

องค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Components of Leadership in Crisis of Secondary School Administrators
under the Office of the Basic Education Commission

วทันยา อัมปาน¹ อัจฉรา นียมาภา² และพรเทพ รุ่งแผน³
Watanya Ampan, Achara Niyamabha and Pornthep Rupan

Received: September 02, 2024

Revised: December 03, 2024

Accepted: January 18, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเอกสารโดยดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่มีแนวโน้มเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศและเลือกนำแนวคิดของ Sreejith Balasubramanian & Cedwyn Fernandes (2022) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิด และ 2) การยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 องค์ประกอบ 1) การเข้าถึงปัญหา 2) การสื่อสาร 3) การปรับตัว 4) การพลิกวิกฤต 5) การให้คำปรึกษา 6) การเสริมพลัง และ 7) การพัฒนานวัตกรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

¹⁻³ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา; Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: watanya.ays@gmail.com, Tel. 092-6351654

Abstract

The purpose of this research article was to study the components of leadership in crisis of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. It was a documentary research that was conducted in 2 steps: 1) analysis of leadership in crisis that tended to be an indicator of leadership in crisis of secondary school administrators from concepts, theories, and related research both domestically and internationally, and selecting the concept of Sreejith Balasubramanian & Cedwyn Fernandes (2022) as the main principle in determining the conceptual framework, and 2) confirmation of the components of leadership in crisis of secondary school administrators by 5 experts in educational research and administration using an interview form. The research results found that leadership in crisis of secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission had 7 components: 1) problem access, 2) communication, 3) adaptation, 4) crisis reversal, 5) consultation, 6) empowerment, and 7) innovation development.

Keywords: Leadership in Crisis, Secondary School Administrators, Components of Leadership

บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยอาศัยความรู้ที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนสามารถปฏิบัติการกิจในการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการจัดบรรยากาศทางวิชาการ การจัดสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร โดยยึดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีบทบาทที่ต้องเกี่ยวพันกันกับภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการตัดสินใจ การประสานงานบริหารอย่างมีศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องมีบทบาทที่แสดงถึงภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา รวมไปถึงภาวะผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ดังนั้นเป็นผู้มีไหวพริบริ้วจักแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่อาจคาดถึงได้ สามารถวิเคราะห์

สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมาย นโยบาย ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่นให้ความยอมรับ รับฟัง นับถือ ในความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น ปฏิบัติตนอย่างนักการศึกษา ความเป็นผู้นำ มีความเสียสละมีน้ำใจ เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีกับทุกฝ่ายและทุกภาคส่วน เคารพ ไม่สร้างความเสียหายหรือเสื่อมเสีย มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพของตนเอง เป็นบุคคลทันสมัยกระหายความรู้อยู่เสมอ มีใจเป็นกลาง มีความกล้าหาญเด็ดขาด กิริยาวาจาเหมาะสม มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และควบคุมอารมณ์ได้ดี พัฒนาสถานศึกษาอยู่เสมอและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า หากเป็นสถานการณ์ปกติการบริหารสถานศึกษาก็คงจะบริหารได้โดยไม่มีความยุ่งยาก แต่หากเป็นสถานการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤติ ก็อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาและทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ก็เป็นได้ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติจึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องด้วยความสำคัญของการปัญหาภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกช่วงเวลาและไม่ว่าจะเกิดขึ้นในรูปแบบใดก็ตาม ก็อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาได้ (พิริยา นิवासานนท์ และจิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์, 2565)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะประจำตัว ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม อุปนิสัย ให้ผู้อื่นได้เห็นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการบริหารในสถานการณ์วิกฤติของผู้บริหาร (เอี่ยมพร รัตนสิงห์, 2564) การหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนป้องกันไว้ล่วงหน้าและเป็นสถานการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วสามารถก่อให้เกิดภาวะคุกคาม หรือทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและภาพลักษณ์ (UNESCO, 2020) ตลอดจนการบริหารสถานศึกษา เหตุการณ์ที่สามารถก่อให้เกิดภาวะวิกฤตินั้นมีมากมาย ทั้งที่ไม่สามารถคาดการณ์แต่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร การทำผิดกฎหมายของบุคลากรในองค์กร ส่วนภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้และควบคุมได้โดยยาก ได้แก่ สถานการณ์ภัยธรรมชาติ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ เช่น โควิด 19 หรือความขัดแย้งทางการเมืองจนก่อให้เกิดการชุมนุมประท้วง จากสถานการณ์ดังกล่าวภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มีบทบาท

