิดขึ้น เมื่อจิตใจค่อนข้างสงบและมีแต่ความรู้สึกเพียงอย่างเดียว Independent will คือ การมีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ สามารถเลือกและตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง จะเกิดขึ้นได้ต้องหัด ตั้งเป้าหมายในชีวิต และต้องทำให้ได้ หารักษา คำสัญญาต่อตนเองและผู้อื่น และอย่าให้อารมณ์มีความสำคัญกว่าสิ่งที่ทำอยู่ Creative imagination คือ การมีจินตนาการที่กว้างไกล คนที่จะมีจินตนาการได้จะต้องมีความสามารถที่จะมองเห็นภาพจากภายในใจได้ และต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างได้รากฐานที่สำคัญของการมีชีวิต 4 ประการ

1. To live คือ การมีชีวิตที่สอดคล้องกับความรู้สึกผิดชอบชั่วดี สอดคล้องกับเข็มทิศ

ที่ติดตัวมาแต่เกิด หรือศักยภาพสูงสุดที่คนอื่น จะมีไม่เหมือนเรา トラบใดที่ยังไปไม่ถึงจุดหมาย ที่เข็มทิศของชีวิตชี้ไว้ชีวิตเราก็จะไม่มีความสุข

2. To love คือ การใช้ชีวิตอย่างเผื่อแผ่ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น เพื่อความร่มเย็นและความสงบสุขในสังคม

3. To learn คือ การเรียนรู้จากการกระทำและการใช้ชีวิตของตัวเองในแต่ละวัน เพื่อให้มีการยกระดับคุณภาพของจิต และคุณภาพของชีวิตให้ดีขึ้นทุกวัน

4. To leave a legacy คือ การที่เราได้สร้างประโยชน์ เพื่อสังคมและคนรุ่นต่อไป การบริหารเวลา หรือการบริหารชีวิต จำเป็นต้องมีความสมดุลในทุก ๆ ด้าน มิฉะนั้นทุกอย่างจะจบลงด้วยความเครียด และความล้มเหลวในด้านต่าง ๆ

ซึ่งโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ หมายถึง การวางแผนจัดลำดับงานก่อนลงมือทำเสมอ จะส่งผลให้เกิดทักษะเพิ่มพูนความแม่นยำในการเรียงงานได้อย่างถูกลำดับ ลงน้ำหนักงานได้ถูกจุดมากขึ้นเรื่อย ๆ อันนำมาซึ่งโอกาสการทำงานเสร็จครบทุกชิ้นอย่างมีคุณภาพเข้าขั้นมืออาชีพได้มากกว่าการลุยทำ โดยไม่มีการวางแผน “ดูจมวยวัด อันยากจะทำงานได้สำเร็จครบตามเป้าอย่างราบรื่นเทียบเท่ากับสถานการณ์ปกติ (ศ.ดร. เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์)

### **ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ**

ความหมายของการแก้ปัญหาที่มีผู้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิด โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ในการขจัดอุปสรรค หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

1. พิจารณาปัญหาอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะป็นปัญหาที่พื้น ๆ ง่าย ๆ หรือปัญหาที่ซับซ้อน มีหลายส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นการค้นหาต้นตอของปัญหาจริง ๆ ว่าคืออะไร สิ่งใดที่เราหวังว่าจะแก้ไขให้ได้ เช่น การทำงานกลุ่มที่ล่าช้าและไม่เสร็จทันเวลา เราต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาอยู่ที่ปริมาณคนทำงานที่น้อย หรือคนทำงานไม่เหมาะกับงาน เมื่อเจอต้นตอที่ถูกจุด เราจะสามารถแก้ปัญหาต่อไปได้อย่างตรงประเด็น

2. ศึกษาปัญหาให้รอบด้าน โดยการศึกษาหาข้อมูลถึงธรรมชาติของปัญหานั้น ๆ หาแนวทางหรือกรณีศึกษาที่ใกล้เคียง เคยใช้วิธีแก้ปัญหาอย่างไร และวิธีเหล่านั้นช่วยแก้ปัญหาได้จริงและยั่งยืนหรือไม่หรือควรหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า

3. หาทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ใช้วิธีการแก้ไข การ list ทางแก้ไขอื่น ๆ ที่พอจะเป็นไปได้ หรือการทำงานเป็นทีมเราอาจจะขอความช่วยเหลือจากสมาชิกในทีม ให้ช่วยกันระดมสมองได้

4. การตัดสินใจเลือก การประเมินข้อดีข้อเสียของแก้ปัญหา คู่คุณค่าหรือประสิทธิภาพมากกว่า โดยการคิดแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

ซึ่งโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการคิดเพื่อแก้ไขปัญหามุ่งเน้นในภาวะวิกฤติ หมายถึง การแก้ปัญหาหรือการแก้ไขที่ยืดหยุ่น โดยอาศัยการฝึกฝนและทักษะ รวมทั้งประสบการณ์ การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหหรือโจทย์ที่ตั้งไว้ เพื่อที่จะหาวิถีทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การแก้ปัญหามุ่งเน้นพื้นฐาน โดยมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการแก้ปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดกระบวนการ การแก้ปัญหอย่างแท้จริง

### ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ

ชาลินี กิจรุ่งเรืองกุล (2554) กล่าวว่าทักษะการบริหารที่ใช้กลยุทธ์และกระบวนการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาบริหารจัดการองค์การ โดยใช้ความรู้ความสามารถทางศาสตร์และศิลป์และทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนดไว้หมายถึงความสามารถของผู้บริหาร

สมบัติ โขษิตวานิช (2553) กล่าวว่าทักษะหมายถึงความสามารถของบุคคลที่กระทำสิ่งว่องไวถูกต้องเหมาะสมโดยแสดงออกมาทางร่างกายหรือ สติปัญญา โดยเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

ซึ่งโดยสรุปอาจได้ว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ หมายถึงความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้วยความชำนาญและเชี่ยวชาญในการบริหารและการจัดการกิจการงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณกิจการนักเรียนอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากหรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า โดยมีการใช้ทักษะทางการสื่อสาร การคิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการนำพาองค์กร สถานศึกษา ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยการบริหารจัดการ การใช้งบประมาณในการบริหารได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ฉนิศรา แสงจริง (2555, หน้า 149) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำสูง และต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จึงจะสามารถประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษา ให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจเสียสละ ในการปฏิบัติงานยินดีที่จะทุ่มทั้งกำลังกายกำลังใจ ในการปฏิบัติงานซึ่งในสภาวะการณปัจจุบันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยง การใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดกับความสามารถของบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำหรือ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและตัวบุคคลที่ได้ชื่อว่าผู้นำ จะต้องมีความสามารถที่หลากหลายในการจูงใจ เพื่อให้ผู้อื่นนั้นปฏิบัติตามความคิดเห็นและ ความต้องการหรือคำสั่งที่ตนมอบหมาย โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะ ผู้นำด้านเทคนิคอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำด้านมนุษยธรรมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทาง การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำทาง วัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก

แพรววรี เปานิล (2559, หน้า 39) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ และกลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อการรักษาชื่อเสียงบนสื่อออนไลน์ (E-Corporate Reputation) ขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภค ผลการวิจัย พบว่า การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติโดยการให้เหตุผล และกลยุทธ์การสื่อสารโดยการให้ข้อมูล ในขณะที่ปัจจุบันที่ไม่มีผลต่อการรักษาชื่อเสียงบนสื่อออนไลน์ขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภค ได้แก่ การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติโดยการการตอบโต้ผู้กล่าวหา การปฏิเสธข้อกล่าวหา การหาผู้รับผิดชอบ การแก้ข้อกล่าวหา การให้การชดเชย และการกล่าวขอโทษ และกลยุทธ์ การสื่อสารโดยการเห็นอกเห็นใจ

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรณพล ธรรมไพบูลย์ (2559, หน้า 5) ได้ศึกษาวิจัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้นำ องค์กรควรต้องมองการณ์ไกล มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว ให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่พนักงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีความจริงใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสังคม บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนกับการพัฒนาสิ่งใหม่ มีการบริหารความเสี่ยงบนพื้นฐานของความจริง ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความ แข็งแกร่ง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและเกิดพฤติกรรมที่ดีกว่า

เป็นวัฒนธรรมโดยเฉพาะขององค์การ

พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2563, หน้า 10) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการศึกษา รับความปกติใหม่หลังวิกฤติโควิด 19 (The New Normal In Educational Administration After The Covid-19 Crisis) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับความปกติใหม่ (New normal) ที่จะเกิดขึ้นหลังวิกฤติโควิด 19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร จึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการ โรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางศึกษา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน

พิลาวัลย์ เลาวกุล (2553, หน้า 159) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การวางแผน การสื่อสารในภาวะวิกฤติของธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ด้านองค์ประกอบของ แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตินั้นผลการวิจัยพบว่าธนาคารส่วนใหญ่ได้ระบุถึงสิ่งต่อไปนี้ ในแผนการสื่อสาร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ที่จะนำเสนอ นั่น ซึ่งข้อความที่จะใช้เลือกในภาวะวิกฤติ นั้นสิ่งสำคัญต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤติในเวลานั้นด้วย แต่ทั้งหมดทั้งมวล ข้อความในการสื่อสาร ในภาวะวิกฤติของธนาคารส่วนใหญ่ จะเน้นทางการเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา Human Face นั่น คือ การกล่าวข้อความธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมที่จะใช้ในการจัดการกับ ภาวะวิกฤตินั้น จะมีการแสดงออกถึงน้ำเสียงความจริงใจ ชัดเจน โดยเมื่อพบว่า ภาวะวิกฤติ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความผิดพลาดของธนาคารเป็นผู้กระทำ ธนาคารก็จะพร้อมที่จะแสดงถึง ความ “เสียใจ” ในทันทีเมื่อทราบว่างค์กรกระทำผิดจริง ๆ ซึ่งในหลาย ๆ กรณี ที่ธนาคารไม่สามารถกล่าวคำขอโทษได้ในทันที เนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาทาง กฎหมายหรืออาจจะอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบหรือเนื่องจากการทำงานขององค์กร มีความเสี่ยงอยู่แล้ว แต่ธนาคารก็แสดงความจริงใจออกมาให้เห็นไม่ว่าจะเป็นการแสดงออก ด้วยคำพูดการสื่อสารความห่วงใยต่อภาวะวิกฤติความเห็นใจผู้ที่ได้รับผลกระทบเพื่อแสดงออก ให้เห็นถึงความเอาใจใส่ที่องค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากนี้การ สื่อสาร ยังสามารถจัดกับปัญหาโดยภาพรวมเพื่อการสร้างชื่อเสียง และแสดงถึงความเชื่อมั่น ว่าธนาคารจะสามารถควบคุมภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และพยายามแก้ปัญหาทำให้ดีขึ้น รวมถึง แสดงถึงความเชื่อมั่น ให้แก่ลูกค้าในกรณีที่เกิดภาวะรุนแรงได้

