

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร

คมชาญ รอดประเสริฐ*, อัมพาพรรณ ตันตินาครกุล และบุญจันทร์ สีสันต์
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วันที่รับบทความ 10 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ 21 พฤษภาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ 28 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับเขต ข้าราชการครู ครู กศน.ตำบล และครูอาสาสมัครการศึกษาในโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 307 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.314 ถึง 0.866 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.964 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยวิธีหมุนแกนแบบโปรแมกซ์ (promax rotation) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 28 ตัวแปร ได้แก่ (1) เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง 8 ตัวแปร (2) เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน 6 ตัวแปร (3) เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ 6 ตัวแปร (4) เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน 5 ตัวแปร และ (5) เป็นผู้พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต 3 ตัวแปร โดยทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ได้ด้วยค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 53.026

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ; องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ; สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร

* ผู้รับผิดชอบบทความ: komchan.r1996@gmail.com

A Factor Analysis of Resilient Leadership of Institutional Personnel under Bangkok Office of Learning Encouragement

Komchan Rodprasert^{*}, Ampapan Tuntinakhongul and Boonchan Sisan
Faculty of Industrial Education and Technology,
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

Received 10 January 2025

Received in revised 21 May 2025

Accepted 28 May 2025

Abstract

The purpose of this research was to analyze the components of resilient leadership of institutional personnel under Bangkok Office of Learning Encouragement. The sample group consisted of 307 people from institutional personnel under Bangkok Office of Learning Encouragement, including educational administrators, school administrators, government teachers, sub-district non-formal education teachers, and non-formal education volunteer teachers. The sample was selected using stratified random sampling. The research instrument was a 5 point rating scale questionnaire with an Index of Item-Objective Congruence between 0.60 and 1.00, discrimination power between 0.314 and 0.866, and reliability of 0.964. The data were analyzed using exploratory factor analysis with principal component analysis and Oblique Rotation using Promax Rotation method. The results revealed that the components of resilient leadership of institutional personnel under Bangkok Office of Learning Encouragement consisted of 5 components with 28 variables, as follows: (1) Risk embracer: 8 variables, (2) Problem solver for sustainability: 6 variables, (3) Emotional Quotient leader: 6 variables, (4) Strong supporter and team player: 5 variables, and (5) Flexible and Lifelong Learner: 3 variables. These 5 components explained the resilient leadership of institutional personnel under Bangkok Office of Learning Encouragement with a cumulative variance of 53 percent.

Keywords: resilient leadership; factors of resilient leadership; Bangkok Office of Learning Encouragement

^{*} Corresponding author: komchan.r1996@gmail.com DOI: 10.14456/tujournal.2026.11

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เกิดขึ้นทั่วโลกตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 (ค.ศ. 2019) ได้สร้างผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทย สถานศึกษาต่าง ๆ ในสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนสู่ระบบออนไลน์ พร้อมทั้งการรักษาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (UNESCO, n.d.)

ในยุคปกติใหม่ (new normal) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ (resilient leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถานศึกษา ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นไม่เพียงแก้ปัญหาในภาวะวิกฤตแต่ยังสร้างควมยั่งยืนระยะยาวให้องค์กร (Herman et al., 2021) ความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเป็นคุณลักษณะสำคัญที่เสริมพลังให้ผู้นำสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และนำองค์กรผ่านพ้นวิกฤตได้อย่างเข้มแข็ง (Fernandez & Shaw, 2020) ผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ และวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการปรับตัวทั่วทั้งองค์กร (Duchek, 2020) การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในระบบการศึกษาไทยช่วยเสริมสร้างความมั่นคงขององค์กรการศึกษา เช่น การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน การเสริมสร้างสุขภาวะจิตใจของครูและนักเรียน และการสนับสนุนนโยบายที่เน้นทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของชุมชน (UNESCO, n.d.) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพยังช่วยเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสร้างระบบที่ยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต (Azorín, 2020) ในบริบทของการศึกษาไทย ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพมีความสำคัญในหลายได้ เช่น การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพสามารถช่วยแก้ปัญหาการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เท่าเทียม โดยพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ทำให้ผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกลและกลุ่มเปราะบางสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง (Pholphirul, 2023) การพัฒนาสุขภาวะองค์กรรวมในสถานศึกษา โดยผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพจะให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดีของครูและผู้เรียน สร้างระบบสนับสนุนทางจิตวิทยาและส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ส่งผลให้บุคลากรและผู้เรียนมีความเครียดลดลงและมีความผูกพันต่อการเรียนรู้มากขึ้น (Saengsawang & Nanthamongkolchai, 2022) การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพจะสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อระดมทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความท้าทาย ทำให้การบูรณาการเกิดขึ้นระหว่างการศึกษาในระบบและนอกระบบที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง (Srisarakham et al., 2021)

สำหรับในภาคการศึกษา การนำแนวคิดภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ หรือ resilient leadership มาใช้นั้น ยังไม่แพร่หลายนัก เนื่องจากผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่

เผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและนโยบายที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน นอกจากนี้ การขาดแคลนการฝึกอบรมหรือโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่เน้นความยืดหยุ่นและการฟื้นตัวยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แนวคิดนี้ ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย (Supaporn et al., 2021) ในขณะที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและโครงสร้างการบริหารงานในประเทศไทย ซึ่งอาจไม่สนับสนุนการนำ resilient leadership มาใช้ในวงกว้าง วัฒนธรรมการทำงานในประเทศไทย มักเน้นความเป็นลำดับชั้น (hierarchy) และการปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หรือการปรับตัวอย่างอิสระของผู้นำ (Hofstede Insights, n.d.)

