

แนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2  
Guidelines to Develop Leadership Roles in Emergency Situation  
of School Administrators Under the Office of Ayutthaya Primary  
Education AREA-2

อลิสา ทองใบ<sup>1</sup> พรเทพ ฐัฒณ<sup>2</sup>  
Alisa Tongbai, Pornthep Rupan

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา 2. เสนอแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 บทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 จำนวน 113 คน โดยมาโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 เสนอแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบูรณาการทุกภาคส่วน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการจัดการแบบมืออาชีพ 2) แนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยรายการปฏิบัติ จำนวน 32 รายการ โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการแบบองค์รวม 3 รายการ 2) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการเชิงรุก 6 รายการ 3) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการความเสี่ยง 6 รายการ 4) ด้านบทบาทการเป็นนักบูรณาการ 3 รายการ 5) ด้าน

---

Received: 2022-09-10 Revised: 2022-10-06 Accepted: 2022-10-07

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา Student of Master of Education Degree in Educational Administration, Faculty of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.  
Corresponding Author e-mail: jinthip2535@gmail.com

<sup>2</sup> สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา Degree in Educational Administration, Faculty of Education, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.

บทบาทการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ 3 รายการ 6) ด้านบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน 3 รายการ 7) ด้านบทบาทการเป็นผู้ยืดหยุ่น 4 รายการ และ 8) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการมืออาชีพ 4 รายการ

**คำสำคัญ (Keywords):** ภาวะผู้นำ; สถานการณ์ฉุกเฉิน

## Abstract

The purposes of this research were: 1. to study the level of leadership roles in emergency situations of school administrators; and 2. To propose guidelines for developing leadership roles in emergency situations for school administrators. The research was conducted in 2 stage : 1) Studying the level of leadership roles in emergency situations of school administrators. Using a simple random sampling, the sample group consisted of 113 school administrations under the office of Ayutthaya primary education AREA-2. The research instrument randomized by simple random sampling technique was a questionnaire, the reliability was found at 0.98. Statistical analysis was conducted by mean, and standard deviation. 2) Presentation the guidelines for developing leadership roles in emergency situations of school administrators. The key informants, obtained from purposive selection, included 5 experts. The research instrument was a semi-structured interview and the data was analyzed by content analysis techniques. The research results revealed the follows: 1) level of Leadership roles in emergency situations of school administrators was at a high level. The aspect with the highest average was the role with Integration of all sectors and the side with the lowest mean was the role with Professional management; and 2) the guidelines for developing leadership roles in emergency situations for school administrators of 32 lists of practice classified into 8 aspects; (1) the role of being a holistic manager consisting of 3 lists; (2) the role of being a proactive manager consisting of 6 lists; (3) the role of a being a risk manager consisting of 6 lists; (4) the role of being an integration manager consisting of 3 lists; (5) the role of being a co-creator manager consisting of 3 lists; (6) the role of being a coordinating manager consisting of 3 lists; (7) the role of being a flexible manager consisting of 4 lists; and (8) the role of being a professional manager consisting of 4 lists.