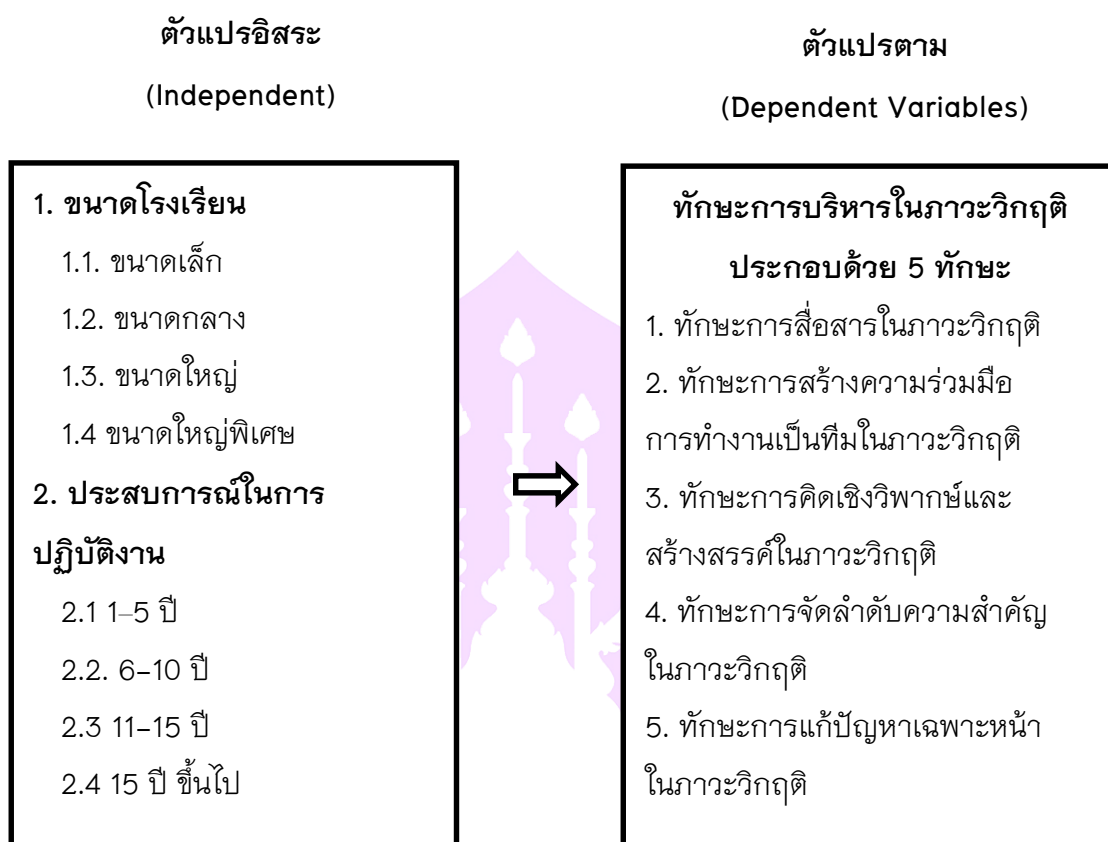
ชัยธวัช เนียมศิริ (2561, หน้า 160) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของผู้ที่เป็นที่ต้องการมากที่สุด คือ ผู้นำที่ดีต้องมีความรอบรู้ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์สุจริต มีเจตนาบริสุทธิ์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้างทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม มีทักษะการบริหาร และการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้รางวัลหากทำดี เป็นต้น ทั้งนี้ในที่สุดแล้วผู้นำที่เป็นที่ต้องการในยุค Thailand 4.0 ต้องมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการ และบริหารจัดการ เพื่อให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง ยุค 4.0 ผู้นำจะต้องคอยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดองค์กรจัดการตัวเอง ซึ่งเชื่อมโยงไปกับวิถีของคนยุค 4.0 อย่างชัดเจน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ทักษะ การบริหารในสภาวะวิกฤติ เป็นทักษะที่ต้องมีความรอบรู้ มีการฝึกฝน และประสบการณ์ ในการจัดการวางแผนงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยจะต้องมีการบริหารงานด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดและความเสียหายน้อยที่สุด ภายในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ซึ่งประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ
2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ
3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ
4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ
5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่อง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ได้ดำเนินการตามหัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 100 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,765 คน รวมทั้งสิ้น 1,865 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในปีการศึกษา 2564

กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 80 คน ครูผู้สอน 320 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ 5 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert

Scale (1967 อ้างอิงใน บุญธรรม จิตอนันต์, 2560, หน้า 91-92) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

## 2. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับบทความและรายงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ และจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยตรงเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

2.1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทาง โดยยึดกรอบแนวคิดการวิจัย

2.1.3 สร้างเป็นแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ เพื่อให้ครอบคลุมขอบข่ายเนื้อหาของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ

## 2.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.2.1 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา โครงสร้างและภาษา ให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ดังนี้

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2) นายองค์รักษ์ ณ อุบล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเวียงเชียงรุ้งวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3) นายวีรัตน์ สานุมิตร ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารในภาวะวิกฤติ

2.2.3 นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามตรงตามวัตถุประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปโดยค่าที่คำนวณได้เท่ากับ 1.00 จากนั้นผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อใช้และแก้ไขปรับปรุงข้อคำถาม ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา

2.2.4 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำนวน 30 คน โดยโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ให้ได้ค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ความเชื่อมั่น 0.98

2.2.5 จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือ ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ไปยัง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในปีการศึกษา 2564 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงเรียนที่เป็นสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ (Google Form) จำนวน 400 ฉบับ
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยทำการตรวจนับเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
4. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้การวิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ
2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ
3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ
4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ
5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ

ใช้การวิเคราะห์คำนวณโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย เป็นรายด้านและรายชื่อ โดยกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert Scale (1967 อ้างอิงใน บุญธรรมจิตอนันต์, 2560, หน้า 91-92) ค่าคะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
ss	แทน	ความผันแปร
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
F	แทน	ค่าการทดสอบเอฟ (F-test)
Ms	แทน	ค่าเฉลี่ยความผันแปร
p	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญ (P-value)
Sig.	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาด  
โรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะตาม  
ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม  
ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ขนาดโรงเรียน</b>		
1.1 ขนาดเล็ก	34	8.5
1.2 ขนาดกลาง	227	56.8
1.3 ขนาดใหญ่	22	5.5
1.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	117	29.3
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
<b>2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</b>		
2.1 1-5 ปี	64	16.0
2.2 6-10 ปี	192	48.0
2.3 11-15 ปี	61	15.3
2.4 มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	81	20.8
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมา โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ

20.8 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 เมื่อพิจารณาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามขนาดโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 โดยภาพรวม

ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ	3.60	.341	มาก
2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ	3.55	.383	มาก
3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ	3.77	.242	มาก
4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ	4.11	.596	มาก
5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ	4.04	.389	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.81</b>	<b>.267</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = .267) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .596) รองลงมา คือ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .389) และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = .383)

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยรายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเข้าใจง่าย	4.91	.471	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมในการทำงาน	3.94	.890	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจอยู่เสมอ	3.24	.481	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน	3.35	.574	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.21	.513	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.43	.756	น้อย
7. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารด้วยเหตุผล และให้รับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบของตัวเอง	4.10	.439	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.60</b>	<b>.341</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ พบว่าทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ทักษะด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = .341) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเข้าใจง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = .471) รองลงมา คือ บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารด้วยเหตุผล และให้รับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .439)

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.43$ , S.D. = .756)

**ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ในภาวะวิกฤติ**

ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีม ในภาวะวิกฤติ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี	3.33	.740	ปานกลาง
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.89	.368	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเสริมแรงทางบวกให้กำลังใจ ในการทำงาน เช่น การชมเชย การให้รางวัล	3.52	.983	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามความสามารถ ความถนัด	3.05	.336	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก	3.97	.303	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.55</b>	<b>.383</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = .383) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .303) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = .368)

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามความสามารถ ความถนัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ , S.D. = .366)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ราชด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ

ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ ในภาวะวิกฤติ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม	3.97	.277	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างเป็นระบบและแก้ปัญหาได้	3.05	.292	ปานกลาง
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการคิดอย่างมี วิจารณ์ญาณ	3.98	.260	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเปรียบเทียบ ความเหมือนกันและความแตกต่างของ สถานการณ์นั้น ๆ ได้	3.97	.291	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินปัญหาและ หาวิธีแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	3.04	.293	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ยืดหยุ่นในการจัดการปัญหานั้น ๆ	3.97	.286	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน	3.98	.250	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจัดการอารมณ์ และความควบคุมสติได้หากเกิดปัญหาที่ไม่ คาดคิด	3.97	.282	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้	3.97	.290	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.77</b>	<b>.242</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = .242) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = .260) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .290) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D. = .239)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ

ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบชัดเจน วางแผนในการจัดลำดับความสำคัญได้	3.97	.273	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา	4.13	.502	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนเอง	3.97	.510	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.37	.101	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>	<b>.596</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .596)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .101) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .502) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน วางแผนในการจัดลำดับความสำคัญได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .273)

**ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย รายด้านของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ**

ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ทักษะการความรู้ และประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ไหวพริบ ในการแก้ไขปัญหา	4.04	.423	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเพียร พยายาม ใฝ่รู้	4.09	.524	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความอดทน ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	4.11	.504	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และรวดเร็ว	4.10	.503	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ให้เป็นโอกาสที่ท้าทายและโอกาสดีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.87	.536	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.04</b>	<b>.389</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1 ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .389)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .504) รองลงมา คือ บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และรวดเร็ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .503) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ให้เป็นโอกาสที่ท้าทายและโอกาสดีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = .536)



ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน (n = 400)

ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ	ขนาดเล็ก (n = 34)			ขนาดกลาง (n = 227)			ขนาดใหญ่พิเศษ (n = 117)		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ	3.64	.639	มาก	3.53	.307	มาก	3.64	.295	มาก
2. ทักษะการสร้างความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ	3.34	.660	ปานกลาง	3.49	.268	ปานกลาง	3.33	.098	ปานกลาง
3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และ สร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ	3.61	.732	มาก	3.79	.146	มาก	3.78	.000	มาก
4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญ ในภาวะวิกฤติ	3.80	.690	มาก	4.13	.714	มาก	3.97	.208	มาก
5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในภาวะวิกฤติ	3.92	.688	มาก	4.04	.257	มาก	3.99	.043	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>.639</b>	<b>มาก</b>	<b>3.79</b>	<b>.220</b>	<b>มาก</b>	<b>3.74</b>	<b>.091</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก, ขนาดกลาง, ขนาดใหญ่, ขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ตามลำดับดังนี้

โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = .639) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .688) รองลงมา คือ ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = .690) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = .660)

โรงเรียนที่มีขนาดกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = .220) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .714) รองลงมา คือ ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .257) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = .268)

โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = .091) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .043) รองลงมา คือ ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .208) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = .098)

โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = .125) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .261) รองลงมา คือ ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะ

วิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .499) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = .250)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

ตาราง 10 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ		SS	df	MS	F	Sig.
ทักษะการสื่อสาร ในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	2.499	3	.833	7.512	.000
	ภายในกลุ่ม	43.904	396	.111		
	โดยรวม	46.403	399			
ทักษะการสร้างควม ร่วมมือการทำงานเป็น ทีมในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	9.898	3	3.299	26.918	.000
	ภายในกลุ่ม	48.540	396	.123		
	โดยรวม	58.438	399			
ทักษะการคิดเชิง วิพากษ์และสร้างสรรค์ ในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	.932	3	.311	5.466	.001
	ภายในกลุ่ม	22.517	396	.057		
	โดยรวม	23.450	399			
ทักษะการจัดลำดับ ความสำคัญ ในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	4.617	3	1.539	4.438	.004
	ภายในกลุ่ม	137.315	396	.347		
	โดยรวม	141.931	399			
ทักษะการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าในภาวะ วิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	.967	3	.322	2.144	.094
	ภายในกลุ่ม	59.516	396	.150		
	โดยรวม	60.483	399			
<b>รวม</b>	<b>ระหว่างกลุ่ม</b>	<b>2.128</b>	<b>3</b>	<b>.709</b>	<b>10.642</b>	<b>.000</b>
<b>ทักษะการบริหารใน</b>	<b>ภายในกลุ่ม</b>	<b>26.401</b>	<b>396</b>	<b>.067</b>		
<b>สภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ</b>	<b>โดยรวม</b>	<b>28.530</b>	<b>399</b>			

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวมแตกต่างกัน พบว่า มีทักษะด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ทักษะด้านการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ ทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ และทักษะด้านการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ ไม่พบความแตกต่าง

เพื่อทดสอบความแตกต่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน ต่อทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe ดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน**

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
ขนาดเล็ก	3.64	-	.109	.002	.067
ขนาดกลาง	3.53		-	.106	.176*
ขนาดใหญ่	3.64			-	.069
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.71				-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติเป็นรายคู่ พบว่า ขนาดโรงเรียน ที่มีความคิดเห็นต่างกัน ต่อทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นต่อทักษะด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติเป็นรายคู่

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
ขนาดเล็ก	3.34	-	.152	.008	.448*
ขนาดกลาง	3.49		-	.160	.296*
ขนาดใหญ่	3.33			-	.456*
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.78				-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติเป็นรายคู่ พบว่าขนาดโรงเรียนที่มีความคิดเห็นต่างกัน ต่อทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก, โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง, โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติเป็นรายคู่

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
ขนาดเล็ก	3.61	-	.176*	.167	.167*
ขนาดกลาง	3.79		-	.009	.009
ขนาดใหญ่	3.78			-	.000
ขนาดใหญ่พิเศษ	3.78				-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติเป็นรายคู่ พบว่า ขนาดโรงเรียนที่มีความคิดเห็นต่างกัน ต่อทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก, โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติเป็นรายคู่

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
ขนาดเล็ก	3.80	-	.328*	.164	.393*
ขนาดกลาง	4.13		-	.164	.064
ขนาดใหญ่	3.97			-	.229
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.19				-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญเป็นรายคู่ พบว่า ขนาดโรงเรียนที่มีความคิดเห็นต่างกัน ต่อทักษะการจัดลำดับความสำคัญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นต่อทักษะการจัดลำดับความสำคัญมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะการจัดลำดับความสำคัญมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก



จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี, มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ตามลำดับดังนี้

ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = .529) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .646) รองลงมา คือ ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = .576) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = .587)

ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = .157) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .233) รองลงมา คือ ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = .323) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = .316)

ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10-15 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = .128) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .212) รองลงมา คือ ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = .445) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสื่อสารในสภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = .315)

ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = .247) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = .136) รองลงมา

คือ ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = .122) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = .360)

**ตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมจำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน**

ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ		SS	df	MS	F	Sig.
5 ทักษะ						
ทักษะการสื่อสาร ในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	1.008	3	.336	2.930	.033
	ภายในกลุ่ม	45.395	396	.115		
	โดยรวม	46.403	399			
ทักษะการสร้างควม ร่วมมือการทำงานเป็นทีม ในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	1.414	3	.471	3.273	.021
	ภายในกลุ่ม	57.024	396	.144		
	โดยรวม	58.438	399			
ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และสร้างสรรค์ ในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	.258	3	.085	1.456	.226
	ภายในกลุ่ม	23.194	396	.059		
	โดยรวม	23.450	399			
ทักษะการจัดลำดับ ความสำคัญในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	2.080	3	.693	1.963	.119
	ภายในกลุ่ม	139.851	396	.353		
	โดยรวม	141.931	399			
ทักษะการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ	ระหว่างกลุ่ม	1.187	3	.396	2.641	.049
	ภายในกลุ่ม	59.297	396	.150		
	โดยรวม	60.483	399			
<b>รวม</b>	<b>ระหว่างกลุ่ม</b>	<b>.154</b>	<b>3</b>	<b>.051</b>	<b>.716</b>	<b>.543</b>
<b>ทักษะการบริหารในสภาวะ</b>	<b>ภายในกลุ่ม</b>	<b>28.376</b>	<b>396</b>	<b>0.72</b>		
<b>วิกฤติ 5 ทักษะ</b>	<b>โดยรวม</b>	<b>28.530</b>	<b>399</b>			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่องทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 จากผลการวิเคราะห์ ข้อมูลสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษา ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 400 คน จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 227 คน รองลงมา โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 117 คน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 34 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 22 คน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 192 คน รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 81 คน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 64 คน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 61 คน เมื่อพิจารณาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามขนาดโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 227 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 192 คน

2. จากผลการวิเคราะห์ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะ

การจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ รองลงมา คือ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แผลผลได้ดังนี้

2.1 ด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเข้าใจง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารด้วยเหตุผล และให้รับทราบ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตัวเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

2.2 ด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามความสามารถ ความถนัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน วางแผนในการจัดลำดับความสำคัญได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 ด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความอดทน ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และรวดเร็ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ให้เป็นโอกาสที่ทำหายและโอกาสดีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ตามลำดับดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ต่อทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกัน พบว่ามีทักษะด้านการสื่อสารในสภาวะวิกฤติ ทักษะด้านการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในสภาวะวิกฤติ ทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในสภาวะวิกฤติ และทักษะด้านการจัดลำดับความสำคัญในสภาวะวิกฤติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะวิกฤติ ไม่พบความแตกต่าง

3.2 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ต่อทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน คือ ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ

ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

1.1 จากการศึกษาด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ผู้รับสาร รับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงประเด็น บอกจุดประสงค์ของการสื่อสารที่ชัดเจนว่าต้องการอะไรโดยสามารถชี้แจงวิธีการรับมือได้อย่างเข้าใจ ละเอียด มีวิธีการสื่อสารการโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ บุคคล ที่แตกต่างกัน สามารถสร้างความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจ ระหว่างผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจและทำงานร่วมกันได้ มีเจตนาที่ดี รับฟังด้วยเหตุผล และสามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับทราบและความรับผิดชอบของตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับ พิภาวัล เลาวกุล (2553, สื่อออนไลน์) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤติของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมทักษะการสื่อสาร เป็นทักษะที่สำคัญที่จะใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตินั้น จะต้องมีการแสดงออกถึงน้ำเสียงความจริงใจ ชัดเจน และการแสดงเจตนาที่ตรงไปตรงมา โดยเมื่อพบว่า ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากความผิดพลาดของธนาคารเป็นผู้กระทำ ธนาคารก็จะพร้อมที่จะแสดงถึงความ “เสียใจ” ในทันทีเมื่อทราบว่าองค์กรกระทำผิดจริง ๆ ซึ่งในหลาย ๆ กรณีที่ธนาคารไม่สามารถกล่าวคำขอโทษได้ ในทันที วิธีการสื่อสารที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้ตอบใจത്യบรรลุดัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจมีความแตกต่างในแต่ละประเด็นปัญหา บริบท หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่มีสูตรสำเร็จว่าหากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ แล้วปฏิบัติแบบนี้ จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์มักสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ได้เคยทำมาในอดีต ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดว่าจะใช้สื่ออะไร เมื่อไรและอย่างไร (พนม คลีฉายา, 2549) และสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2563) นำและบริหารยามวิกฤติบทเรียนจากโควิด-19 ได้กล่าวว่า การบริหารก่อนภาวะวิกฤติ คือ ผู้นำควรสื่อสารกับผู้ตามก่อนเข้าสู่ภาวะวิกฤติด้วยเนื้อหาสาร (message) ที่ผู้นำควรออกมาสื่อสารกับผู้ตาม มี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ Clarification สื่อสารความจริงและคาดการณ์แนวโน้มวิกฤติ Confidence สื่อสารความรับผิดชอบนำฝ่าวิกฤติ Controllability สื่อสารแผนปฏิบัติการจัดการวิกฤติ Collaboration สื่อสารความร่วมมือรวมพลังด้านวิกฤติ Concern สื่อสารความห่วงใยเห็นใจในวิกฤติ สื่อสาร

ความจริงและคาดการณ์แนวโน้มวิกฤติผู้นำต้องกล้า “สื่อสารความจริง” วัตถุประสงค์เพื่อแสดงความจริงใจที่จะยอมรับว่าวิกฤติกำลังจะเกิดขึ้นเพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความร้ายแรงที่จะเกิดขึ้น