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานการศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดคือ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับเขต จำนวนทั้งสิ้น 50 เขต โดยวิธีการบริหารจัดการงานภายในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร รวมถึงสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดอื่น ๆ จะใช้การบริหารครอบคลุมในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับแขวงหรือตำบล และระดับเขตหรืออำเภอ ซึ่งบุคลากรในทุกตำแหน่ง จะมีภาวะผู้นำอยู่ในตำแหน่งของตนเองทุกคน กล่าวคือ ในระดับแขวงหรือตำบล ซึ่งเป็นส่วนที่เล็กที่สุดของสถานศึกษา จะมีพนักงานราชการตำแหน่ง ครู กศน.ตำบล (รวมถึง ครูอาสาสมัครศึกษานอกโรงเรียน) เป็นหัวหน้าแขวงหรือตำบล ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับแขวงหรือตำบล จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบให้กับผู้เรียนและผู้รับบริการในพื้นที่ชุมชนในแขวงหรือตำบลของตนเอง ส่วนในระดับเขตหรืออำเภอ จะมีข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับเขตหรืออำเภอ จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบให้กับผู้เรียนและ/หรือผู้รับบริการ รวมถึงให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่พนักงานราชการ สุดท้ายคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมสูงสุดของสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาและบริหารจัดการสถานศึกษา โดยรายละเอียดข้างต้นสามารถเห็นได้ว่า ในทุก ๆ ตำแหน่งของบุคลากรในสถานศึกษาจะมีบทบาทของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป โดยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ ไปได้อย่างมั่นคง (Northouse, 2021) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้เป็นเพียงแต่คุณลักษณะส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมี mốiเกี่ยวข้องข้องกับองค์ประกอบอีกหลายประการเช่นเดียวกัน

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผ่านมาถึงยุคปกติใหม่ ผู้วิจัยพบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานครได้รับผลกระทบในหลากหลายด้าน ทั้งผลกระทบด้านจำนวนผู้เรียนที่ลดลง รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการสอน และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น สถานศึกษาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายใต้ภาวะวิกฤต โดยอาศัยความกล้าในการเผชิญหน้ากับปัญหาและความยืดหยุ่น จึงผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาได้จนถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมีความต้องการทราบว่าผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพควรมีองค์ประกอบจำนวนเท่าใด และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง โดยการวิเคราะห์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพนี้จะสามารถทำให้เข้าใจคุณลักษณะที่สำคัญและแนวทางการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพได้ดียิ่งขึ้น โดยผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะไม่เพียงช่วยให้สถานศึกษาสามารถผ่านพ้นวิกฤตได้ แต่ยังเสริมสร้างความเข้มแข็งในระยะยาวอีกด้วย ผู้วิจัยจึงศึกษาคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพและนำผลการศึกษาไปวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการรับมือกับวิกฤตการฟื้นตัวจากความท้าทาย และการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ พบความแตกต่างและความเชื่อมโยงที่สำคัญหลายประการ เมื่อเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่มุ่งสร้างวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเน้นการรับมือกับวิกฤต โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะสามารถนำองค์กรผ่านวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า (Dartey-Baah, 2015) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (adaptive leadership) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ปัญหาและการเรียนรู้เพื่อปรับตัว ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเน้นการฟื้นตัวและรักษาเสถียรภาพในวิกฤต ทั้งสองแนวคิดมีความเชื่อมโยงกัน โดยภาวะผู้นำเชิงปรับตัวจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนสภาพขององค์กรระยะยาว (Uhl-Bien & Arena, 2018) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบรับใช้ (servant leadership) ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้อื่น ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพมุ่งนำองค์กรผ่านพ้นวิกฤต ผู้นำแบบรับใช้ที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพสูงจะสามารถสร้างความไว้วางใจและความผูกพันในทีมได้ดีขึ้น (Sousa & van Dierendonck, 2017) เปรียบเทียบกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ซึ่งเน้นความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัว โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของทีมผ่านการสร้างความไว้วางใจได้ (Hu et al., 2018) และหากเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ซึ่งเน้นการตระหนักรู้ในตนเองและความสอดคล้องภายใน ในขณะที่ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเน้นความเข้มแข็งทางจิตใจ ผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพสูงมักแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วย (Luthans & Avolio, 2003)

ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ (resilient leadership) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาวะที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (Volatile, Uncertain,

Complex, and Ambiguous: VUCA) ที่องค์กรทั่วโลกกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน แบบจำลองภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพได้รับการพัฒนาขึ้นจากการบูรณาการแนวคิดจากจิตวิทยาเชิงบวก ทฤษฎีระบบ และการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการฟื้นคืนสภาพขององค์กร โดย Everly et al. (2013) ได้เสนอแบบจำลองที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การรับรู้ความเป็นจริง (reality perception) เป็นความสามารถในการประเมินสถานการณ์อย่างตรงไปตรงมา เข้าใจข้อจำกัดและความท้าทายที่เผชิญอยู่ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธความเป็นจริง แต่ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Hartmann et al., 2020) ความยืดหยุ่นทางความคิด (cognitive flexibility) เป็นความสามารถในการคิดนอกกรอบ ปรับเปลี่ยนมุมมอง และมองเห็นโอกาสในวิกฤต สามารถพิจารณาทางเลือกที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนแผนการอย่างรวดเร็วเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง (King et al., 2016) ความมุ่งมั่นต่อคุณค่าหลัก (commitment to core values) เป็นการยึดมั่นในค่านิยมหลักและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร แม้ในสถานการณ์ที่ท้าทาย การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยสร้างความมั่นคงและความสม่ำเสมอในการตัดสินใจ (Duchek, 2020) และการสร้างเครือข่ายสนับสนุน (supportive networks) เป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เครือข่ายเหล่านี้สามารถให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญในช่วงเวลาที่ยากลำบาก (Teo et al., 2017) นอกจากนี้ Allison (2012) ได้ขยายแบบจำลองดังกล่าวโดยเพิ่มองค์ประกอบสำคัญอีก 2 ประการ ได้แก่ การดูแลตนเอง (self-care) เป็นการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเอง เพื่อรักษากำลังงานและความสามารถในการตัดสินใจที่ดี แม้ในช่วงเวลาที่กดดัน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) โดยมองความล้มเหลวและความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งแบบจำลองภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพได้รับการพัฒนาและประยุกต์ใช้ในหลากหลายบริบท โดย Southwick et al. (2017) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมมากขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของผู้นำ การวิจัยล่าสุดโดย Williams et al. (2022) ยังได้เน้นย้ำความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) และความเห็นอกเห็นใจ (empathy) ในฐานะองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ โดยเฉพาะในบริบทของวิกฤตการณ์ที่มีผลกระทบต่อบุคลากรอย่างรุนแรง เช่น การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ผู้วิจัยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพมีคุณลักษณะทั้งหมด 43 คุณลักษณะ ประกอบด้วย พร้อมเผชิญหน้ากับปัญหา พร้อมปรับตัวกับทุกสถานการณ์ สามารถปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคคลได้ เป็นผู้ฟังด้วยความตั้งใจ มีทักษะในการใช้คำถามแบบเปิด ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ไม่เคร่งเครียดกับการทำงานมากเกินไป เข้าใจในความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น สามารถคิดพลิกแพลงแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้ด้วยดี เพิ่มความสนิทสนมและสานสัมพันธ์ในองค์กร มีทักษะในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดได้อย่างคล่องแคล่ว