หน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศภายใต้สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีภาวะผู้นำแตกต่างจากไปจากในอดีต เนื่องจากปัจจุบันหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเกี่ยวข้องกับทางด้านสังคม การเมือง และการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องการภายใต้ภาวะวิกฤตก็จะแตกต่างจากในอดีต

จากความสำคัญของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงความสำคัญของการปัญหาภาวะวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกช่วงเวลาและไม่ว่าจะเกิดขึ้นในรูปแบบใดก็ตาม ก็สามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาเน้นการศึกษาภาวะผู้นำในบริบททั่วไป แต่ขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต รวมถึงยังไม่มีกรอบแนวคิดที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทไทย ดังนั้นการศึกษารอบองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในแง่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Document Research) โดยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญตามหลักที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พื้นฐาน และพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ 1) จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และ 2) เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา หรือ 3) เป็น ผู้บริหารที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับในการบริหารสถานศึกษา หรือ 4) เป็นผู้บริหารระดับนโยบายที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 5) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกสัมภาษณ์ ที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้น เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญตามประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนที่ 3 ผลการยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต พบว่าภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 1 ตารางข้อมูลสรุปความถี่ของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต

แนวคิดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต	ชัยวัช เนียมศิริ (2561)	ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ (2563)	สุขสัน เทพทอง (2563)	วันฉัตร บุญทอง (2564)	Gene Klann (2003)	CDC's- EH & A Consulting, n.d. (2008)	Riaz, A. & Haider, M.H. (2010)	Marshall J et. al (2020)	B. Dan Berger. (2021).	Sreejith Balasubramanian (2022)	รวมความถี่	
	ความเห็นอกเห็นใจ											
	เข้าไปช่วยเหลือ			✓	✓	✓			✓	✓	5	
	การสื่อสาร			✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	
	การปรับตัว	✓	✓	✓		✓		✓		✓	6	
	ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ					✓	✓		✓	✓	4	
	ความเด็ดขาด				✓	✓	✓			✓	4	
	การให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
	การเสริมพลัง		✓	✓						✓	✓	4
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม		✓		✓							2

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่มีแนวโน้มเป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศและเลือกนำแนวคิดของ Balasubramanian, S. & Fernandes, C. (2022) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเห็นอกเห็นใจและเข้าไปช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงความรู้สึก ความทุกข์ทนของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดแรงจูงใจที่จะกระทำการช่วยเหลืออย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้อย่างมากที่สุดที่จะทำได้
2. การสื่อสารที่เปิดเผย หมายถึง การติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรด้วยความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแสดงพฤติกรรมคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรรับทราบสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

3. ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถที่จะเผชิญกับสภาวะของความกดดัน ความเครียด ความวุ่น วุ่นวายใจ แล้วยอมรับความเป็นจริงของปัญหา เพื่อที่จะคลี่คลายปัญหาลงจนกระทั่งหมดไป

4. ความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ หมายถึง ความสามารถในการรับมือกับความท้าทายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิม โดยไม่กลัวความล้มเหลวหรือความผิดหวัง ต้องมีความอดทนและกล้าที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนหรืออุปสรรค เพื่อความสำเร็จของงาน และมองความล้มเหลวเป็นเพียงความพ่ายแพ้ชั่วคราวที่สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

5. ความเด็ดขาด หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยฉับพลัน และสามารถแจ้งผลการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจน และหนักแน่น โดยพิจารณาถึงข้อเท็จจริงต่างๆ ทำการเปรียบเทียบหนทางปฏิบัติต่าง ๆ แล้วจึงทำการตกลงใจอย่างมั่นคงในลักษณะที่ใจเย็นและรวดเร็ว

6. การให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญเรื่องคนเป็นหลักโดยไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ผู้อื่นเกรงกลัว

7. การเสริมพลัง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจ มอบอิสระทางความคิดในการทำงานแก่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทำให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ได้นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความตรงขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลวิเคราะห์สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบไปด้วย นักวิชาการ 2 คน ผู้บริหารระดับนโยบาย 1 คน และผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

1. ด้านความเห็นอกเห็นใจและเข้าไปช่วยเหลือ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความเห็นอกเห็นใจและการเข้าไปช่วยเหลือ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของบุคลากรก่อนที่จะให้การช่วยเหลือ เพื่อให้การตอบสนองนั้นมีประสิทธิภาพและตรงจุด นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้ฟังที่ดี เข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง และควรมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์วิกฤตอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพตามบริบทของสถานการณ์นั้น ๆ

2. ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการสื่อสาร ผู้ทรงคุณวุฒิเน้นถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และทันท่วงที โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต การสื่อสารที่ดีช่วยลดความขัดแย้ง ส่งเสริมความสามัคคี และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อเสนอเกี่ยวกับตัวชี้วัดให้เน้นพฤติกรรมที่เป็นการสื่อสารเชิงบวก รวดเร็ว ตรงประเด็น และงูใจบุคลากรได้

3. ด้านความสามารถในการปรับตัว จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การปรับตัวเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารควรมี โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต การปรับตัวนี้รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ท้าทาย และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ มีข้อเสนอให้เพิ่มการศึกษา ค้นคว้า และการสร้างนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์.

4. ด้านความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องว่า คำว่า “การพลิกวิกฤต” ควรถูกนำมาใช้แทน “ด้านความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ” เนื่องจากสื่อถึงความสามารถในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งเป็นการแสดงถึงความยืดหยุ่นทางอารมณ์และความเข้มแข็งทางจิตใจในการรับมือกับสถานการณ์ที่กดดัน ผู้บริหารควรมีความกล้าหาญในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและรวดเร็วในช่วงวิกฤต นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังเสนอว่าผู้บริหารควรแก้ไขปัญหาทันทีเมื่อเกิดวิกฤต มีการจัดการเชิงรุก และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

5. ด้านความเด็ดขาด จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้บูรรวมแนวคิดเกี่ยวกับ “ความเด็ดขาด” เข้ากับ “การพลิกวิกฤต” เพื่อให้การประเมินนี้ชัดเจนและตรงกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ควรถูกเน้นในนิยามของความยืดหยุ่นและความกล้าหาญ ซึ่งแสดงถึงการตัดสินใจที่ฉับไว ทันต่อเหตุการณ์ และมีการจัดการเชิงรุกในสถานการณ์วิกฤต ทั้งนี้เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความชัดเจนในองค์ประกอบของการประเมิน

6. ด้านการให้คำปรึกษาและการทำงานร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ใช้คำว่า “การให้คำปรึกษา” เพื่อความกระชับและชัดเจน โดยผู้บริหารควรมีความเชี่ยวชาญ ความน่าเชื่อถือ และความจริงใจในการให้คำปรึกษา ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดในการจัดการวิกฤต นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสามารถรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม และหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร การทำงานร่วมกันควรถูกขยายความในนิยามศัพท์เพิ่มเติมเพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

7. ด้านการเสริมพลัง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การเสริมพลังถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการให้อำนาจและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น (4M's: Man, Money, Material, Management) เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะวิกฤต โดยมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ยอมรับการตัดสินใจของพวกเขา และยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จนอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน ซึ่งอาจทำได้ผ่านสิ่งของ คำพูด หรือปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและกำลังใจในการทำงาน

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ได้นำข้อมูลที่ได้ไปยืนยันความตรงขององค์ประกอบกับผลการวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในตอนที่ 3

ตอนที่ 3 ผลการยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ 7 องค์ประกอบ ซึ่งนิยามเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

1. การเข้าถึงปัญหา หมายถึง กระบวนการหรือทักษะในการตีความและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขหรือจัดการกับปัญหานั้นได้ตรงจุดและมีผลการดำเนินงานที่เหมาะสม

2. การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลหรือข้อความที่สำคัญและจำเป็นอย่างชัดเจน กระชับ และทันเวลา พร้อมทั้งกระตุ้น แรงบันดาลใจ หรือจูงใจให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความมุ่งมั่นในการทำงานหรือดำเนินการตามทีสื่อสาร

3. การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์วิกฤตและยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

4. การพลิกวิกฤต หมายถึง การเล็งเห็นโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆเกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา และสร้างโอกาส

5. การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาให้กับผู้ขอคำปรึกษา เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนับสนุนในการตัดสินใจในทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามความเป็นจริง

6. การเสริมพลัง หมายถึง การให้อำนาจ สนับสนุนทรัพยากร มอบอิสระทางความคิดในการทำงานแก่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น

7. การพัฒนานวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความรู้ ความสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมในสถานศึกษา พร้อมขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างสรรค์ นวัตกรรม หรือคิดค้นวิธีการ แนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินไปได้ถึงแม้อยู่ในสภาวะวิกฤต