1.2 จากการศึกษาด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในทางต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน โดยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี และส่งเสริมการร่วมมือแก้ไขปัญหา ยอมรับฟังความคิดเห็น การกระทำของบุคคลอื่นและของตนเอง โดยอาศัยการเสริมแรงทางบวก การเพิ่มกำลังใจ ให้คำปรึกษา ในทางปฏิบัติ ใช้คนให้ถูกกับงาน สร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน พัฒนาและส่งเสริมบุคคลากรได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรภรณ์ ดวงชื่น (2563) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการศึกษารับมือความปกติใหม่หลังวิกฤติโควิด-19 (The New Normal In Educational Administration After The Covid-19 Crisis) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการศึกษาในการเตรียมรับมือความปกติใหม่(New normal) ที่จะเกิดขึ้นหลังวิกฤติโควิด-19 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความปกติใหม่โดยมีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอนออนไลน์ด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี การออกแบบหลักสูตรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน การบริหารจัดการโรงเรียนและครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ มีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางศึกษา ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมถึงการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของครูและนักเรียน และ สอดคล้องกับ ธนิศรา แสงจริง (2555) ได้ศึกษา วิจัย เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำสูงและต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจึงจะสามารถประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษาให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจเสียสละ ในการปฏิบัติงานยินดีที่จะทุ่มทั้งกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้

1.3 จากการศึกษาด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม มีการคิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบและ ต่อปัญหาที่

เกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติ ซึ่งสอดคล้องกับ รุจิกาญจน์ สาหนนท์ (2563) ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำ การบริหารในภาวะวิกฤติสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการบริหารใน ภาวะวิกฤติสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นต้องประกอบด้วย การนำ แนวคิด ทฤษฎีที่มีอยู่เป็นหลัก ในการปรับใช้ในประเทศไทยอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้นำหรือผู้นำในภาวะวิกฤติในประเทศไทย ที่ดี ต้องมีทั้งคุณลักษณะหลักและคุณลักษณะเสริมความเป็นผู้นำที่ดี นอกจากนี้ผู้นำและ ผู้นำในภาวะวิกฤติที่ดีต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้นำ ต้องการปรับเปลี่ยนทำงานเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องการปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบ่ม เพาะความคิดสร้างสรรค์ และผู้นำต้องปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ

1.4 จากการศึกษาด้านทักษะการจัดลำดับความสำคัญ ในภาวะวิกฤติ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กระบวนการวางแผนในสภาวะวิกฤติจะต้องอาศัย ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในการแยกแยะความสำคัญอย่างชัดเจน ควบคุม สถานการณ์ได้ทันเวลา มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนเอง สามารถแจกจ่ายงาน เพื่อส่งต่อผู้อื่นงานที่เหมาะสมกับผู้ที่มีความทักษะและถนัด โดยนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มากขึ้น เพื่อการวางแผน งานในอนาคต

1.5 จากการศึกษาด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เป็นการแก้ไขปัญหหรือสถานการณ์ชั่วคราวที่ไม่ได้ คาดคิด อย่างกระทันหัน โดยการใช้ทักษะการความรู้และประสบการณ์ ใช้วิจารณญาณ ไหวพริบ ในการแก้ไขปัญห ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยธวัช เนียมศิริ (2560) ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 จะต้องมีความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ดี การสร้าง ทีมงานและเครือข่าย มุ่งความเป็นเลิศ มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมีอาชีพ ทำงาน เป็นทีม เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และ มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะวิกฤติในการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้น

2. จากผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนและจำแนกตามประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

2.1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกัน พบว่ามีทักษะด้านทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ และทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ ไม่พบความแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤติ มากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านทักษะการคิดวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะการคิดวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก, โรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นต่อทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความเข้าใจต่อบริบทของโรงเรียน ผู้ปกครองและความคาดหวัง โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ต่อตนเองและในการปฏิบัติงานโดยส่วนร่วมมีการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่ปฏิบัติงานร่วมกันโดยเฉพาะผู้บริหารและครู โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการนำหลักการ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้มาปรับใช้ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ จะต้องเผชิญกับการรับมือการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายมากกว่า เช่น การแข่งขัน ในด้านต่าง ๆ ความคาดหวังของผู้ปกครอง จึงสามารถใช้ทักษะในด้านต่าง ๆ ได้ดีกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความเป็นอิสระในการเลือกรับข่าวสารไม่ถูกรอบงำด้วยสื่อ

มีความรู้ความสามารถในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ รวมไปถึงความละเอียด รอบคอบ และเป็นไปได้ว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เคยร่วมงานกันมาก่อนทำให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมไปถึง เกิดความศรัทธาและผู้บริหาร สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นครูที่อายุยังน้อย หรือที่มากประสบการณ์ ก็สามารถแก้ไขปัญหอย่งมีสติและสร้างสรรค์ คือ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีความคิดนอกรอบและสามารถคิดหาคำตอบอย่างมีอิสระ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการออกแบบพัฒนางานและได้รับมอบหมายงานและมีโอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจกฎระเบียบและนโยบาย ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน และได้รับรู้ถึงกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาหรือสถานการณั้่น ๆ โดยการกำหนดเป็นกลยุทธ์ นโยบายต่าง ๆ จึงนำไปสู่การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับพินิตา งามขุนทด (2554) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษา ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ควรใช้เป็นข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผน และปรับปรุงแนวทาง การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรแสดงพฤติกรรมตามทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติในทักษะของผู้บริหาร และต้องพัฒนาให้อยู่ในระดับมากที่สุด ต่อการบริหารสถานศึกษาในสภาวะวิกฤติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยการพัฒนา ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1