ให้รางวัลผู้อื่นเมื่อแก้ไขปัญหาก็ได้ มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาก็ได้ สามารถวางแผนแก้ไขปัญหาก็ได้
อย่างเป็นระบบ มีทักษะในการแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจการทำงานของตนเองและผู้อื่น
สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน เคารพหน้าที่กับความล้มเหลวแล้วเริ่มใหม่ มีทัศนคติเชิงบวกในการ
แก้ไขปัญหาก็ได้ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความกล้าตัดสินใจ มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจที่จะแก้ไข
ปัญหาก็ได้ แสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง เคารพต่อรองให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ สร้างทีมด้วยความ
สามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
ในการแก้ไขปัญหาก็ได้ แก้ไขปัญหาอย่างมีสติ รับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ดี ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงแหล่ง
ความรู้ใหม่ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ไม่ถอยและมีอดทน แก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึง
ความปลอดภัยเป็นหลัก ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ แนะนำผู้อื่นด้วยความเป็นมิตร มีเหตุผลและวางตัว
เป็นกลาง มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่ไม่กลัวได้กล้าเสีย มีความกระหายสู่ความสำเร็จ เป็นผู้นำที่ดี
และเป็นผู้ตามที่มีวินัย และมีความเต็มใจจะเสี่ยง

จากการศึกษาข้อมูลของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบ
ของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเป็นอย่างไร มีคุณลักษณะเป็นอย่างไร แต่ยังไม่พบ
ว่าผู้ที่จะมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอย่างไรบ้าง ผู้วิจัยจึงศึกษา
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความ
สามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำ
กรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้
ประจำกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 5 ตำแหน่ง จำนวนทั้งสิ้น 459 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการพิจารณาคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตาม
แนวคิดของ Hair J. (Hair et al., 2010) ที่ได้เสนอไว้ว่า คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.4 จะต้องใช้
จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 200 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดของการเก็บรวบรวมข้อมูล
ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 25 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ คิดเป็น 50 คน รวม
จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 250 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วยตอนที่ 1
สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ และ
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากร
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร จำนวน 43 ข้อคำถาม เป็น
แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวิจัยไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหาพบว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์

ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2558) โดยได้ข้อคำถามทั้ง 43 ข้อมีความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.60-1.00 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้วิธีสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สันด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.314-0.866 และหาค่าความเชื่อมั่นด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (บุญจันทร์ สีสันต์, 2560) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.964

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ทั้งในรูปแบบของแบบสอบถามออนไลน์และรูปแบบเอกสาร โดยผู้วิจัยได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทั้งสิ้น 307 ฉบับ จากนั้นจึงนำผลการตอบแบบสอบถามไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่และร้อยละ (percentage) (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2558) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) และเลือกใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) โดยใช้วิธีการหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยวิธีหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (promax rotation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ผู้วิจัยได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทั้งสิ้น 307 ฉบับ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	117	38.11
หญิง	190	61.89
รวม	307	100.00
ช่วงอายุ		
20 - 30 ปี	54	17.59
31 - 40 ปี	127	41.37
41 - 50 ปี	87	28.34
51 - 60 ปี	39	12.70
รวม	307	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	235	76.55
ปริญญาโท	70	22.80
ปริญญาเอก	2	0.65
รวม	307	100.00
ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
รองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำกรุงเทพมหานคร	1	0.33
ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับเขต	15	4.89
ข้าราชการครู	53	17.26
พนักงานราชการ (ครู กศน.ตำบล)	221	71.99
พนักงานราชการ (ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน)	17	5.54
รวม	307	100.00

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1 - 3 ปี	35	11.40
4 - 6 ปี	49	15.96
7 - 9 ปี	59	19.22
10 - 12 ปี	81	26.38
13 - 15 ปี	36	11.73
มากกว่า 15 ปี	47	15.31
รวม	307	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 1 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร จำนวน 307 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 61.89 ส่วนเพศชายมีจำนวน 117 คน คิดเป็น 38.11 มีช่วงอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 41.37 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 28.34 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 76.55 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ตำแหน่งของบุคลากรที่มีมากที่สุดคือ ครู กศน.ตำบล จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 71.99 รองลงมาคือ ข้าราชการครู จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.26 ครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.54 ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับ เขต จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.89 และพิจารณาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการมากที่สุดอยู่ในช่วงระหว่าง 10-12 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 26.38 รองลงมาคือ ระหว่าง 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.22 และลำดับที่ 3 อยู่ระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.96

