

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน

A Study on Resilient Leadership Components among School Administrators

อนัญมนต์ จีระฐานพงษ์¹ พรเทพ เสถียรนพเก้า² บุญมี ก่อบุญ³

A-nanmon Cheerathanupong, Pornthep Steannoppakao, Boonmee Korboon

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน ตั้งแต่ปี 2560-2568 โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ที่ 5 หรือร้อยละ 50 และ 2) การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ 2) ความยืดหยุ่นทางสังคม 3) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ 4) ความสามารถในการบริหาร และ 5) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ระดับมากที่สุด

คำสำคัญ (Keywords) : องค์ประกอบภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น; ผู้บริหารโรงเรียน

Abstract

This research study aimed to investigate the components of resilient leadership of school administrators. This research employed a two-step methodology. First, the components of resilient leadership of school administrators from 2017 to 2025 were synthesized, with the inclusion criterion being a frequency of at least five occurrences or 50 percent. Second, the appropriateness of the identified components of resilient leadership was evaluated by five experts. The research instruments consisted of a documentary synthesis form and a five-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation.

Received: 2025-08-14 Revised: 2025-08-24 Accepted: 2025-08-28

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร Student Master of Education Program, Department of Education Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University. E-mail: a-nanmon.ch67@snru.ac.th

² อาจารย์ที่ปรึกษาสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร Advisor Department of Education Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University. E-mail: pornthep@snru.ac.th

³ อาจารย์ที่ปรึกษาสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร Advisor Department of Education Administration and Development, Sakon Nakhon Rajabhat University. E-mail: boonmeej72017@gmail.com

The findings revealed that resilient leadership of school administrators comprises five components: (1) emotional resilience (2) social resilience (3) mental resilience (4) management skill and (5) physical resilience. All components were rated at the highest level of appropriateness.

Keywords: leadership components; resilient leadership; school administrators

บทนำ (Introduction)

ระบบการศึกษาหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างรวดเร็ว วิกฤตการณ์แพร่ระบาด และความท้าทายด้านสุขภาพของครูและนักเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Resilient Leadership) จึงเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถต้านทานความเครียด จัดการวิกฤต และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน งานวิจัยของ Bai et al. (2024) พบว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการต้านทานความเครียดไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำเท่านั้น แต่ยังมีนัยสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร พลวัตของทีม ความเป็นอยู่ที่ดี และสุขภาพจิตอีกด้วย ขณะที่ Eisenschmidt et al. (2024) เสนอกรอบแนวคิดความยืดหยุ่นของโรงเรียน (School Resilience Framework) จากการสำรวจการรับรู้ของผู้นำเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนก่อนเกิดการแพร่ระบาดที่มีอิทธิพลต่อการตอบสนองของโรงเรียนในช่วงการจัดการเรียนการสอนทางไกลในสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีพและพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ระบบการศึกษาไทยและทั่วโลกในปัจจุบัน กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และวิกฤตการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Resilient Leadership) เพื่อรับมือกับสถานการณ์เหล่านี้ได้อย่างทัน่วงที (Mattone, 2024) ภาวะผู้นำลักษณะนี้ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมทางการเรียนรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนใหม่ ๆ รวมถึงการยกระดับคุณภาพพันธกิจของบุคลากรทางการศึกษาโดยการเสริมสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และความรู้สึกมีคุณค่าในทีมงาน อีกทั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำทางในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนและวิกฤตได้ในฐานะ “ผู้กล้าเสี่ยง (Risk-Takers)” ซึ่งแสวงหาโอกาส ประสบการณ์ และความท้าทายใหม่ ๆ ให้โรงเรียนของตนเรียนรู้และประสบความสำเร็จ” ความสามารถในการพัฒนาความยืดหยุ่นช่วยให้พวกเขาสามารถปลูกฝังศักยภาพในการเป็นผู้นำ รวมถึงเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรสร้างความยืดหยุ่นด้วยเช่นกัน (Cheung, 2024) สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนสูงขึ้น และช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤตทางการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น สะท้อนถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นต่อความยั่งยืนของระบบการศึกษาในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจปัจจัยและกลไกที่สนับสนุนการแก้ปัญหาในบริบทการศึกษา ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ช่วยให้ออกแบบกลยุทธ์และนโยบายการบริหารจัดการ

โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและความยั่งยืนของระบบการศึกษาของประเทศในภาพรวม

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (แบบการวิจัยเอกสาร) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยโดยการศึกษารายงานและงานวิจัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน โดยสังเคราะห์องค์ประกอบ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 แหล่ง และประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นทางสังคม 2) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ 3) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ 4) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ และ 5) ความสามารถในการบริหาร

1.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) อาจารย์ระดับอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก ทางการบริหาร มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป และมีประสบการณ์การสอนหรือทำวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา/จิตวิทยา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2) ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

3) ครู มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือมีประสบการณ์ด้านการสอนไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน

1.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่มกราคม 2568-กรกฎาคม 2568

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นที่ 1 แบบสังเคราะห์เอกสาร

ขั้นที่ 2 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามมาตรา

ส่วนประมาณค่าชนิด 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยของร้อยละ โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ที่ 5 หรือ ร้อยละ 50 ขึ้นไป

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยไปแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมาก หรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 21)

ผลการวิจัย (Research Results)

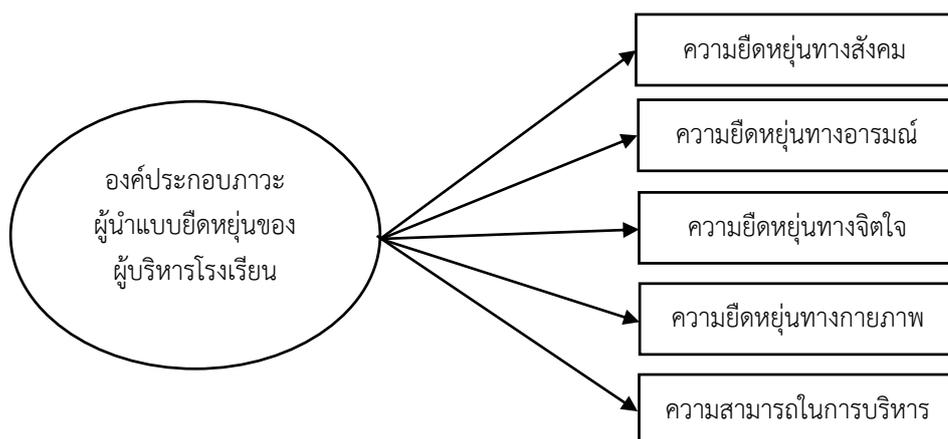
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการและนักวิจัย ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการคนที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
แหล่งข้อมูล	พิณภัทรา และคณะ (2566)	Ozmusul (2017)	Sutton and Gong (2021)	Papaioannou et al. (2022)	Olmo-Extremera et al. (2022)	Chen (2023)	Xu (2023)	Kutsyuruba et al. (2024)	Pangandoyon et al. (2024)	Nantale (2025)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน													
1. ความยืดหยุ่นทางสังคม		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8	80	✓
2. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			7	70	✓
3. ความยืดหยุ่นทางจิตใจ	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	7	70	✓
4. ความยืดหยุ่นทางกายภาพ		✓	✓			✓	✓	✓		✓	5	50	✓
5. ความสามารถในการบริหาร	✓			✓	✓		✓		✓		5	50	✓
6. ความสามารถในการสื่อสาร	✓			✓	✓						3	30	
7. ความยืดหยุ่นทางจริยธรรม		✓						✓			2	20	
8. ความยืดหยุ่นทางปัญญา			✓			✓					2	20	
9. ภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง									✓		1	10	
รวม	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3			

