

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค  
ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3\*

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER  
THE EPIDEMIC SITUATION OF THE CORONA VIRUS INFECTION 2019  
OF SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF KHON KAEN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA 3

มนตรี คำเหนือ<sup>1</sup>, สายัณห์ ฝาน้อย<sup>2</sup>, สุจิตรา อร่ามพงษ์พันธ์<sup>3</sup>, สมพงษ์ อัสสาภัย<sup>4</sup>  
Montree Khamnuea<sup>1</sup>, Sayan Panoi<sup>2</sup>, Suchitra Arampongpan<sup>3</sup>, Sompong Oussapai<sup>4</sup>  
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย<sup>1,2,3,4</sup>  
Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars<sup>1,2,3,4</sup>  
Email : Montree@cas.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ  
จำเป็นของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019  
ของโรงเรียน 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด  
ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 31 คน และครูผู้สอน  
จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและแบบประเมินความ  
เหมาะสมความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าความถี่ ร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>)  
ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการ  
จำเป็นของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส  
โคโรนา 2019 ของโรงเรียน โดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI<sub>modified</sub> = 0.1944 และ  
2) แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีจำนวน 12 แนวทาง และการประเมินแนวทางการพัฒนา  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ โดยรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** แนวทางการพัฒนา; การบริหารสถานศึกษา; โรงเรียน

## ABSTRACT

These purposes of this research were to: 1) study current conditions desirable conditions and needs and necessities of school administration under the situation of the epidemic of viral diseases Corona 2019 of the school. (2) Studying guidelines for developing school administration under the situation of the epidemic. Infected with the Coronavirus 2019 of a school under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 3. The sample used in the research was school administrators. 31 students and 288 teachers. Questionnaire tool Semi-structured interview and suitability assessment form Possibilities and usefulness Statistics used in data analysis were frequency, percentage. Mean, standard deviation and Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) techniques were used in Prioritization of needs is essential.

The results showed that 1) School administrators and teachers under the jurisdiction of the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 3 had opinions on the current situation. overall and side there was an average in high level desirable conditions overall and side had the highest average level and The need and necessity of school administration under the situation of the epidemic of infectious disease Corona 2019 of the school under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 3 as a whole The necessary needs index PNI<sub>Modified</sub> = 0.1944 and 2) guidelines for the development of school administration under epidemic situation under the Office of Khon Kaen Primary Education Service Area 3. There were 12 guidelines and evaluating the development approach, suitability, feasibility and useful. Overall at the highest level.

**Keywords :** Guidelines for the development; Management guidelines Educational institutes; School

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติเป็นกลไกหลักในการ พัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแส การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้าง ความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคม ที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา ภายใต้แรงกดดัน ภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่

ประเทศต้องเผชิญ รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2560)

การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชน รวมไปถึงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว ที่จะส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการเรียนการสอนและสุขภาพของนักเรียนและบุคลากร ในสถานศึกษา สิ่งสำคัญที่สุดในช่วงระยะเวลาต่อจากนี้ไป ทั้งผู้บริหาร ครูนักเรียน ผู้ปกครอง และ บุคลากรของสถานศึกษา ต้องปรับตัวกับการใช้ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เน้นการปฏิบัติตาม มาตรการ การป้องกันการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัด เพื่อให้สถานศึกษา ปลอดภัยจาก โรคไวรัสโคโรนา 2019 และทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพและ ปลอดภัยจากโรค ไวรัสโคโรนา 2019 (รัตนา กาญจนพันธุ์, 2563) ผลจากการทดลองใช้ในช่วงล็อกดาวน์ที่ผ่านมา การสอนออนไลน์ยังมีปัญหาที่ต้องปรับปรุง หลายประการ เช่น รูปแบบการสอน เครื่องมือของครูเครื่องมือของนักเรียน การกำกับติดตามและการ ประเมินผล อาจทำให้เกิดความ เหลื่อมล้ำทางการศึกษามากขึ้น (เทือน ทองแก้ว, 2563) สอดคล้อง กับ ภูมิศรีธัญย์ ทองเลี่ยมนาค (2564) ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษาได้กล่าวถึง 1) งานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงผลกระทบ ของการที่ต้องปิดโรงเรียน หรือเปิดเรียนล่าช้า พบว่าการที่นักเรียน ต้องอยู่บ้านนาน ๆ จะส่งผลทำให้ การเรียนรู้ของนักเรียนถดถอยลง (Learning Loss) 2) การวิเคราะห์ เรื่องความเหลื่อมล้ำของการ เข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา รวมถึงผลลัพธ์ของการเรียนรู้แบบออนไลน์ 3 พบว่าการเรียนผ่าน ระบบออนไลน์ของสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 มีปัญหาในด้านของความเหลื่อมล้ำ ดิจิทัล (digital divide) ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ สัญญาณ อินเทอร์เน็ต ทักษะ ความรู้ของครูและผู้ปกครองในการช่วยสนับสนุน นักเรียนไทยจากทั่วประเทศเพียง 59% มีเครื่อง คอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในบ้าน โดยเฉพาะเด็กไทยที่กลุ่มที่อยู่ในเศรษฐกิจฐานะยากจนที่สุด (bottom 20%) มีเพียง 55% ที่มีพื้นที่ทำงานในบ้าน และเพียงแค่ 17% มีคอมพิวเตอร์ไวใช้งาน แต่ อย่างไรก็ตาม 86% ของเด็กไทยมีโทรศัพท์สมาร์ทโฟน แม้แต่เด็กไทยกลุ่มยากจนที่สุดก็ยังมีถึง 79% ที่มีมือถือ แบบใช้อินเทอร์เน็ตได้ ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ผ่านทางมือถืออาจจะเป็นอีกช่องทางที่ เหมาะสมกับ เด็กไทย (ภูมิศรีธัญย์ ทองเลี่ยมนาค, 2564)

ผลการศึกษาของภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อด้าน การศึกษา ดังเช่นในละตินอเมริกาและแคริบเบียน ผลกระทบของการศึกษาระดับประถมศึกษา และ มัธยมศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 พบว่าเกิดวิกฤตผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่ทำให้การพัฒนาคนตกอยู่ในความเสี่ยง แม้ว่ารัฐบาลทั่วทั้งภูมิภาคได้ใช้กลยุทธ์การเรียนทางไกล เพื่อรักษาระดับของความต่อเนื่องในการเรียนรู้ และความเป็นอยู่ที่ดีของเด็ก แต่ยิ่งทำให้ช่องว่าง ทาง การศึกษาที่มีอยู่ในภูมิภาคนี้รุนแรงขึ้น (Jaramillo, 2020) นอกจากนี้แนวโน้มนโยบายภาครัฐที่ยึดตาม แนวคิด “การเรียนรู้นำการศึกษา” โรงเรียนอาจหยุดได้แต่การเรียนรู้หยุดไม่ได้จึงมีความจำเป็นที่ จะต้องทำทุกวิถีทาง เพื่อให้การจัดการเรียนการสอน สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เท่าที่สภาพแวดล้อมจะอำนวยบนพื้นฐาน 6 ข้อ คือ 1) จัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความ ปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินสถานการณ์อย่าง

ใกล้ชิด 2) อำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคน สามารถเข้าถึงการเรียน การสอนได้แม้จะไม่สามารถไปโรงเรียนได้ 3) ใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้นักเรียน ทุกระดับชั้น สามารถเรียนผ่าน DLTV ได้ 4) ตัดสินใจนโยบายต่าง ๆ บนพื้นฐานของการสำรวจความ ต้องการ ทั้งจากนักเรียน ครูและโรงเรียน โดยให้การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็น ที่ตั้ง 5) ปรับปฏิทินการศึกษาของไทย ให้เอื้อต่อการ “เรียนเพื่อรู้” ของเด็กมากขึ้น รวมทั้งปรับตาราง เรียนตามความเหมาะสม 6) บุคลากรทางการศึกษาจะได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง และทำให้ได้รับ ผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ในการดำเนินนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการใน สถานการณ์วิกฤตนี้ในมุมหนึ่งก็เป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ในอีกมุมหนึ่ง ก็นับเป็นโอกาสและช่วงเวลาสำคัญในการปรับปรุงระบบการศึกษาของประเทศ ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อยกระดับการศึกษาไทย จึงได้ออกแบบการเรียนการสอนในช่วงภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีรายละเอียดในภาพรวมคือรูปแบบการเรียนการสอนแบบให้สอดคล้องกับความปลอดภัย ของพื้นที่ โดยมีการเรียนรู้แบบ Onsite ในพื้นที่ที่มีความปลอดภัยสามารถไปโรงเรียนได้ขณะที่พื้นที่ ไม่ปลอดภัย จะมีการเรียนรู้หลักผ่านทาง On-Air ของมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ใน พระบรมราชูปถัมภ์และมีการเรียนรู้เสริมผ่านระบบ Online การเรียนผ่านการสอนทางไกลจะใช้ที่วีดิทัศน์ และ DLTV (Distance Learning Television) เป็นหลัก โดยมีดิจิทัลแพลตฟอร์มของกระทรวงศึกษาธิการ หรือ DEEP (Digital Education Excellence Platform) และการเรียนการสอนแบบโต้ตอบ ออนไลน์เป็นสื่อเสริม ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายดังกล่าว ทำให้องค์กรทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากร 5 ทาง การศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จที่สามารถนำพาผู้เรียนให้เข้าถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้ (รัตนา กาญจนพันธุ์, 2563) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) คือคนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยวางเป้าหมายของการพัฒนา การศึกษาไว้ข้อหนึ่งคือ มีระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัต และบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสำหรับการวางแผน ทางการศึกษาในอนาคตของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 คือ ควรเพิ่มจุดเน้นและ ประเด็นการพัฒนาที่อาจต้องคำนึงถึง ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมใน อนาคตและสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive change) ที่อาจส่งผลกระทบต่ออุปสรรค และปัญหาในการจัดการเรียนการสอน อาทิต่างแข่งขันในบริบทของโลก ความเป็นพลเมืองของโลก (Global citizen) และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) รวมทั้งการพัฒนากระบวนการ บริหารการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อน (ICT & Digital base) การพัฒนากระบวนการพัฒนาทักษะของครูและบุคลากรทางการศึกษาและตัวผู้เรียน ให้เกิดความพร้อมในการ