**Keywords:** Leadership; Emergency situations

## บทนำ (Introduction)

สถานการณ์ปัจจุบันโลกเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินอันเป็นภาวะวิกฤต ที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางกายภาพอย่างเห็นได้ชัด ดังเช่นที่ ประเทศไทยเคยผ่านสถานการณ์ฉุกเฉินมาหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิถล่ม เมื่อปี พ.ศ. 2547 ส่งผลทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน อาคารบ้านเรือน สถานที่สำคัญต่าง ๆ โรงเรียน และโรงแรมที่พักเสียหายอย่างยับเยิน (กรมทรัพยากรธรณี, 2548) หรือการเกิดอุทกภัยรุนแรงเมื่อปี พ.ศ. 2554 ซึ่งในครั้งนั้นได้พบว่าระบบและกลไกของรัฐหลายประการ มีปัญหาโดยไม่สามารถดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเป็นไปโดยขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563) และปัจจุบันจากเหตุการณ์ที่มีการแพร่เชื้อของโรคระบาด COVID-19 ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยเราด้วยนั้น สร้างความเสียหายต่อชีวิตผู้คน และตามมาด้วยความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ภาครัฐในหลายประเทศต้องใช้มาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ (Great Lockdown) เพื่อจำกัดการแพร่ระบาด (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าว นอกจากจะส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งเศรษฐกิจ สังคม การใช้ชีวิตประจำวัน สภาพจิตใจของประชาชน การให้บริการของภาครัฐที่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องแล้วยังส่งผลกระทบต่อภาคการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนในประเทศ ตามที่ได้มีประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ให้สถานศึกษาในสังกัดและในกำกับ ปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษนี้ พร้อมทั้งให้ส่วนราชการต้นสังกัดกำหนดแนวทางแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ไม่สามารถเปิดเรียนได้ตามปกติ เพื่อความปลอดภัยของนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

ดังนั้น ในภาวะที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงดังเช่นสถานการณ์ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในทางลบจะเป็นบททดสอบความสามารถของผู้นำ เฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงเท่านั้นจึงจะสามารถแก้ปัญหาและหาทางออกเพื่อนำพาองค์กรให้ผ่านวิกฤติไปด้วยดี ในสถานการณ์ฉุกเฉินเช่นนี้ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากผู้นำมั่นคง ผู้ตามก็คงมั่นใจ หากผู้นำหวั่นไหว ผู้ตามคงตื่นตระหนก ซึ่งภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวนี้ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากสถานการณ์ปกติ ต้องมีแนวคิดในการรับมือกับภาวะวิกฤติ (Crisis Mindset) นั่นคือความสามารถในการประเมินสถานการณ์หลาย ๆ แบบโดยเฉพาะสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ขณะเดียวกัน ก็สามารถหาทางออกได้หลาย ๆ ทาง (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2563) จะเห็นได้ว่าหากอยากรู้ว่าใครเป็น “ผู้นำตัวจริง” ให้ดูในช่วงสถานการณ์ฉุกเฉิน เพราะในสภาวะคับขันเช่นนี้ “การตัดสินใจ และ วิธีการลงมือทำ” จะเป็นตัวชี้วัดภาวะความเป็นผู้นำให้ปรากฏแก่สายตาของคนในองค์กร (ธนาคารกสิกรไทย, 2563)

จากความสำคัญและความเป็นมาของปัญหาข้างต้น ทำให้เห็นความสำคัญในพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางพัฒนาบทบาทภาวะ

ผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อลดความสูญเสียและพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้มากที่สุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ว่าอยู่ในระดับใด
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาราชการแทน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 จาก 157 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 157 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่รักษาราชการแทน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 จำนวน 113 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ซึ่งแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 55 ข้อ แบ่งเป็น 8 ด้าน คือ 1) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการแบบองค์รวม จำนวน 6 ข้อ 2) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการเชิงรุก จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการความเสี่ยง จำนวน 15 ข้อ 4) ด้านบทบาทการเป็นนักบูรณาการ จำนวน 4 ข้อ 5) ด้านบทบาทการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ จำนวน 6 ข้อ 6) ด้านบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน จำนวน 6 ข้อ 7) ด้านบทบาทการเป็นผู้ยืดหยุ่น จำนวน 6 ข้อ และ 8) ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการมีอาชีพ จำนวน 7 ข้อ โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มีค่าความเชื่อมั่น 0.98

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย และแบบสอบถามจัดส่งไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้ที่รักษาราชการแทน ผ่านระบบ AMSS ของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 ระหว่างวันที่ 2 พฤษภาคม -15 พฤษภาคม พ.ศ. 2565 และได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 157 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2