อภิปรายผลการวิจัย

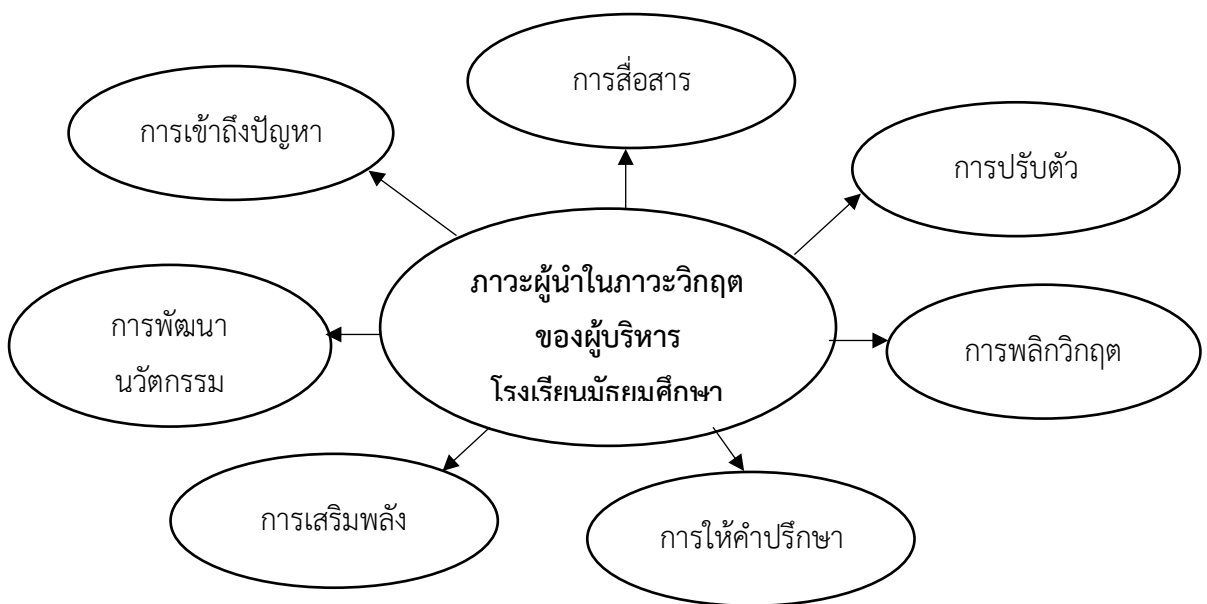
การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การเข้าถึงปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gomez-Trujillo, A.M. & Gonzalez-Perez, M.A. (2022) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ในการเข้าถึงความยั่งยืน ได้กล่าวถึง เมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงแล้วจะสามารถจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นตลอดเวลา และส่งผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม 2) การสื่อสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธพงษ์ จักรคม และวิยุทธ์ จำรัส

พันธ์ (2566); Coombs, W. T. (2018) พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำควรมีในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นวิกฤตการณ์ คือการสื่อสารที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและผ่านพ้นจากวิกฤตต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว การสื่อสารควรเป็นอย่างเปิดเผยและจริงใจเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการแสดงความเห็นอกเห็นใจเพื่อปลอบประโลมและเยียวยาความรู้สึกของประชาชน และการใช้การสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อชักจูงให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา 3) การปรับตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Striteska, M.K. & Prokop, V. (2020) และ Heifetz, R. (2020) กล่าวว่า การปรับตัวช่วยให้ผู้นำสามารถนำความรู้ ทักษะ และแนวคิดสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ 4) การพลิกวิกฤต สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภมาส พันธ์เชย (2564) เรื่อง วิกฤตโควิด-19 กับ การพลิกวิกฤตเป็นโอกาส พบว่า นโยบายของผู้บริหารด้านสาธารณสุขเรื่องการอยู่บ้าน (Stay At Home) และทำงานจากบ้าน (Work From Home) เพื่อลดการแพร่ระบาดของโรค ส่งผลให้ยอดผู้ป่วยที่มาใช้บริการห้องตรวจผู้ป่วยนอกลดลง การบริการรวดเร็วขึ้น สุขภาพจิตของผู้ให้และผู้ใช้บริการดีขึ้น และคุณภาพการให้บริการสูงขึ้น ซึ่งถือเป็นข้อดีจากวิกฤตโควิด-19หรืออีกในหนึ่งคือการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส 5) การให้คำปรึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัช เนียมศิริ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ต้องมีความกระตือรือร้นสามารถสร้าง บริหารงานแบบมืออาชีพ ทำงานเป็นทีม เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และมองหาโอกาสในการพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะวิกฤติ 6) การเสริมพลัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Drucker, P.F. (1997) การบริหารเปรียบเสมือนศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น หรือทำงานให้ลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรด้านวัสดุ เครื่องจักรอุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน และข้อมูลสารสนเทศเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของสังคม และ Supermane, S. (2019) ผู้บริหารควรเสริมแรงโดยการขอบคุณและชื่นชมบุคลากรในองค์กรที่มีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น และ 7) การพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021) เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญในภาวะวิกฤติ พบว่า ผู้นำที่สามารถนำเสนอความรู้และการเรียนรู้เชิงดิจิทัลจะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้นำได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ พร้อมทั้งเติบโตในยุคการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่เป็นการพลิกโฉมอย่างสมบูรณ์

ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องเนื่องมีการดำเนินงานวิจัยที่มีความเป็นระบบ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์จริงในภาวะวิกฤตยังช่วยเพิ่มมุมมองเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงของสถานศึกษาในปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ การเข้าถึงปัญหา การสื่อสาร การปรับตัว การพลิกวิกฤต การให้คำปรึกษา การเสริมพลัง และการพัฒนานวัตกรรม แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำองค์ประกอบภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปกำหนดกรอบนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษา

2. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและ

แต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สรรหาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารสถานศึกษาให้ผ่านพ้นภาวะวิกฤตในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในภาวะวิกฤตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต

เอกสารอ้างอิง

- ชัยธวัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กระทรวงมหาดไทย.
- ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์, รุจิกาญจน์ สานนท์. (2563). ภาวะผู้นำการบริหารในภาวะวิกฤตสู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 105-108.
- พริยา นิवासานนท์ และจิรศักดิ์ สุรงค์พิพรรณ. (2565). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 4(2), 141-150.
- ยุทธพงษ์ จักรคม และวิยุทธ์ จำรัสพันธุ์. (2566). บทบาทภาวะผู้นำในการจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทย. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 13(2), 1-19.
- วันฉัตร บุญทอง และธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2564). ภาวะผู้นำในภาวะวิกฤต และการจัดการปัญหาในมุมมองของเยาวชน ช่วงระยะเวลาเผชิญภัยพิบัติโควิด-19. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจบัณฑิตมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภมาส พันธุ์ชัย. (2564). วิกฤตโควิด-19 ก็กับการพลิกวิกฤตเป็นโอกาส. *กระบี่เวชสาร*, 3(1), 77-78.
- สุขยีน เทพทอง. (2563). *ภาวะผู้นำในสภาวะวิกฤติ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร มจร.

เอื้อมพร รัตนสิงห์. (2564). *การพัฒนาตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนนายเรื่ออากาศ*. (ดุขฎฐินิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Balasubramanian, S. & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2022824-202.

Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M. & Huber, A. (2021). Leadership Matters in Crisis-Induced Digital Transformation: How to Lead Service Employees Effectively During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.

Berger, B. D. (2021). A research-based guide to empathy as a leadership skill. Retrieved from <https://www.nafcu.org/berger-leadership-blog/research-based-guide-empathy-leadership-skill>.

CDC's-EH&A Consulting, n.d. (2008) Crisis Leadership Competency Model. Resources. Retrieved from <http://www.ehaconsulting.org/resource>.

Coombs, W. T. (2018). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, Responding*. California : Sage Publications.

Drucker, P. F. (1997). The global economy and the nation-state. *Foreign Affairs*, 76(5), 159-71.

Gomez-Trujillo, A.M. & Gonzalez-Perez, M.A. (2022). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(4), 1137-1162.

Heifetz, R. (2020). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. MA. : John F. Kennedy Street Cambridge.

Klann, G. (2003). Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead. Center for Creative Leadership.

- Marshall, J., Roache, D. & Moody-Marshall, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 pandemic. *Journal of the Commonwealth Council for Educational Administration & Management*, 48(3), 30-37.
- Riaz, A. & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Striteska, M.K. & Prokop, V. (2020). Dynamic Innovation Strategy Model in Practice of Innovation Leaders and Followers in CEE Countries-A Prerequisite for Building Innovative Ecosystems. *Sustainability*, 12(3918), 1-12.
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: the mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250.
- UNESCO. (2020). COVID-19 Educational Disruption and Response. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/covid-19/education-response>.