ใช้งานของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบรรทัดฐานใหม่ของสังคม (New normal) และการให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องและความจริงจังในการพัฒนาผู้เรียนด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 และทักษะความเป็นพลเมืองของโลก ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสามารถพัฒนา ผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ภายใต้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัลเพื่อการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาระบบการศึกษาตามบริบทของแต่ละท้องถิ่น จัดให้มีแนวทางในการประเมินการทำงานของโรงเรียนใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤต ไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 เป็นแบบแผนและนำไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารสถานศึกษา และเป็นการเตรียมพร้อมโดยมีแผนงานรับมือภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพอันจะ ทำให้สถานศึกษาสามารถควบคุมความเสียหาย และรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครูที่มีหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมพัฒนา นักเรียนให้มีความก้าวหน้าด้านความรู้ ด้านทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จึงเห็นว่าควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาว่าการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ต้องประสบกับปัญหาอะไรบ้าง สถานศึกษาแต่ละแห่งมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร และแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอย่างไร ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และเป็นแนวทางปฏิบัติเมื่อจะต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ทำให้ทราบถึงนโยบาย รูปแบบการบริหารจัดการเรียนการสอน สภาพปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

3.2 ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่สามารถนำแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการจัดการเรียนการสอน

3.3 สามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ในระดับหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ ได้

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 จำนวน 231 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 177 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,670 คน รวมทั้งสิ้น 1,847 คนกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 319 คน แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 31 คน และครูผู้สอน จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของสภาพปัจจุบัน มีค่าเท่ากับ 0.984 ได้ค่าความเชื่อมั่นของสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเท่ากับ 0.934 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

#### 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=3.97$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $\bar{X}=4.02$ , S.D. = 0.68) รองลงมา ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X}=3.98$ , S.D. = 0.68) และ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X}=3.95$ , S.D. = 0.70) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X}=3.94$ , S.D. = 0.70) สภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X}=4.74$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $\bar{X}=4.77$ , S.D. = 0.47) รองลงมา ด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X}=4.75$ , S.D. = 0.47) และ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X}=4.73$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X}=4.70$ , S.D. = 0.52) ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.1944$  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ( $PNI_{Modified} = 0.1988$ ) รองลงมาด้านการบริหารงานทั่วไป มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified} = 0.1982$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $PNI_{Modified} = 0.1929$ ) และด้านการบริหารงานงบประมาณ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified} = 0.1868$ ) ตามลำดับ

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า มีจำนวน 12 แนวทาง โดยรวมการประเมินแนวทางการพัฒนาความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ มี 3 แนวทาง ได้แก่ (1) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) หรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) (2) มีการนิเทศการสอนของฝ่ายบริหาร หัวหน้าสาย และหัวหน้ากลุ่มสาระทุกรูปแบบทั้งการเรียนการสอนแบบออนไลน์และออฟไลน์ (3) มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทการเข้าถึงการเรียนรู้ของนักเรียน

2) ด้านการบริหารทั่วไป มี 3 แนวทาง ได้แก่ (1) สถานศึกษามีการเฝ้าระวัง ควบคุม กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง (2) มีการประเมินศักยภาพครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในการรับมือกับภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (3) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในกรณีสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คลี่คลายและยังไม่คลี่คลาย