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร

2.1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติพบว่า ผลการทดสอบค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เท่ากับ 0.948 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 และผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-Square

= 6827.267, df = 903, Sig = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า เมตริกสหสัมพันธ์ที่ได้นั้นไม่เป็นเมตริกเอกลักษณะและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในขนาดที่เหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2.2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ พบว่า ค่าความร่วมกันของตัวแปร (communalities) ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร จำนวน 43 ตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.417-0.683 สรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความร่วมกัน (communalities) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร

รหัสตัวแปร	ชื่อตัวแปร (คุณลักษณะ)	ค่าความร่วมกัน
Q1	เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำมักจะยอมรับสภาพ ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา และเรียนรู้ที่จะแก้ไข้ปัญหา	.643
Q2	ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้	.628
Q3	ผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	.564
Q4	ผู้นำให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ฟังที่ดี	.488
Q5	ผู้นำสามารถเลือกใช้คำถามได้เหมาะสมเพื่อให้ได้คำถามที่หลากหลาย	.602
Q6	ผู้นำสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ ได้	.603
Q7	ผู้นำหมั่นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และพร้อมจะเรียนรู้ได้อย่างเปิดกว้าง	.610
Q8	ผู้นำสามารถปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดต่อการทำงานมากจนเกินไป	.554
Q9	ผู้นำสามารถรับรู้และเข้าใจความคิดและความรู้สึกของบุคคลอื่นได้	.612
Q10	ผู้นำสามารถหาวิธีการแก้ไข้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	.626
Q11	ผู้นำมีความเป็นกันเองและไม่ถือตัวกับบุคคลอื่นในองค์กร	.601
Q12	ผู้นำสามารถกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรได้	.562
Q13	ผู้นำสามารถปรับวิธีการคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	.649
Q14	ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลอื่นจากการปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างเหมาะสม	.587
Q15	ผู้นำมีความพยายามหาวิธีในการแก้ไข้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	.592
Q16	ผู้นำมีทักษะในการวางแผนได้อย่างเป็นระบบ	.670

ตาราง 2 ค่าความร่วมกัน (communalities) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

รหัสตัวแปร	ชื่อตัวแปร (คุณลักษณะ)	ค่าความร่วมกัน
Q17	ผู้นำมีความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	.597
Q18	ผู้นำมีความชัดเจนในการทำงานสามารถอธิบายลักษณะงานได้ถูกต้อง	.572
Q19	ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจทางบวกในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานได้	.573
Q20	ผู้นำสามารถยอมรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและก้าวต่อไปข้างหน้าได้	.600
Q21	ผู้นำเป็นผู้ที่มีเหตุผลและแก้ไขปัญหาด้วยการมองโลกในแง่ดี	.664
Q22	ผู้นำมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน มีความกล้าตัดสินใจ	.495
Q23	ผู้นำและเพื่อนร่วมงานสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงต่อกันได้	.645
Q24	ผู้นำให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหามากกว่าการหนีปัญหา	.575
Q25	ผู้นำสามารถศึกษาข้อมูลในการแก้ไขปัญหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง	.632
Q26	ผู้นำมีทักษะในการสื่อสารข้อมูลให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ได้	.618
Q27	ผู้นำรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน	.545
Q28	ผู้นำปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้เวลาที่กำหนด	.611
Q29	ผู้นำมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม	.646
Q30	ผู้นำมีเหตุผลประกอบการแก้ไขปัญหา	.614
Q31	ผู้นำสามารถยอมรับคำติชมจากผู้อื่นได้ด้วยความจริงใจ	.628
Q32	ผู้นำสามารถสืบทอดการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติได้	.683
Q33	ผู้นำสามารถเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้อื่นได้	.584
Q34	ผู้นำมีความอดทนและไม่ย่อท้อต่อการทำงาน	.580
Q35	ผู้นำมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาภายใต้ความปลอดภัยต่อทุกภาคส่วน	.604
Q36	ผู้นำมีความจริงใจและไม่กล่าวร้ายต่อผู้อื่น	.546
Q37	ผู้นำสามารถแนะนำผู้อื่นได้อย่างเป็นมิตร	.554
Q38	ผู้นำใช้เหตุผลและมีความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน	.601
Q39	ผู้นำไม่เสแสร้งและกล่าวร้ายให้กับผู้ร่วมงาน	.637
Q40	ผู้นำสามารถยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	.512
Q41	ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จ	.559

ตาราง 2 ค่าความร่วมกัน (communalities) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

รหัสตัวแปร	ชื่อตัวแปร (คุณลักษณะ)	ค่าความร่วมกัน
Q42	ผู้นำสามารถปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยและเป็นตัวอย่างที่ดีได้ และสามารถเป็นผู้ตามที่ดีได้ในแต่ละโอกาส	.417
Q43	ผู้นำสามารถยอมรับกับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ได้	.486

ที่มา: ผู้วิจัย

3. ผลการสกัดองค์ประกอบโดยการหาองค์ประกอบหลักและการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยวิธีหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (promax rotation)

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำกรุงเทพมหานคร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลัก (principle component factor) และการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยการหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (promax rotation) สรุปได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการหาองค์ประกอบหลักและการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมแหลมด้วยวิธีหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์