#### 1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษา มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถานศึกษา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำผลการวิเคราะห์ระดับบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแต่ละด้านมากำหนดเป็นกรอบคำถามในการสร้างแบบสัมภาษณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ไปยังผู้เชี่ยวชาญพร้อมทั้งนัดหมายวันเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 23 - 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2565

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ผลการวิจัย (Research Results)

1. ผลการศึกษาระดับบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบูรณาการทุกภาคส่วน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.695) รองลงมาคือ ด้านการจัดการเชิงรุก ( $\bar{X} =$

4.08, S.D. = 0.705) รองลงมาคือ ด้านการจัดการแบบองค์รวม ( $\bar{X}$  = 4.07, S.D. = 0.679) รองลงมาคือด้านการสร้างความร่วมมือ ( $\bar{X}$  = 4.05, S.D. = 0.665) รองลงมาคือด้านการจัดการความเสี่ยง ( $\bar{X}$  = 4.02, S.D. = 0.641) รองลงมาคือด้านการประสานงาน ( $\bar{X}$  = 4.01, S.D. = 0.670) รองลงมาคือด้านการมีความยืดหยุ่น ( $\bar{X}$  = 4.00, S.D. = 0.719) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการจัดการแบบมืออาชีพ ( $\bar{X}$  = 3.98, S.D. = 0.714) ดังแสดงในแสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับบรรทัดบพทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม

บพทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉิน ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การจัดการแบบองค์รวม	4.07	.679	มากที่สุด
2. การจัดการเชิงรุก	4.08	.705	มากที่สุด
3. การจัดการความเสี่ยง	4.02	.641	มากที่สุด
4. การบูรณาการทุกภาคส่วน	4.24	.695	มากที่สุด
5. การสร้างความร่วมมือ	4.05	.665	มากที่สุด
6. การประสานงาน	4.01	.670	มากที่สุด
7. การมีความยืดหยุ่น	4.00	.719	มากที่สุด
8. การจัดการแบบมืออาชีพ	3.98	.714	มาก
รวม	4.06	.634	มากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางทางการพัฒนาบพทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติ จำนวน 32 รายการ จำแนกตามบพทบาททั้ง 8 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านบพทบาทการเป็นนักจัดการแบบองค์รวม มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้วัฏจักรการบริหารในสถานการณ์ฉุกเฉิน คือ การป้องกันและลดผลกระทบ การเตรียมพร้อมรับภัย การจัดการในภาวะฉุกเฉินและการจัดการหลังเกิดภัย 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และมีการนำเอาปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ มาปรับให้เข้ากับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ฉุกเฉิน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม TQA ในการกำหนด กลยุทธ์และมาตรการฟื้นฟูหลังได้รับผลกระทบในสถานการณ์ฉุกเฉิน

2.2 ด้านบพทบาทการเป็นนักจัดการเชิงรุก มีรายการปฏิบัติ 6 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำงานเชิงรุก (Proactive) มีการวางแผน จัดการ และเตรียมการทุกอย่างพร้อมแก้ปัญหาและทำงานอย่างมีคุณภาพ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักแก่บุคลากรของโรงเรียน มีการอบรมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากร และมีการจัดทำแผนต่อเนื่องเพื่อ

รับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีประสบการณ์มาก่อนทั้งประสบการณ์ทางตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม 4) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองเห็นปัญหาและคว้าโอกาสได้ทันทั่วทั้งที่มีความช่างสังเกตและมองการณ์ไกลรวมทั้งมองแบบ Overview 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าพร้อมทั้งลุยแก้ปัญหาที่ต้นตอ และต้องเป็นผู้ที่มองโลกในแง่บวก และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีการทบทวนอุบัติการณ์ที่บันทึกไว้ มีการระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายและมีการพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนฉุกเฉินและซักซ้อม

2.3 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการความเสี่ยง มีรายการปฏิบัติ 6 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นนักจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนองค์กรในทุกระดับ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงรวมถึงบทบาทและกรอบความรับผิดชอบ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงหากเกิดขึ้นอย่างทันเวลาและเหมาะสม 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารความเสี่ยงโดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางกำกับ ติดตาม ดูแลเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมใช้งานเพื่อสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงบทบาทของการเป็นนักจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ ต้องมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ 2. การระบุความเสี่ยง 3. การประเมินความเสี่ยง 4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 5. การรายงานและติดตามผล 6. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และ 7. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

2.4 ด้านบทบาทการเป็นนักบูรณาการ มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประสานงานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสร้างความคุ้นเคยและมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงาน บุคคลอยู่เสมอ มีสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถรวมทุกฝ่ายมาปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างทันที รวดเร็ว และลงตัว มีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวกันอย่างสมบูรณ์ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนที่ดีทำให้ทุกฝ่ายได้ทราบขั้นตอนการทำงานตามลำดับ จะต้องรู้จังหวะเวลาและจะต้องแจกจ่ายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆมาใช้ในการประสานงานและติดต่อสื่อสาร มีระบบการสื่อสารที่ดี เช่น การเผชิญหน้า การปรึกษา พบปะพูดคุย โดยควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

2.5 ด้านบทบาทการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานโดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกันในการรวบรวมกำลัง ความคิด วิธีการ เทคนิคและระดมทรัพยากร 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความร่วมมือในการทำงานทั้งการสร้างความสัมพันธ์ทางตรงและการสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อม โดยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนา

ความสัมพันธ์ ปรับเจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามัคคีกันและยอมรับซึ่งกันและกัน ปรับวิธีการดำเนินงานของทุกฝ่ายให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาให้ รู้คน รู้งาน รู้ความต้องการขององค์กร มีการจัดอบรม ประชุม และซักซ้อมแนวทางการรับมือรวมถึงแนวทางปฏิบัติหากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน มุ่งสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทหน้าที่สำคัญของตนเองและรักษามาตรฐานไว้ซึ่งคุณภาพอย่างมั่นคง

2.6 ด้านบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความร่วมมือในเครือข่าย 3 ระดับได้แก่ การสร้างความร่วมมือระดับชุมชน การสร้างความร่วมมือระดับเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือระดับหน่วยงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ทางตรงและการสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อม รู้จักขอความร่วมมือและรู้จักให้ความช่วยเหลือ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม มีการประสานงานตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ฉุกเฉิน กล่าวคือ มีการประสานงานอย่างเป็นทางการและการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการ เจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ หน่วยงานต่อหน่วยงาน นโยบายกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติกับการปฏิบัติเมื่อมีการประสานงาน

2.7 ด้านบทบาทการเป็นผู้ยืดหยุ่น มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานโดยมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในแบบเดิม มีนิสัยที่ยอมรับขนบธรรมเนียมประเพณีแต่ในขณะเดียวกันก็สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ได้เช่นเดียวกัน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสร้างสรรค์ในการคิดและกำหนดกลยุทธ์ ต้องมีความเป็นผู้นำที่ดี มีการเปิดใจรับฟังพิจารณาและกล้าทำสิ่งใหม่มี Creative Problem-Solving ในการแก้ไขปัญหาทุกระยะของการจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินไม่ว่าจะเป็นการลดผลกระทบ การเตรียมความพร้อม การตอบโต้และการฟื้นฟู หากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาในทุก ๆ ระยะของการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างรอบคอบ เต็มขนาดและชัดเจน มีความหลักแหลม มีไหวพริบในการทำความเข้าใจสถานการณ์นั้น ๆ และแสดงออกไปอย่างมีกาลเทศะ และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุก ๆ ระยะของการจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉิน คือ มีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ มีการป้องกันการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการเตรียมแผนการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ และมีการซักซ้อม ทบทวน แผนงานต่าง ๆ ให้มีความพร้อม