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียว ได้จำนวน 10 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นทางสังคม มีความถี่เท่ากับ 8 คิดเป็นร้อยละ 80 2) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ มีความถี่เท่ากับ 7 คิดเป็นร้อยละ 70 3) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ มีความถี่เท่ากับ 7 คิดเป็นร้อยละ 70 4) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ มีความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 50 และ 5) ความสามารถในการบริหาร มีความถี่เท่ากับ 5 คิดเป็นร้อยละ 50 องค์ประกอบข้างต้นสามารถสรุปผลสังเคราะห์การสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ผลสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงผลประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน เรียงจากลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบ ยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน	การตรวจสอบวัดระดับความเหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิ (N=5)		แปลผล
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
1. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์	4.96	0.18	มากที่สุด
2. ความยืดหยุ่นทางสังคม	4.88	0.33	มากที่สุด
3. ความยืดหยุ่นทางจิตใจ	4.88	0.33	มากที่สุด
4. ความสามารถในการบริหาร	4.85	0.37	มากที่สุด
5. ความยืดหยุ่นทางกายภาพ	4.56	0.65	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.83	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนพบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.96$, S.D. = 0.18) ความยืดหยุ่นทางสังคม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$,

S.D. = 0.33) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (\bar{x} = 4.88, S.D. = 0.33) ความสามารถในการบริหาร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (\bar{x} = 4.85, S.D. = 0.37) และความยืดหยุ่นทางกายภาพ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (\bar{x} = 4.56, S.D. = 0.65)

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ 2) ความยืดหยุ่นทางสังคม 3) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ 4) ความสามารถในการบริหาร และ 5) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหารและการปฏิบัติงานของครู เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมาก จะสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ยึดติดกับกรอบแนวทางแบบเดิม พร้อมเปิดรับแนวคิดใหม่ และรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้การทำงานภายในองค์กรราบรื่น เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ พิณภัทรา เวทย์วิทยานุวัฒน์ และชนมณี ศิลาณุกิจ (2566) พบว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก และประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคล ความสามารถทางอารมณ์ ความสามารถในการบริหาร และความสามารถในการสื่อสาร สาเหตุที่ผลการวิจัยทั้งสองสอดคล้องกัน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน เช่น นโยบายการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และปัญหาภายในองค์กร ซึ่งล้วนต้องการภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับวิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับบทความวิชาการของ Ozmusul (2017) หัวข้อ We Need Resilient School Leaders in the face of Chaos and Complexity พบว่า การมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านจิตใจ (Mental) ด้านอารมณ์ (Emotional) ด้านสังคม (Social) ด้านจริยธรรม (Ethical) และร่างกาย (Physical) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความท้าทาย ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร และแก้ปัญหากับความไม่แน่นอนในระบบการศึกษาได้ดี นอกจากนี้ผลวิจัยยังสอดคล้องกับ Olmo-Extremera et al. (2022) ที่ศึกษากรณีโรงเรียนในสเปนซึ่งเผชิญความท้าทายสูง และชี้ว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีบทบาทสำคัญต่อการแปลงวิกฤตเป็นโอกาส ผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นสามารถรักษาอัตลักษณ์ผู้นำ มีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นสูง เปิดรับการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน ตลอดจนสร้างความไว้วางใจและทีมงานที่เข้มแข็ง ทำให้โรงเรียนยังคงบรรลุเป้าหมายได้แม้เผชิญข้อจำกัด ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนในบริบทไทยแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในระดับสูง จึงเป็นไปตามแนวโน้มเดียวกับงานวิจัยระดับนานาชาติ และยืนยันว่าความยืดหยุ่นคือสมรรถนะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและรักษาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย (Research Knowledge)

จากผลการวิจัยทำให้ได้ทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีขั้นตอนในการวิจัย ได้แก่ การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีการสังเคราะห์เชิงเนื้อหา ทำให้ได้ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์