3) ด้านการบริหารงานบุคคล มี 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน บุคลากรทางการศึกษาได้รับการดูแลและได้รับผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด (2) ให้ครูเข้ารับการอบรมหรือประสานงานกับสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องเมื่อมีเหตุหรือความไม่เข้าใจในการปฏิบัติ เช่น swap/การตรวจ ATK การฉีดวัคซีน เป็นต้น (3) แต่งตั้งครูผู้สอนเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการสอนออนไลน์ภายใต้การกำกับของหัวหน้าในแต่ละระดับชั้น

4) ด้านการบริหารงบประมาณ มี 3 แนวทาง ได้แก่ (1) ดำเนินการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ป้องกันโรคโควิด-19 สำหรับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา (2) มีการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด (3) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในการเตรียมพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนการสอนออนไลน์ การผลิตสื่อการเรียน เป็นต้น

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน รวมทั้งการเกิดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-2019) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ได้มีการสร้างความตระหนัก สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับนักเรียน ครู บุคลากร และผู้ปกครองเกี่ยวกับโรคไวรัสโคโรนา 2019 ทักษะการป้องกัน การแจ้งเหตุหากเป็นกลุ่มเสี่ยง และไม่ปิดบังข้อมูล เป็นต้น 2) การสื่อสารทำความเข้าใจกับครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียน เกี่ยวกับนโยบาย มาตรการ แนวทางการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน และ 3) มีช่องทางการสื่อสาร เช่น กลุ่มไลน์โรงเรียนในการรายงานผล ติดต่อประสานงานหรือแจ้งเหตุต่าง ๆ เพื่อเฝ้าระวังและป้องกันโรคไวรัสโคโรนา 2019 เนื่องจากปัจจุบันความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การสื่อสาร และเกิด Digital Disruption จึงทำให้มีการปฏิบัติและมีความคาดหวัง ในระดับมากขึ้นไปนั่นเอง สอดคล้องกับ ชัชชญา พิระธรณิศร์ (2563) ที่กล่าวว่า Disruptive ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 2) ความวิตกกังวล 3) การเติบโตทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่ย้ายไป และ 4) ข่าวดังข้อมูลจำนวนมากที่ส่งผ่านกันอย่างเสรีและสะดวกสบายมากขึ้น จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารเป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับ Sullivan (2012) และ บุชบา สุธีธร (2563) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันโลกกำลังอยู่ในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีความไม่แน่นอนในทุกด้าน และอาจเป็นภัยคุกคาม ที่ส่งผลให้องค์การตกอยู่ในภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถดำเนินพันธกิจได้เช่นปกติที่เรียกสถานการณ์นี้ว่า VUCA คือ ความผันผวน (Volatility) ความไม่ชัดเจน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ดังนั้นเครื่องมือสำคัญในการบริหารภาวะวิกฤต คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารภายในองค์การและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ บทความนี้มุ่งสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับสถานการณ์ของโลกในยุคแห่งความผันผวน ความไม่ชัดเจน ความซับซ้อน และความคลุมเครือตลอดจน เสนอหลักการและแนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตสำหรับผู้บริหารในการรับมือเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต และสอดคล้องกับ ธนวุฒิ นัยโกวิท (2557) ที่กล่าวว่า การสื่อสารในภาวะวิกฤตมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะการณ์ปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และการดำเนินชีวิต การเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ล้วนจำเป็นต้องใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ยับยั้งป้องกัน และจัดการให้สถานการณ์วิกฤตินั้นผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

6.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ที่พบว่า มีจำนวน 12 แนวทาง จากการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้ความสำคัญในการจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) หรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ระหว่างการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ของสถานศึกษา ที่พบว่าด้านผู้เรียน และเมื่อพิจารณาผลรายข้อ พบว่า “ผู้เรียนมีความ