องค์ประกอบ	การสกัดองค์ประกอบหลัก			การหมุนแกนองค์ประกอบ		
	Eigen values	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม	Eigen values	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละของความแปรปรวนสะสม
1	16.931	39.374	39.374	15.163	39.903	39.903
2	1.475	3.429	42.804	1.418	3.731	43.634
3	1.349	3.138	45.942	1.307	3.439	47.073
4	1.309	3.044	48.985	1.230	3.237	50.310
5	1.144	2.661	51.646	1.032	2.716	53.026
6	1.104	2.567	54.213			
7	1.059	2.462	56.676			
8	1.001	2.328	59.004			

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 3 การสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (factor extraction) โดยการใช้วิธีการหาองค์ประกอบหลักเพื่อค้นหาจำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากค่า Eigenvalues ที่มีค่ามากกว่า 1.0 จากผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร มีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1-8 มีค่า Eigenvalues เท่ากับ 16.931, 1.475, 1.349, 1.309, 1.144, 1.104, 1.059 และ 1.001 ตามลำดับ และเมื่อทำการหมุนแกนองค์ประกอบเพื่อให้ได้องค์ประกอบรวมที่ชัดเจนมากขึ้นด้วยการหมุนแกนแบบมุมแหลม (oblique rotation) ด้วยวิธีหมุนแกนแบบโปรแม็กซ์ (promax rotation) พบว่า ค่า Eigenvalues มีค่าที่แปรเปลี่ยนไปจาก 8 องค์ประกอบ เหลือ 5 องค์ประกอบ เท่ากับ 15.163, 1.418, 1.307, 1.230 และ 1.032 ตามลำดับ จึงสามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 53.026 โดยสามารถจัดกลุ่มตัวแปรเพื่อเข้าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้ดังตารางที่ 4-8

ตาราง 4 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบที่ 1 เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
Q21	ผู้นำเป็นผู้ที่มีเหตุผลและแก้ไขปัญหาด้วยการมองโลกในแง่ดี	.661
Q40	ผู้นำสามารถยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้	.655
Q25	ผู้นำสามารถศึกษาข้อมูลในการแก้ไขปัญหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง	.618
Q36	ผู้นำมีความจริงใจและไม่กล่าวร้ายต่อผู้อื่น	.589
Q17	ผู้นำมีความรู้และความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	.550
Q18	ผู้นำมีความชัดเจนในการทำงานสามารถอธิบายลักษณะงานได้ถูกต้อง	.520
Q31	ผู้นำสามารถยอมรับคำติชมจากผู้อื่นได้ด้วยความจริงใจ	.504
Q43	ผู้นำสามารถยอมรับกับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ได้	.413
	Eigenvalues	15.163
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percentage of variance)	39.903

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 4 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ Q21, Q40, Q25, Q36, Q17, Q18, Q31 และ Q43 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 39.903 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .413-.661 และมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 15.163 จึงกำหนดให้มีชื่อว่า “เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง”

ตาราง 5 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบที่ 2 เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
Q10	ผู้นำสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหารูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	.703
Q20	ผู้นำสามารถยอมรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและก้าวต่อไปข้างหน้าได้	.597
Q5	ผู้นำสามารถเลือกใช้คำถามได้เหมาะสมเพื่อให้ได้คำถามที่หลากหลาย	.590
Q4	ผู้นำให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ฟังที่ดี	.564
Q9	ผู้นำสามารถรับรู้และเข้าใจความคิดและความรู้สึกของบุคคลอื่นได้	.540
Q24	ผู้นำให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหามากกว่าการหนีปัญหา	.408
	Eigenvalues	1.418
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percentage of variance)	3.731

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ Q10, Q20, Q5, Q4, Q9 และ Q24 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.731 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .408-.703 และมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.418 จึงกำหนดให้มีชื่อว่า “เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน”

ตาราง 6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบที่ 3 เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
Q3	ผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	.751
Q33	ผู้นำสามารถเปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้อื่นได้	.552
Q37	ผู้นำสามารถแนะนำผู้อื่นได้อย่างเป็นมิตร	.519
Q7	ผู้นำหมั่นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และพร้อมจะเรียนรู้ได้อย่างเปิดกว้าง	.509
Q8	ผู้นำสามารถปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดต่อการทำงานมากจนเกินไป	.477
Q34	ผู้นำมีความอดทนและไม่ย่อท้อต่อการทำงาน	.436
	Eigenvalues	1.307
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percentage of variance)	3.439

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 6 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ Q3, Q33, Q37, Q7, Q8 และ Q34 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.439 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .436-.751 และมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.307 จึงกำหนดให้มีชื่อว่า “เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์”

ตาราง 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบที่ 4 เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
Q35	ผู้นำมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาภายใต้ความปลอดภัยต่อทุกภาคส่วน	.774
Q19	ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจทางบวกในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานได้	.608
Q12	ผู้นำสามารถกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรได้	.541
Q39	ผู้นำไม่เสแสร้งและกล่าวร้ายให้กับผู้ร่วมงาน	.510
Q23	ผู้นำและเพื่อนร่วมงานสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงต่อกันได้	.452
	Eigenvalues	1.230
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percentage of variance)	3.237

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 7 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ Q35, Q19, Q12, Q39 และ Q23 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.237 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .452-.774 และมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.230 จึงกำหนดให้มีชื่อว่า “เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน”

ตาราง 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร องค์ประกอบที่ 5 เป็นผู้พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตัวแปร	คุณลักษณะ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
Q2	ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้	.795
Q6	ผู้นำสามารถปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ ได้	.595
Q1	เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำมักจะยอมรับสภาพ ไม่หลีกเลี่ยงปัญหา และเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา	.479
	Eigenvalues	1.032
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percentage of variance)	2.716

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 8 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ Q2, Q6 และ Q1 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.716 มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .479-.795 และมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 1.032 จึงกำหนดให้มีชื่อว่า “เป็นผู้ที่พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต”