2. ควรทำการวิจัยรูปแบบ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1





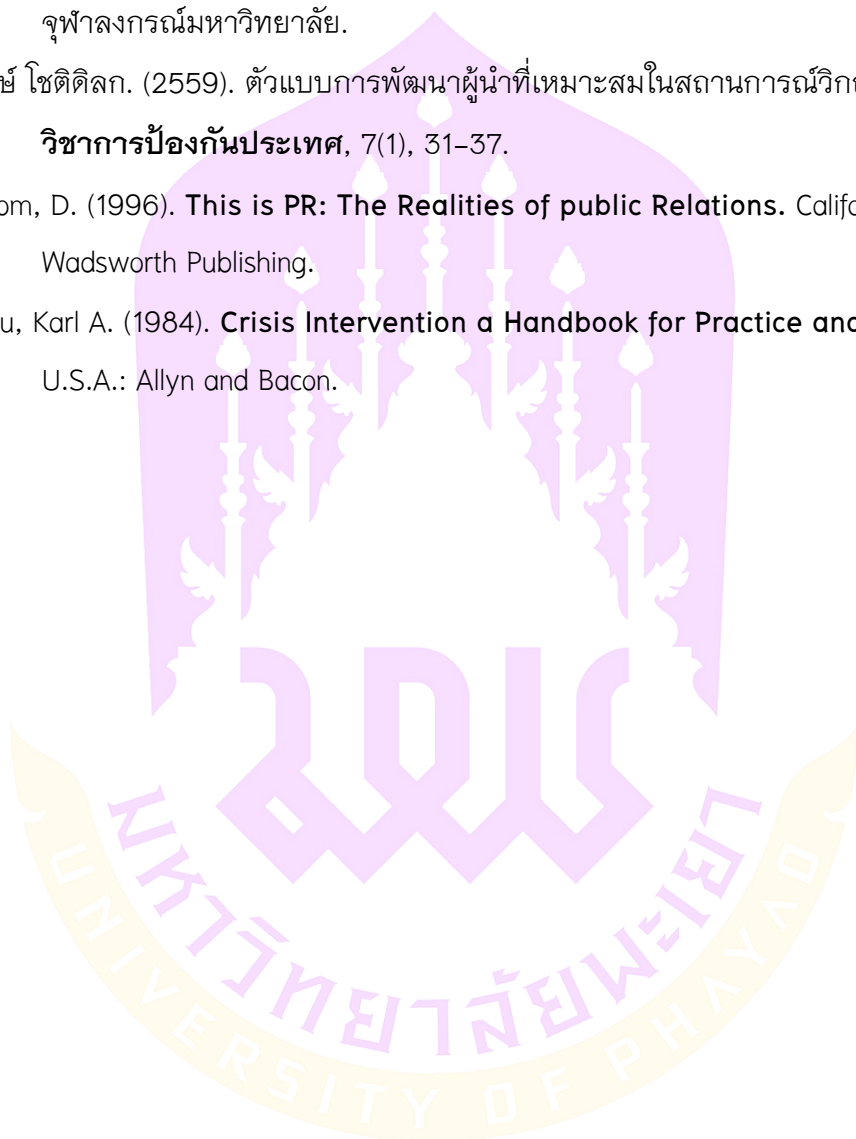
บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). **ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- กมลวรรณ ทิพยเนตร และนันทวรรณ ทิพยเนตร. (2562). **การพัฒนาวัตกรรมการเรียนการสอนของครูโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (30 ธันวาคม 2563). **อัปเดตสถานการณ์ โควิด-19**. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2564. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/social/914774>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2563). **นำและบริหารยามวิกฤต บทเรียนจากโควิด-19**. กรุงเทพฯ: ซีคเซส พับลิชชิ่ง.
- ฉวีวรรณ ฉัตรวิไล. (2560). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินการตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์ ค.ม, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- ชาลินี กิจรุ่งเรืองกุล. (2554). **ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการดำเนินงานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เขตการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 1(2), 268-277.**
- ชัยวัช เนียมศิริ. (2561). **ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กระทรวงมหาดไทย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). **คู่มือสู่องค์การแห่งความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ทีศนา แคมมณี. (2554). **14 วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉนิศรา แสงจรัส. (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- นุช ลัทธฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมโพบูลย์. (2559). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุค**

- โลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. **วารสารธุรกิจปริทัศน์**, 8(1), 167-182.
- บุญธรรม จิตอนันต์. (2560). **การวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมและ  
ฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเสริฐ บุญเรือง. (2563). **แนวทางการบริหารการจัดการศึกษาในสถานการณ์การ  
แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019**. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก  
<http://www.spm7.go.th>
- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. (2563). **ผู้นำในภาวะวิกฤต**. สืบค้นเมื่อ 3 กันยายน 2564, จาก  
<https://www.moneyandbanking.co.th/author/detail/13>
- พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2563). **การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19**.  
**วารสารศิลปการจัดการ**, 4(3), 783-795.
- แพรววรี เปานิล. (2559). **การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตและกลยุทธ์การสื่อสารผ่านสื่อสังคม  
ออนไลน์ที่ส่งผลต่อการรักษาชื่อเสียงองค์กรผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในมุมมองของ  
ผู้บริหาร**. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2549). **การจัดการภาวะวิกฤต**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พิภาวัล เลาวกุล. (2559). **กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์  
ไทย**. การค้นคว้าอิสระ นศ.บ., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พนิดา งามขุนทด. (2550). **ความคิดเห็นของบุคคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการ  
บริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา**. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- พนม คลี่ฉายา. (2549). **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา 16458 การสร้างสรรค์และผลิต  
งานประชาสัมพันธ์**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุจิกาญจน์ สานนท์. (2563). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกัน  
ชีวิต กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันชีวิตในเขตสีลมและเขตบางรัก**. **วารสารวิชาการ  
สังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น**, 2(2), 1-12.
- สมบัติ โขจิตวานิช. (2553). **ความหมายของทักษะการบริหารงาน**. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม  
2565, จาก [http://thisis.swu.ac.th/swuthesis/Ed\\_Adm/Supaporn\\_R.pdf](http://thisis.swu.ac.th/swuthesis/Ed_Adm/Supaporn_R.pdf)
- สัมมา รณิธย์. (2554). **หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สุนันทา เลานันทน์. (2549). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: แชนด์เมตสติทเกอร์แอนด์ดีไซน์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2564, จาก <http://www.mathayom9.go.th>
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนรรักษ์ โชติติลล. (2559). **ตัวแบบการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์วิกฤติ**. **วารสารวิชาการป้องกันประเทศ**, 7(1), 31-37.
- Newsom, D. (1996). **This is PR: The Realities of public Relations**. California: Wadsworth Publishing.
- Slaikeu, Karl A. (1984). **Crisis Intervention a Handbook for Practice and Research**. U.S.A.: Allyn and Bacon.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง  
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายองค์รักษ์ ณ อุบล  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงเชียงรุ้งวิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1
3. นายวีรัตน์ สานุมิตร  
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย



## ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1

#### คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะ และเปรียบเทียบ ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ในด้าน ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ และทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ โดยแบบสอบถามแยกออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงมากที่สุดผู้วิจัยรับรองว่าจะใช้คำตอบของท่านเพื่อการวิจัยเรื่องนี้เท่านั้น โดยจะนำมาวิเคราะห์และสรุปเป็นภาพรวมทั้งหมด ไม่จำแนกรายบุคคลหรือสถานศึกษาใด ๆ ทั้งสิ้น และข้อมูลที่ได้จะไม่มีการเผยแพร่ใด ๆ ต่อตัวท่านและสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน แต่อย่างใด

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

อัญชิษฐา ประสันใจ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม****คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