พร้อมด้านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้ออนไลน์” มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เป็นอันดับต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดเตรียมให้ผู้เรียนมีความพร้อม ด้านการใช้ ICT มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตพร้อมใช้งาน โดยควรสำรวจความต้องการจำเป็นและทำข้อตกลงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น บริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อขออินเทอร์เน็ตไร้สายเพื่อการศึกษา การสนับสนุนเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายด้านอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ในด้านสถานที่สำหรับการเรียนรู้ออนไลน์ที่เหมาะสม โรงเรียนควรประสานทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง หรือจัดเตรียมห้องศูนย์การเรียนรู้ออนไลน์ไว้รองรับด้านการรู้เท่าทันสื่อ การสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรม และฝึกฝนทักษะในการหาความรู้ การรู้เท่าทันสื่อ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้พร้อมต่อการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ระหว่างการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 หรือในสถานการณ์ใกล้เคียง ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ซึ่งแสดงให้เห็นผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้เรียนมีความพร้อมด้านการใช้ ICT เนื้อหาบทเรียนออนไลน์ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย สื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้กระตุ้นการเรียนรู้ มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหัวข้อ วัตถุประสงค์ กิจกรรมการเรียนรู้ โดยอาศัย ICT ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์สู่การเรียนรู้ตามสภาพจริง และมีการวัดประเมินผล ระหว่างเรียนและหลังการเรียนผ่านกระบวนการที่หลากหลายทางออนไลน์ สอดคล้องกับ จักรกฤษณ์ โปตาพล (2563) ที่กล่าวว่า การเรียนการสอนแบบออนไลน์ เป็นการเรียนผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผ่านเครื่องมือเทคโนโลยี เป็นการศึกษาที่มีปฏิสัมพันธ์คุณภาพสูง เข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ทุกสถานที่ ทุกเวลา ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความชอบของตนเอง ในส่วนของเนื้อหา เช่น ข้อความ, รูปภาพ, เสียง, วิดีโอ และมัลติมีเดียอื่น ๆ ผู้เรียน, ผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้นทุกคน สามารถติดต่อ สื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเดียวกับการเรียนในชั้นเรียนทั่วไป โดยการใช้ อีเมล, กล้องสนทนา และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสฤพร เซาว์นชัย และอมรรัตน์ สารเถื่อน แก้ว (2563) ที่พบว่า ความพร้อมในการนำนโยบายการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ในสถานการณ์ การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) ด้านการบริหารทั่วไป จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้ความสำคัญในการที่จะจัดให้สถานศึกษา มีการเฝ้าระวัง ควบคุมกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง ในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การป้องกันและลดผลกระทบ การเตรียมพร้อมรับมือการจัดการในภาวะวิกฤต และการจัดการหลังภาวะวิกฤต โดย

- 1) การป้องกันและลดผลกระทบ วัดได้ด้วยการประเมินตนเองเพื่อเฝ้าระวังและป้องกัน การสื่อสาร และมาตรการป้องกันควบคุมความปลอดภัย
- 2) การเตรียมพร้อมรับมือ วัดได้ด้วยการเตรียมพร้อมรับภัยด้านบุคลากร การเตรียมพร้อมรับภัยด้านทรัพยากร และแนวทางการตอบสนองเพื่อเตรียมพร้อมรับภัย
- 3) การจัดการในภาวะวิกฤต วัดได้ด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
- 4) การจัดการหลังภาวะวิกฤต วัดได้ด้วยการประเมินบทวน

การดำเนินงาน และการเรียนรู้จากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ คือ แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่ได้จัดทำคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ ตามแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤติเตรียมพร้อมรับภัยอย่างเป็นระบบ โดยเน้นให้หน่วยงานควบคุมดูแลและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการที่สร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการเตรียมความพร้อมจะให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรและความรู้ ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำ ก่อนการพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ตามข้อมูลที่ได้จากผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (BIA) โดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ปฏิบัติงาน (Premise) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) และผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Suppliers) และสอดคล้องกับที่ ฌัฐวิวัฒน์ ชัชฌาภิรักษ์ (2563) ได้เสนอการจัดการองค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 โดยการแก้ไขระเบียบองค์กร (Resolve) การทำงานนอกออฟฟิศ (Remote Working) เช่น การแก้ไขนโยบายสำหรับพนักงาน โดยให้ทำงานจากที่บ้าน หรือเพิ่มระยะห่างทางสังคมในที่ทำงาน การแก้ไขนโยบายความปลอดภัยของพนักงาน นโยบายการตั้งเป้าหมายการบริหารงานแบบให้ทำงานทางไกลได้โดยมีเป้าประสงค์ชัดเจน และนโยบายการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติโดยเพิ่มการผ่อนคลาย (Resilience) 3) การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติ โดยการทบทวน (Return) โดยเริ่มต้นจากการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด สร้างความมั่นใจแก่ลูกค้าว่าองค์กรมีมาตรการที่รัดกุม พิจารณาผลกระทบจากการหยุดชะงักทางองค์กร และพิจารณาว่าต่อไปควรดำเนินองค์กรแบบเดิม หรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานทบทวนไปอย่างไร 4) การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติโดยการประยุกต์แนวทางใหม่ (Reimagination) สภาพสังคมใหม่ (Next Normal) หลังจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 จะเป็นไปได้ในรูปแบบใด ส่งผลอย่างไร และองค์กรควรปรับตัวอย่างไร 5) การจัดการองค์กรในภาวะวิกฤติโดยการปฏิรูปวิถีชีวิตใหม่ (Reform New Normal) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและอาจจะส่งผลที่ดีในระยะยาว เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) เป็นต้น