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร มีขอบเขตประชากร จำนวนทั้งสิ้น 459 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน ได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการพิจารณาคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) โดยมีตัวแปรที่ศึกษาคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 43 ตัวแปร และใช้แบบสอบถามคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานคร ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 43 ข้อคำถาม เป็นเครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้รับผลการตอบแบบสอบถามจากแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 307 คน เมื่อนำผลการสำรวจไปวิเคราะห์องค์ประกอบผ่านโปรแกรมทางสถิติด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยการหมุนแกนแบบมุลเลอร์และใช้วิธีหมุนแกนแบบไพรแม็กซ์ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเป็นผู้ที่พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีค่า Eigenvalues เท่ากับ 15.163, 1.418, 1.307, 1.230 และ 1.032 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 53.026

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำกรุงเทพมหานครที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบได้ทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง องค์ประกอบที่ 2 เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน องค์ประกอบที่ 3 เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ องค์ประกอบที่ 4 เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และองค์ประกอบที่ 5 เป็นผู้ที่พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์ประกอบที่ 1 เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง มีค่า Eigenvalue เท่ากับ 15.163 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 1 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 39.903 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญก ขวัญยืน (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การและกระบวนการเกิดการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติในการทำงานของพนักงานในธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งได้วิเคราะห์ปัจจัยระดับกลุ่มพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยระดับกลุ่มคือ ประสิทธิภาพพร้อมและความไว้วางใจในหัวหน้างานกับการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติในการทำงานของพนักงานในธุรกิจประกันวินาศภัย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .413 และ .344 ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติในการทำงานของพนักงานในธุรกิจประกันวินาศภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างานกับการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติในการทำงานของพนักงานในธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งประกอบด้วย ด้านความซื่อตรง ด้านสมรรถนะ ด้านความคงเส้นคงวา ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความใจกว้าง พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติในการทำงานของพนักงานในธุรกิจประกันวินาศภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .318 .336 .257 .323 และ .334 ตามลำดับ ส่งผลให้เห็นว่า ความจริงใจในการทำงานนั้นเป็นองค์ประกอบอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีสำคัญต่อการทำงานเช่นเดียวกัน อีกทั้งการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานก็เป็นส่วนที่สำคัญอีกประการหนึ่งเช่นเดียวกัน ซึ่งช่วยให้สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Angel Acevedo-Duque (Acevedo-Duque et al., 2021) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Resilient leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America โดยผลการวิจัยพบว่า การมีสติปัญญาทางอารมณ์ของผู้หญิงซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารที่สำคัญ ช่วยส่งเสริมความสามารถหลักในองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม ผู้หญิงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ในระดับหนึ่ง และมีลักษณะเด่นคือ การรู้จักตนเอง การควบคุมตนเอง แรงจูงใจในตนเอง และความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งช่วยให้สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นได้

องค์ประกอบที่ 2 เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน มีค่า Eigenvalue เท่ากับ 1.418 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 2 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 3.731 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Joseph Folkman (Folkman, 2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ 7 ways to become a more resilient leader ซึ่งเขาได้ให้นิยามของผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพไว้ว่า เป็นบุคคลที่มองว่าความล้มเหลวเป็นความพ่ายแพ้ชั่วคราวที่สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วผ่านการใช้ทัศนคติเชิงบวกและความรู้สึกรับรู้ถึงโอกาสในช่วงเวลาแห่งความปั่นป่วน เมื่อต้องเผชิญกับความคลุมเครือ จากการศึกษาของ Folkman (2017) พบว่ามี 7 วิธี ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพได้ซึ่งวิธีที่เป็นอันดับแรกคือ “ต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ” รองลงมาคือ “มีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติชมและคำสอนจากผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองได้” นั่นหมายถึง การสื่อสารจะสามารถทำให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ เพื่อที่ผู้นำจะสามารถพัฒนา

องค์กรให้ก้าวหน้าหรือผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาระดับองค์กรให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ticlau et al. (2021) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Resilient leadership: Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity พบว่า ความยืดหยุ่นเป็นวิธีหนึ่งในการจัดการกับความเครียดและการเรียนรู้ก็เป็นหนึ่งในตัวเลือกของการจัดการกับความเครียดเช่นกัน นั่นคือ การเรียนรู้ที่จะปล่อยวาง ไม่ไปยึดติดกับเรื่องบางอย่างมากเกินไป การเรียนรู้ที่จะผ่อนคลาย เช่น การทำสมาธิ การใช้จินตนาการ การฟังหรือเล่นดนตรี การนวด เป็นต้น รวมไปถึงการเรียนรู้ที่จะหัวเราะด้วย

องค์ประกอบที่ 3 เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ มีค่า Eigenvalue เท่ากับ 1.307 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 3 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 3.439 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Southwick et al. (2017) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Leadership and Resilience โดย Frederick S. Southwick และคณะได้ระบุว่า “องค์กรที่มีความยืดหยุ่นไม่เพียงแต่จะทำให้อยู่รอดเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้เจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอีกด้วย” ซึ่ง Frederick S. Southwick ได้ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นอีกรูปแบบภาวะผู้นำอย่างหนึ่งที่มีความใกล้เคียงกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ ซึ่งหมายความว่า ความยืดหยุ่นนั้นจะมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเสมอ โดยการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งจะต้องอาศัยความยืดหยุ่นประกอบเป็นส่วนหนึ่ง และในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งจะต้องมีเหตุผลประกอบการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลชนก ชุมทัพ (2565) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษากระบวนการเกิดความยืดหยุ่นทางจิตใจจากการเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจในอดีต: กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจซ้ำที่ให้อธิบายไว้ว่า การเรียนรู้ที่จะยืดหยุ่นในเป้าหมายของชีวิตด้วยการรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองคืออะไรและอะไรเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการรักษาไว้ สิ่งนั้นคือ สิ่งที่น่ามาตั้งเป้าหมายและเป็นเหตุผลที่ทำให้พวกเขาเรียนรู้ที่จะฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคไปได้