2.8 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการมีอาชีพ มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการป้องกันและเตรียมการ มีการติดตามผล ประเมินผลและแก้ไขปัญหาการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดการเหตุฉุกเฉิน 4 ประเด็น คือ 1. การป้องกัน (Prevention) 2. การเตรียมการ (Preparedness) 3. การตอบสนอง/ตอบโต้ (Response) และ 4. การฟื้นฟูเยียวยา (Recovery) 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มี



ความคิดเชิงระบบ มีการใช้เทคโนโลยี มีความรับผิดชอบ มีความยืดหยุ่น มีความเป็น Leadership มีความเป็นนักจัดการมืออาชีพสามด้าน คือ ด้านการบริหารตน ด้านการบริหารคนและด้านการบริหารงาน และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีการติดตามประเมินแก้ไขปัญหาการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ มีความสามารถในการบัญชาการเหตุการณ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า บทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญด้านการบูรณาการทุกภาคส่วนในสถานการณ์ฉุกเฉิน อันจะช่วยให้ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ระดับการบูรณาการทุกภาคส่วนในสถานการณ์ฉุกเฉินอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา แจ่มแจ่ม (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ด้านนโยบายระดับสูงในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และยุทธศาสตร์ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ

2. จากผลการนำเสนอบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการแบบองค์รวม มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางการควบคุมและบังคับบัญชา เพื่อป้องกันหรือเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อป้องกันหรือเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน สอดคล้องกับแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (BCP) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 (2564) ซึ่งกล่าวถึงแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ ว่าการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤติเป็นการบริหารจัดการองค์กรในสภาวะวิกฤติ/เหตุการณ์ฉุกเฉิน/สถานการณ์ภัยพิบัติ โดยใช้วัฏจักรการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่องค์กรควรปฏิบัติ

2.2 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการเชิงรุก มีรายการปฏิบัติ 6 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทดสอบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการจัดการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่อง ส่งผลให้การนำแผนงานไปใช้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการทดสอบแผนงานในการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน จึงทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องของแผนงานและส่งผลให้การนำแผนงานไปใช้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ

แผนรองรับภาวะฉุกเฉินและบริหารความต่อเนื่องของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (2560) ที่ว่า เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMOA) กำหนดให้ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติราชการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

2.3 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการความเสี่ยง มีรายการปฏิบัติ 6 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ปัญหาหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ฉุกเฉินหรือภัยพิบัติต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเล็งเห็นความสำคัญกับการรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินจึงมีการวิเคราะห์ปัญหาหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับแผนการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขององค์กร โดยสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 15 สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2559) ได้ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินอาจส่งผลกระทบได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก 2) ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ 3) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก และ 5) ผลกระทบด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4 ด้านบทบาทการเป็นนักบูรณาการ มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาศัยความร่วมมือร่วมกันของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนทุกระดับ เพื่อควบคุม ป้องกัน และแก้ปัญหาสถานการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานบูรณาการของทุกภาคส่วนในทุกระดับเพื่อรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับบทความของสิงหนาท ราชภัณฑารักษ์ (2563) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นนักบูรณาการและเสนอกรอบแนวคิดในการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคีเครือข่ายในการจัดการอุทกภัยขนาดใหญ่

2.5 ด้านบทบาทการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทบุคลากรของโรงเรียนในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบุคคล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการสร้างความร่วมมืออันจะส่งผลดีต่อการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน สอดคล้องกับแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCP) ของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร (2563) ได้กล่าวถึง การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต เป็นระบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดทำ การนำไปปฏิบัติ การทดสอบ การติดตาม การทบทวนเพื่อให้แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเป็นปัจจุบัน

2.6 ด้านบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน มีรายการปฏิบัติ 3 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และจัดระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการประสานงานและการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานหากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน สอดคล้องกับคู่มือการบริหารความ