3) ด้านการบริหารงานบุคคล จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ตระหนักถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน บุคลากรทางการศึกษาได้รับการดูแลและได้รับผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤติไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อขับเคลื่อน

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และทบทวนการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และบุคลากร และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนแบบ New Normal ที่ดำเนินการไป การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) การดำเนินงานเพื่อนำมาใช้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน มีการสร้างขวัญ และกำลังใจเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และดำเนินการสรรหา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อการศึกษาจัดคนให้เหมาะสมกับงานมากที่สุด สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชุตินันท์ พากานวน (2556) ที่พบว่า ปัญหาด้านการติดตามและควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีประเด็นที่เป็นปัญหา คือ บุคลากรไม่ได้รับการแต่งตั้งในการดำเนินงาน อย่างเป็นทางการ ไม่สร้างแรงจูงใจ ขาดการยกย่องชมเชย ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบท กายจนพันธุ์ (2563) ศึกษาการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษา ในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยใช้แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ แนวนโยบาย ภาครัฐ และแนวคิดการบริหารสถานศึกษาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้สถานศึกษามุ่งเน้นการ ปฏิบัติตามแนวนโยบายภาครัฐ ภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัด ผลการวิเคราะห์ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแนวนโยบาย ภาครัฐ รวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียน นักศึกษา โดย คำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น คำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุก คนที่เกี่ยวข้องมีการอำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ การใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อให้นักเรียนทุกระดับชั้นสามารถเรียนผ่าน DLTV ได้ การตัดสินใจนโยบายอยู่บน พื้นฐานของการสำรวจความต้องการทั้งจากนักเรียน ครู และโรงเรียน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นที่บทบาทของผู้บริหารโดยการสร้างคุณค่าแก่ตนเองเพื่อแสดงถึงการเป็นตัวอย่างที่ดี การ ปฏิบัติตนของผู้บริหาร รวมถึงการให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องสวัสดิการและความ เจริญก้าวหน้าโดยผู้บริหารต้องชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิด และเข้าใจในสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กำลัง เกิดขึ้น กับองค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจจริงจะผ่านพ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ควรมุ่งเน้นที่ สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลต่อ การแสดงลักษณะภาวะของผู้นำ ของผู้บริหารด้วย และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ด้วย

4) ด้านการบริหารงบประมาณ จากผลการวิจัย พบว่า) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ให้ความสำคัญของการดำเนินการ จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ป้องกันโรคโควิด-19 สำหรับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความต้องการที่จะเตรียมการป้องกันภัยที่เกิดจากโรคโควิด-19 อย่างเต็มที่ และปฏิบัติตามขั้นตอน ต่างที่สาธารณสุขหรือหน่วยงานต้นสังกัดสั่งให้ดำเนินการ เพื่อให้มีความปลอดภัยต่อบุคลากรของ สถานศึกษานั้นเอง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ซึ่งเป็นแนวคิดการ