องค์ประกอบที่ 4 เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน มีค่า Eigenvalue เท่ากับ 1.230 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 4 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 3.237 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Quyen Nguyen et al. (2016) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism ซึ่งได้สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีทัศนคติการมองโลกในแง่ดีเพื่อยอมรับกับสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เมื่อยอมรับสภาพปัญหาได้แล้วก็จะสามารถแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วยความยืดหยุ่นต่อไปได้ โดยในองค์ประกอบนี้ การแก้ไขปัญหานั้น ๆ ผู้นำจะต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบและให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหามากกว่าการหนีปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shaghaei et al. (2022) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Library resilience and leadership in a global crisis ผลการวิจัยพบว่าร้อยละ 91 ของผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อว่า การมีกลยุทธ์หรือการวางแผนเพื่อทำสิ่งต่าง ๆ นั้น

มีความสำคัญมาเป็นอันดับแรกในการแก้ไขวิกฤต นั่นคือ การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหในอนาคต การป้องกันปัญหา และการสนับสนุนให้สามารถผ่านวิกฤตไปได้ด้วยดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chance (2021) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Resilient leadership: A phenomenological exploration into how black women in higher education leadership navigate cultural adversity ได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า การเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น อาจต้องอาศัยประสบการณ์ที่ยากลำบากจึงจะผ่านไปได้ ซึ่งในแต่ละคนจะมีวิธีที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหาอย่างยืดหยุ่นหรือสามารถฟื้นคืนสภาพได้โดยการเผชิญหน้ากับปัญหาและไม่หนีปัญหาจะนำมาซึ่งการป้องกันเหตุและการปรับตัวเพื่อให้สามารถผ่านวิกฤตนั้นไปได้

องค์ประกอบที่ 5 เป็นผู้ที่พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่า Eigenvalue เท่ากับ 1.032 ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเป็นอันดับที่ 5 และสามารถอธิบายความเป็นองค์ประกอบได้ร้อยละ 2.716 สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักวิชาการสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2563) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสามารถในการฟื้นคืนสภาพและสรุปเป็นหนังสือเรื่อง “เปลี่ยนร้ายกลายเป็นดี RQ พลั้สุขภาพจิต” การปรับตัวจากการเผชิญหน้าวิกฤตนั้นมีอยู่ 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะช็อก ระยะยอมรับ และระยะฟื้นตัว โดยความกังวล ความเครียด ความเศร้าเสียใจ และการตอบสนองทางอารมณ์และจิตใจเมื่อเผชิญวิกฤตถือเป็นเรื่องธรรมดา ไม่ใช่การเจ็บป่วยหรือการมีปัญหสุขภาพจิต แต่ถ้าหากปราศจากการจัดการทางอารมณ์และจิตใจที่เหมาะสม ก็มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหาทางสุขภาพจิตเรื้อรังและรุนแรงได้ ดังนั้น การตั้งหลักอย่างมีสติ คนที่มีสติ ย่อมจะตั้งหลักได้เร็ว ควบคุมอารมณ์และจิตใจไม่ให้ฟุ้งซ่าน ว้าวุ่น ตื่นตระหนก สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมในชีวิตประจำวันได้ กินอาหาร นอนหลับพักผ่อนได้ สุขภาพกายจึงไม่เสีย คุณภาพชีวิตจึงไม่ตกต่ำมากเกินไป แม้ที่กำลังเจอปัญหาใหญ่ในชีวิตก็ตาม ซึ่งเป็นเหตุให้ ผู้นำที่มีระดับพลังสุขภาพจิตหรือ RQ (Resilience Quotient) จึงเป็นคนที่ไม่ดีโพลีตีพายเมื่อเกิดปัญหาจะเป็นคนที่สามารถสงบจิตใจ จัดการกับอารมณ์ที่พลุ่งพล่าน ระวังความว้าวุ่น ค่อยคิดแก้ปัญหาอย่างสุขุม รอบคอบ และไม่คิดร้ายไปกว่าที่เป็นจริง และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Resnick et al. (2011) ที่ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับ Resilience in aging: concepts, research and outcomes โดยระบุไว้ว่า บุคลิกภาพไม่ได้สามารถปรับได้โดยตรง แต่เป็นการสะท้อนความเป็นบุคคลจากภายใน โดยเฉพาะว่าอยู่ในสถานการณ์ใดและผู้ใดเป็นผู้ประเมินการตอบสนองพฤติกรรมนั้น การยอมรับความแตกต่างของบุคคลจึงเป็นส่วนที่ผู้นำพึงมี

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพของผู้ที่มีสถานะหรือตำแหน่งที่เป็นผู้นำในสถานศึกษาหรือสูงกว่า เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น
2. ควรศึกษาและจัดให้มีกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพจากองค์ประกอบผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพ โดยอาจพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ เป็นผู้ที่ยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยง เพื่อ

ส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะด้านให้สูงขึ้นไป รวมไปถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ประกอบด้วย เป็นนักแก้ปัญหาเพื่อความยั่งยืน เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ เป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเป็นผู้ที่พร้อมปรับตัวและเรียนรู้ตลอดชีวิต ก็สามารถส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะด้านให้สูงขึ้นไปได้เช่นเดียวกัน

3. กระทรวงศึกษาธิการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้ที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพได้ โดยกำหนดกรอบสมรรถนะของผู้ที่มีความสามารถในการฟื้นคืนสภาพผ่านการพัฒนาชุดสมรรถนะที่ชัดเจนสำหรับผู้นำสถานศึกษา เช่น ทักษะการปรับตัว การจัดการความเครียด การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการนำในภาวะวิกฤต บูรณาการสมรรถนะเหล่านี้เข้าไปในมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารหรือปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สร้างเครือข่ายผู้นำทางการศึกษาและจัดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือ (coaching) รวมถึงการพัฒนาทักษะการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความเสี่ยง พร้อมสร้างระบบประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ผลการประเมินในการวางแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภาพรหม ตันตินาครกุล อาจารย์ที่ปรึกษาและรองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย ขอขอบคุณคณะผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณมารดาที่ให้การสนับสนุนและกำลังใจเสมอมา ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาการของการศึกษาไทยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลชนก ชุมทัฬห. (2565). การศึกษากระบวนการเกิดความยืดหยุ่นทางจิตใจจากการเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจในอดีต: กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจรายย่อยในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจซ้ำ. [ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2406/1/gs641130152.pdf>.