พร้อมต่อสภาวะวิกฤต (BCM) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่กล่าวถึง แนวทางการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่อสภาวะวิกฤต สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การ ในสภาวะวิกฤต/เหตุการณ์ฉุกเฉิน/สถานการณ์ภัยพิบัติ โดยทั่วไปจะแบ่งวัฏจักรการบริหารจัดการ ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การป้องกันและลดผลกระทบ 2) การเตรียมพร้อมรับภัย 3) การจัดการ ในภาวะฉุกเฉิน และ 4) การจัดการหลังเกิดภัย

2.7 ด้านบทบาทการเป็นผู้ยืดหยุ่น มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ โดยมีรายการปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ ยกระดับ-ลดระดับ ของสถานการณ์ฉุกเฉินและสั่งการ บัญชาการได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน เด็ดขาด และรวดเร็ว เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้อาจ เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการบัญชาการ สอดคล้องกับ คู่มือระบบบัญชาการเหตุการณ์ทางการแพทย์และสาธารณสุขสำหรับการจัดการในภาวะสาธาณภัย/ภัยพิบัติ (PHEICS) ของสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (2559) ที่กล่าวถึง ระบบ บัญชาการเหตุการณ์ (Incident Command System: ICS) ว่า เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินและ ต้องการการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ICS เป็นระบบบัญชาการเหตุการณ์ที่สามารถใช้ได้ในทุกกรณีฉุกเฉินทุกประเภท

2.8 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการมืออาชีพ มีรายการปฏิบัติ 4 รายการ โดยมีรายการ ปฏิบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศาสตร์ องค์ความรู้ ประสบการณ์และจรรยาบรรณ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมีความเป็นมืออาชีพใน การจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ของณรงค์ศักดิ์ โอสถธนากร (2564) จาก เวทีสาธารณะว่าด้วยหลักนิติธรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำมืออาชีพที่พร้อม ปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ “Resilient organization” ที่ หมายความว่าองค์กรที่สามารถปรับตัวจนกลับคืนจากสภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็วในเวลาที่เหมาะสม

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการแบบองค์รวมผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการศึกษาวัฏ จักรการบริหารในสถานการณ์ฉุกเฉินและศึกษานำเอาปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ มาปรับให้เข้ากับกล ยุทธ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ฉุกเฉินแต่ละสถานการณ์ โดยมีการศึกษาและใช้ หลักการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม TQA ในการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการฟื้นฟูหลังได้รับ ผลกระทบในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 8 ปัจจัย คือ 1. จริยธรรม 2. คุณธรรม 3. ความเชื่อถือ 4. การนำองค์กรที่ดี 5. การทำงานเป็นทีม 6. การฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้และ ทักษะ 7. การให้ความสำคัญและแสดงความชื่นชมในความสำเร็จของพนักงาน และ 8. การสื่อสารที่ ชัดเจน

1.2 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการเชิงรุก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการทำงานเชิงรุก มีการวางแผนและเตรียมการทุกอย่างพร้อมแก้ปัญหา มีการอบรมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากร จัดโครงสร้างการทำงานขององค์กรมีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน ในด้านบุคลากรมีการกำหนดตามกรอบอัตรากำลังและภาระหน้าที่ มีการทบทวนอุบัติการณ์ที่บันทึกไว้ มีการระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายและมีการพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนฉุกเฉินและซักซ้อมแผนอยู่เป็นระยะ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.3 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนองค์กรในทุกระดับ มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และ 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงรวมถึงบทบาทและกรอบความรับผิดชอบ มีการกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงหากเกิดขึ้นอย่างทันเวลาและเหมาะสม โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางกำกับ ติดตาม ดูแลเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมใช้งานเพื่อสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

1.4 ด้านบทบาทการเป็นนักบูรณาการผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการประสานงานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กรต่าง ๆ มีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ด้านนโยบายระดับสูงในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ และยุทธศาสตร์ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ มีการวางแผนที่ดีทำให้ทุกฝ่ายได้ทราบขั้นตอนการทำงานตามลำดับและตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และมีระบบการสื่อสารที่ดี