บริหารจัดการภาวะวิกฤตที่ทันสมัยที่ปัจจุบันหลายหน่วยงานนำไปปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดนี้เห็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัย ที่ให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากร และความรู้ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง และแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของชิตีพัทธ์ เบลูจมาภา (2562) ศึกษาการจัดการองค์การในภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลไกในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) 2) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทฯ และ 3) เสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่เหมาะสม งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากหลักฐานเชิงประจักษ์ และมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 คน เพื่อสำรวจข้อมูลด้านเจตคติ ภาพรวมในการจัดการภาวะวิกฤตฉุกเฉินของบริษัทฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายบริหารของบริษัท การบินไทยจำกัด (มหาชน) สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ภายใต้นโยบายและมาตรการที่เหมาะสมในการควบคุมจำกัดขอบเขตภาวะวิกฤตเพื่อไม่ให้ภาวะวิกฤตขยายวงกว้างออกไปได้ นอกจากนี้งานวิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการภาวะวิกฤตของบริษัทฯ ไว้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) โครงสร้างในการบริหารจัดการต้องมีความกระชับ ไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน 2) การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องไม่ขัดกับภาครัฐ และการดำเนินนโยบายต้องทำได้รวดเร็ว และ 3) ผู้นำ ควรมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้และความชำนาญในธุรกิจการบิน การบริหารความเสี่ยง และงบประมาณ ตลอดจนสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นสุขให้แก่พนักงาน เพื่อให้บริษัทให้พ้นสภาพจากปัญหาขาดทุน และยังคงสอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2563) ที่ได้ศึกษาการออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่: ผลกระทบจากการแพร่ระบาด COVID-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ผลกระทบของ COVID-19 ต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะการเรียนการสอน การเข้าสู่ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และการออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการศึกษาทุกระดับทั่วโลก ทำให้สถานศึกษาเกือบทุกแห่งทั่วโลกต้องปิดการเรียนการสอนและเกิดการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษา ที่เด่นชัดที่สุดคือ การเรียนการสอนที่ต้องดำเนินงานต่อมิให้หยุดชะงัก เพราะจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน จึงมีการปรับการเรียนสอนในหลายรูปแบบ เกิดนวัตกรรมทางความคิด มีรูปแบบใหม่ทางการเรียนการสอน แนวคิดทางการเรียนการสอนทางไกลโดยใช้สื่อออนไลน์ ผลกระทบต่อทางการศึกษารั้งนี้ มีผลโดยตรงต่อนักเรียนซึ่งจะเป็นกำลังของชาติในอนาคต และส่งผลกระทบต่อทางการศึกษาในรูปแบบใหม่ สถาบันการศึกษา กระดับต้องปรับตัวในสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องเตรียมเพื่ออนาคต และมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) สรุปลงและถอดบทเรียนในการเผชิญวิกฤตครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาในอนาคต และการออกแบบการบริหารการศึกษาหลังวิกฤต เช่น การปิดสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การเงินของสถาบัน การบริหาร และการสื่อสารในกรณีเกิดวิกฤต การบริหารจัดการเป็นเรื่องสำคัญ และที่สอดคล้องกันจากผลวิกฤตที่ผ่านมาคือ ผู้บริหารต้องอยู่ในพื้นที่ การสื่อสารที่ดีทำงานที่รวดเร็ว การมอบหมายผู้รับผิดชอบ การร่วมมือกับทุกภาคส่วน

เป็นต้น 2) ระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษามีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในภาวะปกติและวิกฤต จึงควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างรอบด้าน และควรทำเป็นระบบเอกสารก่อน เมื่อข้อมูลหนึ่งหรือตรงกัน จึงนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ 3) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาที่รวมแผนบริหารวิกฤตอื่น ๆ จัดทำเป็นแผนต่อเนื่อง (Education Continuity Plan) เช่น อุบัติเหตุต่าง ๆ และจัดทำเป็นคู่มือการบริหารวิกฤต ที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการสื่อสาร ความรวดเร็ว บทบาทของบุคลากร และงบประมาณ และอาจมีการซ้อมการบริหารวิกฤต ในสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น เพื่อป้องกันแก้ไข และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 7. องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีจำนวน 12 แนวทาง ดังนี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online) หรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) 2) มีการนิเทศการสอนของฝ่ายบริหาร หัวหน้าสาย และหัวหน้ากลุ่มสาระทุกรูปแบบทั้งการเรียนการสอนแบบออนไลน์และออฟไลน์ และ 3) มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทการเข้าถึงการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการบริหารทั่วไป มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) สถานศึกษามีการเฝ้าระวัง ควบคุมกำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง 2) มีการประเมินศักยภาพครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในการรับมือกับภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 และ 3) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในกรณีสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คลี่คลายและยังไม่คลี่คลาย ด้านการบริหารงานบุคคล มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน บุคลากรทางการศึกษาได้รับการดูแลและได้รับผลกระทบเชิงลบ จากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด 2) ให้ครูเข้ารับการอบรมหรือประสานงานกับสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องเมื่อมีเหตุหรือความไม่เข้าใจในการปฏิบัติ เช่น swap/การตรวจ ATK การฉีดวัคซีน เป็นต้น และ 3) แต่งตั้งครูผู้สอนเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการสอนออนไลน์ภายใต้การกำกับของหัวหน้าในแต่ละระดับชั้น ด้านการบริหารงบประมาณ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ดำเนินการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ป้องกันโรคโควิด-19 สำหรับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา 2) มีการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุด และ 3) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในการเตรียมพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนการสอนออนไลน์ การผลิตสื่อการเรียน เป็นต้น