กัณฐก ขวัญยืน. (2561). การศึกษาปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การและกระบวนการเกิดการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติในการทำงานของพนักงานในธุรกิจประกันวินาศภัย. [ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. <http://bsris.swu.ac.th/thesis/56199150058AP8992555f.pdf>.

บุญจันทร์ สีสันต์. (2560). วิจัยและสถิติขั้นสูงสำหรับการบริหารการศึกษา. มีน เซอร์วิส ซัพพลาย.

พรณิ ลีกิจวัฒน์. (2558). วิธีการวิจัยทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 10). มีน เซอร์วิส ซัพพลาย.

สำนักวิชาการสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2563). *เปลี่ยนร้ายกลายเป็นดี RQ พลังสุขภาพจิต*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). บริษัท ปิยอนพัลลิสซิ่ง จำกัด. https://dmh.go.th/covid19/download/files/เปลี่ยนร้ายกลายเป็นดี%20RQ_63.pdf.

ภาษาอังกฤษ

- Acevedo-Duque, A., Arguello, M., Pineda, S., Turcios, P. W., & Pinedo, S.. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13(15), 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Cachicatari Vargas, E., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., Caruso, G., & D'Adamo, I. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13(15), Article 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Allison, E. (2012). The resilient leader. *Educational leadership*, 69(4), 79-82. <https://doi.org/10.1002/pfi.21439>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381-390. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2020-0019>
- Chance, N. L. (2021). Resilient leadership: A phenomenological exploration into how black women in higher education leadership navigate cultural adversity. *Journal of Humanistic Psychology*, 61(4), 461-495. <https://doi.org/10.1177/0022167819898320>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Everly, G. S., Jr., Smith, K. J., & Lobo, R. (2013). Resilient leadership and the organizational culture of resilience: Construct validation. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 15(2), 123-128.

- Everly, G. S., Jr., Strouse, D. A., & Everly, G. S., III. (2021). *The mystery of resilient leadership. In The secrets of resilient leadership: When failure is not an option. Six essential skills for leading through adversity.* DiaMedica Publishing.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>
- Folkman, J. (2017, April 6). *7 ways to become a more resilient leader.* Forbes. from <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2017/04/06/new-research-7-ways-to-become-a-more-resilient-leader/>.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis.* (7th ed.). Pearson Education.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Herman, H., Bailey, C., & Mayer, C. (2021). Resilient leadership in times of crisis: Strategies for effective change management. *Journal of Educational Leadership*, 29(2), 123-135. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1837942>
- Hofstede Insights. (n.d.). *Country comparison: Thailand.* The Culture Factor Group. Retrieved from December 21, 2024, from <https://www.hofstede-insights.com>.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1718. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13-21.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Pholphirul, P. (2023). Digital divide and educational inequality: Resilient leadership approaches for inclusive access to technology in Thai education. *Journal of Education Studies*, 51(2), 78-96. <https://doi.org/10.14456/jed.2023.15>
- Resnick, B., Gwyther, L. P., & Roberto, K. A. (Eds.). (2011). *Resilience in aging: Concepts, research, and outcomes*. Springer.
- Saengsawang, N., & Nanthamongkolchai, S. (2022). Holistic well-being development in educational institutions: The role of resilient leadership in promoting mental health among teachers and students in Thailand. *International Journal of Educational Psychology and Well-being*, 14(3), 215-232. <https://doi.org/10.3390/edupsywb14030016>
- Shaghaei, N., Jacobs, H. L. M., & Caidi, N. (2022). Library resilience and leadership in a global crisis. *Journal of Library Administration*, 62(1), 4-15. <https://doi.org/10.1080/01930826.2021.2006989>
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S., & Southwick, S. M. (2017). Leadership and resilience. In J. Marques & S. Dhiman (Eds.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance*. Springer.
- Srisarakham, P., Chaidaroon, S., Umpornpun, S., & Lertwachara, K. (2021). School-community partnership model: Resilient leadership strategies for integrating formal and non-formal education in rural Thailand. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(4), 549-563. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1869797>
- Supaporn, T., Wichaidit, S., & Panich, W. (2021). Leadership challenges in Thai education: A focus on resilience and adaptability. *Asian Journal of Education and Development*, 10(4), 45-58. <https://doi.org/10.3126/ajed.v10i4.41736>
- Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>
- Ticlau, T., Hintea, C., & Andrianu, B. (2021). Resilient leadership: Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(62), 137-156. <https://doi.org/10.24193/tras.62E.8>

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- UNESCO. (n.d.). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*. UNESCO UNESDOC Digital Library. Retrieved December 11, 2023, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717>
- UNICEF. (n.d.). *Education in a post-COVID world: Toward a RAPID transformation*. Retrieved January 12, 2024, from <https://www.unicef.org/media/135736/file/Education%20in%20a%20Post-COVID%20World.pdf>
- UNESCO. (n.d.). *School leadership for resilient education systems: What is the role of professional networks in effective response to crisis?*. UNESCO UNESDOC Digital Library. Retrieved December 11, 2023, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383131>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2022). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 16(1), 316-366. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0031>