1.5 ด้านบทบาทการเป็นผู้สร้างความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือในการทำงาน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์อันดี สามัคคี ยอมรับซึ่งกันและกัน มีการฝึกอบรม ประชุมและซักซ้อมแนวทางการรับมือนวมถึงแนวทางปฏิบัติ หากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสื่อสารที่ดี มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาตนเอง

1.6 ด้านบทบาทการเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความร่วมมือในเครือข่าย 3 ระดับ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือระดับชุมชน การสร้างความร่วมมือระดับเครือข่าย และการสร้างความร่วมมือระดับหน่วยงาน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงด้านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ด้านจังหวะเวลาในการประสานงาน ด้านความสอดคล้องในงาน ด้านระบบการสื่อสาร และด้านผู้ประสานงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ทางตรงและการสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อม รู้จักขอความร่วมมือและรู้จักให้ความช่วยเหลือ มีการใช้เครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสม

1.7 ด้านบทบาทการเป็นผู้ยืดหยุ่น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานโดยมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงาน มีความสร้างสรรค์ในการคิดและกำหนดกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่ตีเปิดใจรับฟังพิจารณาและกล้าทำสิ่งใหม่ มีการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาในทุก ๆ ระยะของการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างรอบคอบ เต็มขนาดและชัดเจน มีความหลักแหลม มีไหวพริบในการทำความเข้าใจสถานการณ์นั้น ๆ และแสดงออกไปอย่างมีกาลเทศะ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกๆระยะของการจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉิน มีความยืดหยุ่นในการกำหนดแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้มากขึ้น มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล และปรับปรุงเครื่องมือการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานของหน่วยงาน

1.8 ด้านบทบาทการเป็นนักจัดการมืออาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการป้องกันและเตรียมการ มีการติดตามผล ประเมินผลและแก้ไขปัญหาการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินที่ชัดเจน มีความเป็นนักจัดการมืออาชีพสามด้าน คือ ด้านการบริหารตน ด้านการบริหารคนและด้านการบริหารงาน ต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และมีความสามารถในการบัญชาการเหตุการณ์ในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ คือ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านการจัดระบบ 3) ด้านสังคมและชุมชน 4) ด้านวิชาการ 5) ด้านการบริหารจัดการ และ 6) ด้านการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งตามขนาดโรงเรียน หรือระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลและโรงเรียนของเอกชน

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะผู้นำในสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการ นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินของผู้บริหารสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมทรัพยากรธรณี. (2548). *ข่าวสารกรมทรัพยากรธรณี*. กรุงเทพฯ: กรมทรัพยากรธรณี.
- ธนาคารกสิกรไทย. (2563). *ผู้นำตัวจริง! ต้องเป็นแบบนี้*. กรุงเทพฯ: ธนาคารกสิกรไทย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2563*. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- พรสร้อย รุ่งเจริญกิจกุล. (2563). *ผู้นำในภาวะวิกฤติ: การเงินธนาคาร*. กรุงเทพฯ: มีเดีย แอสโซซิเอตเต็ด.
- ศักดิ์ดา แจ่มแจ่ม. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปฐมวัยสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์

- รมหาบัณฑิต (สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารจัดการการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ. (2559). *คู่มือระบบบัญชาการเหตุการณ์ทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขสำหรับการจัดการในภาวะสาธารณสุขภัย/ภัยพิบัติ (Public Health Emergency Incident Command System: PHEICS)*. นนทบุรี: สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. (2560). *แผนรองรับภาวะฉุกเฉินและบริหารความต่อเนื่องของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management : BCM)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี พ.ศ.2561-พ.ศ.2563*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). *แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management : BCM) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 15. (2563). *แผนการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขององค์กร โดยสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 15 สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 15.
- สำนักเทศกิจ. *แผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan : BCP)*. กรุงเทพฯ: สำนักเทศกิจ.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement*. 30(3), 607–610.