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

8.1.1 จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและทบทวนการ

ดำเนินงาน วิเคราะห์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และบุคลากร และประเมินผล การจัดการเรียนการสอนแบบ New Normal ที่ดำเนินการไป

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนที่ต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียนและเหมาะสม กับสถานการณ์ มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน พัฒนาสื่อและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดการเรียนรู้บนฐานเทคโนโลยี (Technology-based learning) และมีการปรับรูปแบบการเรียน การสอนที่นักเรียนสามารถเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ตามความพร้อมและบริบท ของแต่ละบุคคล ที่สอดคล้องกับการเรียนในวิถีใหม่ New Education ในรูปแบบ 5 On ประกอบด้วย Online, On-Air, On Hand, On-Site และ On School Line หรือการจัดการเรียนการสอนแบบ ผสมผสาน (Blended Learning) นอกจากนี้ควรทำการประเมินและวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของ นักเรียน และการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

### 8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการวิจัยและพัฒนาต่อยอดเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ ในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) การบริหารสถานศึกษาในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019

8.3.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาต่อยอดเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ ในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing System) ของครู หรือการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนการสอนในภาวะวิกฤตไวรัสโคโรนา 2019

## 9. บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). **นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (เพิ่มเติม)**. สืบค้นเมื่อ 13 พฤษภาคม 2564. จาก <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/36712>.
- จักรกฤษณ์ โปตาพล. (2563). **การจัดการเรียนรู้ออนไลน์:วิถีที่เป็นไปทางการศึกษา (Online Learning Management: New Normal of Education)**. เลย : มหาวิทยาลัยมกุฎราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านนา.
- ฉัฐวัฒน์ ชัชฌาภักดิ์. (2563). **การจัดการองค์การในภาวะวิกฤต กรณีโรคติดเชื้อไวรัส COVID-19. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์. 20(4). 197-207.**
- ชติพัทธ์ เบญจมาภา. (2562). **การจัดการองค์การในภาวะวิกฤตฉุกเฉิน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ชัชชญา พิระธรณิศร์. (2563). **ความท้าทายการจัดการศึกษาในยุค Disruptive Change ของผู้บริหารสถานศึกษา. ศึกษาศาสตรสาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 4(2). 126-139.**

- ชุตินันท์ พกานวน. (2556). **แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมและสร้างจิตสำนึก ความเป็นไทยของโรงเรียนแม่ข่ายคุณธรรมชั้นนำในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เทียน ทองแก้ว. (2563). การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่: ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19. **ครุสภาวิทยากร**. 1(2). 1-10.
- ธนวุฒิ นัยโกวิท. (2557). **การบริหารประเด็นและการจัดการภาวะวิกฤติในองค์กร คู่มือ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บุษบา สุธีธร. (2563). การบริหารการสื่อสารภาวะวิกฤตในโลกที่ผันผวนไม่ชัดเจน ซับซ้อนและคลุมเครือ. **วารสารนักบริหาร**. 40(2). 130-143.
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2563). การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19. **วารสารศิลปการจัดการ**. 4(3). 783-795.
- ภูมิศรัณย์ ทองเลี่ยมนาค. (2564). **ผลกระทบของ COVID-19 ต่อระบบการศึกษาของโลกและประเทศไทยในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์**. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564. จาก <https://thaipublica.org/2020/04/19-economists-with-covid-19-15/>
- รัตนา กาญจนพันธุ์. (2563). การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**. 10(3). 545-556.
- สฤพร เขาวรรณชัย และอมรรัตน์ สารเถื่อนแก้ว. (2563). ความพร้อมในการนำนโยบายการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ในสถานการณ์การระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขตภาคเหนือตอนล่าง. **วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น**. 6(6). 93-105.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3. (2564). **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 (พ.ศ. 2563-2565)**. ขอนแก่น : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). **คู่มือการบริหารความพร้อมต่อภาวะวิกฤต**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ : พรินทรวานกราฟฟิค.
- Jaramillo, Sandra Garcia. (2020). **COVID-19 and Primary and Secondary Education: The Impact of the Crisis and Public Policy Implications for Latin America and the Caribbean**. Retrieved 15 March 2021. From [www.latin.america.undp.org](http://www.latin.america.undp.org)
- Sullivan, J. (2012). **VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning**. Retrieved 17 March 2021. From <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>