ความยืดหยุ่นทางสังคม ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ความสามารถในการบริหาร และความยืดหยุ่นทางกายภาพ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะมีข้อบ่งชี้พฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีและควรปฏิบัติแตกต่างกันออกไป โดยมีผลตรงกับการนำไปใช้ในบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เป็นประเด็นในการตรวจสอบตนเองและหาทางพัฒนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหาร และคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่มีคุณภาพ สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียนที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงตัวอย่างไว้ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร
ที่มา: (อนัญมนต์, 2568)

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการนำไปใช้พัฒนาการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสามารถใช้เป็นประเด็นในการตรวจสอบตนเองและหาทางพัฒนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารบุคลากรให้มีคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน ที่เหมาะสมกับบริบทนั้น ๆ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโรงเรียน โดยการสังเกตหรือสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในลักษณะของวิจัยเชิงคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง (References)

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- พิณภัทรา เวทย์วิทยานุกวัฒน์ และชนนมณี ศิลาณุกิจ. (2566). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. **วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย**. 2(2): 1-13. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/JCIM/article/view/1768/1241>
- Bai, X., Li, J., Chen, Y., & Wang, L. (2024). Psychological resilience and stress resistance among school leaders during crisis situations. **BMC Psychology**. 12: 229. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02195-6>
- Chen, J. (2023). Conceptualising principal resilience: Development and validation of the principal resilience inventory. **Educational Management Administration & Leadership**. 53(3): 561-581. <https://doi.org/10.1177/17411432231186294> (Original work published 2025)
- Cheung, R., Stomski, M., Ballard, A., Yang, C. & Hacifazlıoğlu, O. (2024). Cultivating resilience during the COVID-19 pandemic: Voices from principals in the US. **Educational Administration & Leadership**. 9(4): 513-548. <https://doi.org/10.30828/real.1365814>
- Eisenschmidt, E., Ley, T., Seitlinger, P., & Tammets, K. (2024). Exploring leaders' perceptions of school resilience during COVID-19: Constructing the framework for school development. **International Journal of Educational Research Open**. 7: 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100375>
- Kutsyuruba, B., Arghash, N., & Basch, J. (2024). Flourishing among Canada's outstanding principal award recipients: The critical role of resilience. **International Journal of Leadership in Education**. Advance online publication, 1–28. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2334260>
- Mattone, J. (2024). **The Art of Resilient Leadership: Bouncing Back from Adversity**. John Mattone Global. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <https://johnmattone.com/blog/the-art-of-resilient-leadership-bouncing-back-from-adversity/>
- Nantale, H. (2025). Building resilient educational leaders. **Journal of Education**. 5(1): 5-8. <https://doi.org/10.59298/ROJE/2025/5158>
- Olmo-Extremera, M., Townsend, A., & Domingo Segovia, J. (2022). Resilient leadership in principals: Case studies of challenged schools in Spain. **International Journal of Leadership in Education**. 1-20. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052758>
- Ozmusul, M. (2017). We need resilient school leaders in the face of chaos and complexity. **Education Reform Journal**. 2(2): 17-25. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED581594.pdf>
- Papaioannou, A., Papavassiliou-Alexiou, I. and Moutiaga, S. (2022). Career resilience and self-efficacy of Greek primary school leaders in times of socioeconomic crisis. **International Journal of Educational Management**. 36(2): 164-178. doi: 10.1108/ijem-01-2021-0024.

- Pangandoyon, R. T., Lupina, S., Mandin, M. O., & Bauyot, M. (2024). A Multiple case study on the resilient leadership in integrated schools: School heads' perspective in focus. **Asian Journal of Education and Social Studies**. 50(1): 28-41. <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i11237>
- Sutton, S.S. and Gong, N. (2021). Rethinking the “ Superhero” principal narrative. **Educational Leadership**. 78(7): 38-43.
- Xiaoyi Xu. (2023) The factors influencing teacher resilience and inspiration for China: A review of the literature. **Journal of Humanities, Arts and Social Science**. 7(11): 2237-2240. DOI: 10.26855/jhass.2023.11.016