**1. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน**

- ( ) ขนาดเล็ก
- ( ) ขนาดกลาง
- ( ) ขนาดใหญ่
- ( ) ขนาดใหญ่พิเศษ

**2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน**

- ( ) 1-5 ปี
- ( ) 6-10 ปี
- ( ) 11-15 ปี
- ( ) 15 ปี ขึ้นไป



## ตอนที่ 2

**ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1**

**คำชี้แจง**

ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ระดับทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ พิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้ ลงใน ช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดย

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

ข้อที่	ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเข้าใจง่าย					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่โน้มน้าวใจ สร้างความคล้อยตามที่เหมาะสมในภาวะวิกฤติ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้าง ความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานที่สอดคล้อง ต่อภาวะวิกฤติ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ</b>						
6	ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังปัญหาด้วยเหตุผล โดยไม่มีอคติในการสื่อสารกับบุคคลอื่น					
7	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารด้วยคำที่สุภาพ ไพเราะ และนุ่มนวล					
8	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกทบทวนหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง					
<b>2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมในการทำงานอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความมุ่งมั่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสภาวะวิกฤติ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้าอกเข้าใจ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเสริมแรงทางบวกให้กำลังใจ ในการทำงานต่อสภาวะวิกฤติ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้คนอย่างเหมาะสมกับงานตามความสามารถและความถนัด					
6	ผู้บริหารสถานศึกษา แสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก					
7	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการคิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบและแก้ปัญหาได้					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการคิดสังเคราะห์ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ต่อสภาวะวิกฤติ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ยืดหยุ่นในการวางแผนการทำงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินสถานการณ์ ปัญหา และหาวิธีแก้ไขปัญหาย่างเหมาะสม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
8	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถควบคุมสติได้ดี					
9	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการวางแผนรับมือกับสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขได้ทัน					
<b>4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในสภาวะวิกฤติ อย่างชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผนในการจัดลำดับความสำคัญได้					
2	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการและควบคุมสถานการณ์ได้ทันเวลาและเกิดทำให้เกิดผลกระทบกับองค์กร น้อยที่สุด					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดลำดับความสำคัญของงานที่รับผิดชอบได้ดี					

ข้อที่	ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ</b>						
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้เครื่องมือและ เทคโนโลยี ในการแก้ไขปัญหา					
<b>5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาต่อสภาวะ วิกฤติ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาหาความรู้ด้านอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความอดทนต่อภาวะวิกฤติ ที่เกิดขึ้น					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และรวดเร็ว					
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางในการแก้ปัญหา ภายใต้สภาวะวิกฤติ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษา มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้ สภาวะวิกฤติในการพัฒนาองค์กร					

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC)

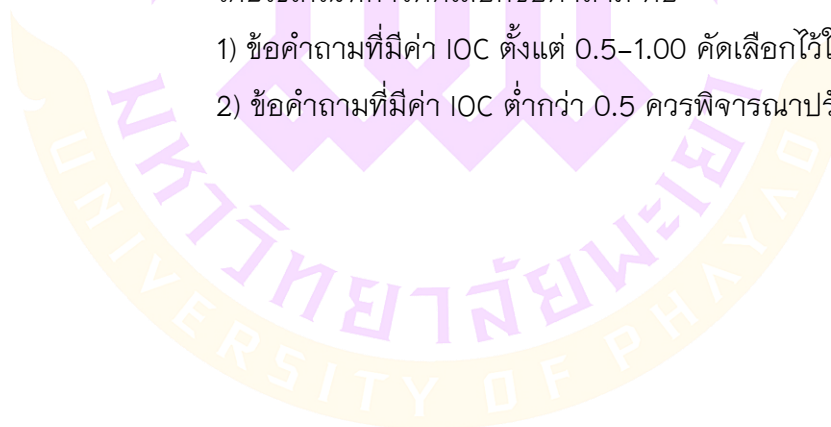
ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(item Objective Congruence: IOC)

	สูตร		
	IOC	$\frac{\sum R}{N}$	
นิยาม	เมื่อ IOC	แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ทั้งหมด	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5–1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง



**แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ  
ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1**

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นดังนี้

เมื่อเห็นว่า สอดคล้อง +1

เมื่อเห็นว่า ไม่แน่ใจ 0

เมื่อเห็นว่า ไม่สอดคล้อง -1

ข้อที่	ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>1. ทักษะการสื่อสารในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น ชัดเจน และเข้าใจง่าย	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่โน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมในการทำงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจอยู่เสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสื่อสารด้วยเหตุผล และให้รับทราบ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตัวเอง	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>2. ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคี	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเสริมแรงทางบวกให้กำลังใจ ในการทำงาน เช่นการชมเชย การให้รางวัล	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามความสามารถ ความถนัด	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>3. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์ในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ อย่างเป็นระบบและแก้ปัญหาได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเปรียบเทียบความเหมือนกันและความแตกต่างของสถานการณ์นั้น ๆ ได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยืดหยุ่นในการจัดการปัญหานั้น ๆ	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
7	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจัดการอารมณ์และ ความควบคุมสติได้หากเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิด	1	1	1	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ ปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>4. ทักษะการจัดลำดับความสำคัญในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบ ชัดเจน วางแผนในการจัดลำดับความสำคัญได้	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการและควบคุม สถานการณ์ได้ทันเวลา	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในหน้าที่ การงานของตนเอง	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการใช้เครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในภาวะวิกฤติ</b>						
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ทักษะการความรู้และ ประสบการณ์ วิचारณญาณ ไหวพริบ ในการ แก้ไขปัญหา	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเพียร ความพยายาม ใฝ่รู้	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความอดทน ต่อปัญหาที่ เกิดขึ้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และรวดเร็ว	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ทักษะการบริหารในสภาวะวิกฤติ 5 ทักษะ	คะแนนความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่			IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</b>						
5	ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ มองหาโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์วิกฤติ ให้เป็นโอกาสที่ท้าทายและโอกาสดีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	1	1	1	1	สอดคล้อง





ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อัญชิษฐา ประสันใจ
วัน เดือน ปี เกิด	29 เมษายน 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 ค.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	91 หมู่ 20 ตำบลเวียงชัย อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	อัญชิษฐา ประสันใจ. (ผู้บรรยาย). (8-10 เมษายน 2565). ทักษะการบริหารในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1. ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติและระดับชาติ (หน้า 631-642). ที่ประชุมคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย (ทปคศ.).

