

## ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

## Resilient Leadership of School Administrators Affecting Teacher Burnout in Schools under Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1

อนันมณต์ จีระฐานพงศ์<sup>1\*</sup>, พรเทพ เสถียรนพเก้า<sup>2</sup> และ บุญมี ก่อบุญ<sup>3</sup>

A-nanmon Cheerathanuphong<sup>1\*</sup>, Pornthep Steannoppakao<sup>2</sup> and Boonmee Korboon<sup>3</sup>

(วันที่รับบทความ: 20 กุมภาพันธ์ 2569, วันที่แก้ไขบทความ: 1 เมษายน 2569, วันที่ตอบรับตีพิมพ์: 8 เมษายน 2569)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ 3) ศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครู และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น การดำเนินการแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาอำนาจพยากรณ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จำนวน 347 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ ) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะหมดไฟของครูในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และ 2) ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารกับภาวะหมดไฟของครูมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = -.339$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารด้านความยืดหยุ่นทางสังคม ( $X_1$ ) มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.20 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ .64 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 4.141 - 0.517(X_1)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z'_y = -0.381(Z_1)$$

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูมี 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นทางสังคม โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น; ภาวะหมดไฟของครู; ความยืดหยุ่นทางสังคม; แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

<sup>1-3</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>1-3</sup> Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

\*Corresponding author's e-mail: a-nanmon.ch67@snru.ac.th

## ABSTRACT

This two-phase research aimed to 1) examine the levels of administrators' resilient leadership and teacher burnout in schools, 2) investigate the relationship between administrators' resilient leadership and teacher burnout, 3) examine the predictive power of administrators' resilient leadership on teacher burnout, and 4) propose guidelines for developing administrators' resilient leadership to reduce teacher burnout in schools under the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1. In Phase 1, the sample consisted of 347 school administrators and teachers, selected through multi-stage random sampling. In Phase 2, the key informants comprised five experts. The research instrument was a five-point rating-scale questionnaire. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The findings were as follows. First, administrators' resilient leadership was rated at a high level overall, while teacher burnout was rated at a low level overall. Second, administrators' resilient leadership and teacher burnout were significantly and negatively correlated at a moderate level ( $r_{xy} = -.339$ ,  $p < .01$ ). Third, social flexibility (X1), a dimension of administrators' flexible leadership, significantly predicted teacher burnout ( $p < .01$ ), accounting for 14.20% of the variance ( $R^2 = .142$ ,  $SEE = .64$ ). The predictive equations were as follows:

Raw score equation:  $Y' = 4.141 - 0.517(X1)$

Standard score equation:  $Z'y = -0.381(Z1)$

Fourth, one guideline for developing administrators' resilient leadership to reduce teacher burnout was proposed, focusing on the social flexibility dimension, which was rated as most appropriate and highly feasible by the experts.

**Keywords:** Resilient Leadership; Teacher Burnout; Social Resilience; Development Guidelines for School administrators

## บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาทั่วโลกเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะปัญหาภาระหมดไฟของครูผู้สอน วิชาชีพครูกำลังเผชิญกับภาวะความน่าดึงดูดที่ลดลงจากสภาพการทำงานที่กดดัน ความเครียดสะสม และภาระงานที่เพิ่มขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวทวีความรุนแรงขึ้นหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้ครูต้องปรับตัวต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนมากขึ้น และความคาดหวังจากสังคมที่สูงขึ้น นอกจากนี้ การขาดการสนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ยังส่งผลให้ภาระหมดไฟกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการรักษาบุคลากรครูไว้ในระบบการศึกษา

ภาวะหมดไฟ (Burnout) หมายถึง กลุ่มอาการทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเครียดเรื้อรังในการทำงาน โดยเฉพาะในวิชาชีพที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง Maslach, Schaufeli, and Leiter (2021) อธิบายว่าภาวะหมดไฟประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การลดคุณค่าความเป็นบุคคล และความรู้สึกสูญเสียความสำเร็จส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาดพลังงาน แสดงทัศนคติเชิงลบต่อผู้เกี่ยวข้อง และลดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง การศึกษาในบริบทของข้าราชการครูพบว่า ภาวะหมดไฟมีสาเหตุสำคัญจากภาระงานที่เกินขีดความสามารถและความกดดันจากสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อสุขภาวะทางจิต สมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ และอาจลุกลามไปสู่การลดลงของคุณภาพการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กร หากสถานศึกษาขาดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (จารุวรรณ ทองขุนดำ, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และมีชัย ออสุวรรณ, 2565)

ภาวะหมดไฟของครู (Teacher Burnout) ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างต่อคุณภาพของระบบการศึกษา ทั้งในระดับผู้เรียน ครู และสถานศึกษา งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะหมดไฟส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนลดลง และบั่นทอนบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน เนื่องจากครูขาดความกระตือรือร้นและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนลดลง (Madigan & Curran, 2021) ในระดับสถานศึกษา ภาวะดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การลาออกจากวิชาชีพของครู ส่งผลให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์และเพิ่มภาระในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง (García & Weiss, 2023) ขณะเดียวกัน ในระดับบุคคล ภาวะหมดไฟส่งผลกระทบต่อสุขภาพกายและจิตใจของครู ทั้งความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และการลดลงของความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ผลกระทบเหล่านี้จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาในระยะยาว

ปัญหาภาวะหมดไฟของครูที่กล่าวไปข้างต้น ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เป็นปัญหาที่ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยมีสาเหตุหลักมาจากภาระงานที่ซับซ้อนเกินขีดจำกัดและความกดดันจากนโยบายการประเมินผล ข้อมูลเชิงประจักษ์จาก ประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (2568) พบว่ามีจำนวนครูยื่นความประสงค์ขอย้ายรวมหลายร้อยราย ซึ่งสะท้อนถึงสภาวะความไม่สมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตในพื้นที่เดิม สอดคล้องกับรายงานระดับประเทศจาก ครุสภาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ระบุถึงสถิติ "ครูรุ่นใหม่ลาออก" ที่พุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2567-2568 โดยเฉพาะกลุ่มที่มีอายุงานน้อยแต่ต้องรับผิดชอบงานเอกสารและงานโครงการพิเศษมากกว่า 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ครูวันดี, 2567) ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้ครูเกิดความอ่อนล้าทางอารมณ์และลดทอนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งหากสถานศึกษาขาดการบริหารจัดการด้วยภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นที่เน้นการสนับสนุนทางสังคมและการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบระยะยาวต่อคุณภาพการศึกษาและนำไปสู่การสูญเสียบุคลากรสายวิชาชีพเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Resilient Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการปกป้องและฟื้นฟูสุขภาพของครูภายใต้บริบทความกดดันทางการศึกษา งานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับภาวะ

หมดไฟของครู โดยช่วยลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และเสริมสร้างความสามารถในการเผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Skaalvik & Skaalvik, 2017) สอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าภาวะผู้นำที่เน้นการปรับตัวและการฟื้นตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างระบบสนับสนุนทางสังคมและทรัพยากรทางจิตวิทยาในองค์กร ซึ่งช่วยลดความตึงเครียดสะสมของครู นอกจากนี้ การศึกษาเชิงพยากรณ์ยังยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างผู้นำและบุคลากรภายใต้ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลโดยตรงต่อการลดความรู้สึกเหนื่อยล้าจากงานและการป้องกันการลาออกจากวิชาชีพครูสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเป็นยุทธศาสตร์การบริหารที่มีบทบาทสำคัญต่อการคุ้มครองสุขภาพของครูและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Resilient Leadership) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นความสามารถของผู้นำในการปรับตัว เรียนรู้ และฟื้นตัวอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำต้องผสมผสานทักษะด้านการบริหารจัดการและการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานของสถานศึกษากับการดูแลสุขภาพของบุคลากร (พิณภัทรา เวทย์วิทยานุกิจ และชนมณี ศิลา นุกิจ, 2566) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจึงไม่ใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยืดหยุ่นขององค์กรภายใต้บริบทความท้าทายทางการศึกษาในปัจจุบัน

ในปัจจุบัน แม้ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจะได้รับการยอมรับในการบริหารสถานศึกษาภายใต้สภาวะวิกฤต แต่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัด โดยการพัฒนาผู้นำสถานศึกษายังคงขาดทิศทางที่ชัดเจนและการเสริมสร้างทักษะเชิงลึกที่จำเป็นต่อการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ขณะที่ระบบพัฒนาผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งเน้นงานด้านธุรการและการปฏิบัติตามนโยบาย มากกว่าการดูแลสุขภาพและการจัดการความเครียดของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถสนับสนุนเพื่อลดภาวะหมดไฟของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดช่องว่างสำคัญในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในบริบทที่มีความกดดันสูง (พิณภัทรา เวทย์วิทยานุกิจ และชนมณี ศิลา นุกิจ, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์และอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ อันจะนำไปสู่การสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงาน เสริมสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจของครู และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร กับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวนทั้งสิ้น 2,125 คน จากทั้งหมด 174 โรงเรียน โดยจำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 150 คน ครู จำนวน 1,975 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1, 2568)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 กำหนดเกณฑ์ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2568) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 327 คนเป็นขั้นต่ำ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 347 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 87 คน และครู จำนวน 260 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบอำนาจพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารกับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ แล้วสังเคราะห์แนวความคิด แล้วร่างเป็นข้อคำถามที่ครอบคลุมในเนื้อหา เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารมีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.60 – 1.00 และแบบสอบถามภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน มีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.60 – 1.00 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน แล้วนำมาวิเคราะห์คุณภาพ พบว่าแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.44 – 0.84 ค่าความเชื่อมั่น

เท่ากับ .97 และแบบสอบถามภาวะหมดไฟของครู มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.60 – 0.80 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ค่าคุณภาพมาประกอบการพิจารณาดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ได้เครื่องมือในการวิจัยที่มีความสมบูรณ์นำไปจัดทำให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2 ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารมีค่าอำนาจพยากรณ์กับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนทั้งหมด มาร่างแบบสอบถามแนวทางการพัฒนา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามตามที่คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยยื่นเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือราชการขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลทางระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Education Area Management Support System: AMSS++) โดยในหนังสือราชการจะมี QR code ของแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างสามารถตอบแบบออนไลน์ จำนวน 347 ฉบับ ได้รับคืนกลับมา จำนวน 347 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยเสนอคำร้องเพื่อขอหนังสือจากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครในการขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พิจารณาความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะของแนวทางการพัฒนา

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าร้อยละ

4.1.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารกับระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารกับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

4.1.4 วิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารกับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแนวทางการพัฒนามาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่าแนวทางในการพัฒนามีความเหมาะสม

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

### ผลการวิจัย

1. การประเมินระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 1 การประเมินระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร

| ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร | ค่าสถิติ  |      | การแปลความหมาย | ลำดับที่ค่าเฉลี่ย |
|----------------------------------|-----------|------|----------------|-------------------|
|                                  | $\bar{x}$ | S.D. |                |                   |
| 1. ความยืดหยุ่นทางสังคม          | 4.54      | 0.51 | มากที่สุด      | 1                 |
| 2. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์         | 4.46      | 0.57 | มาก            | 3                 |
| 3. ความยืดหยุ่นทางจิตใจ          | 4.46      | 0.56 | มาก            | 2                 |
| 4. ความยืดหยุ่นทางกายภาพ         | 4.44      | 0.62 | มาก            | 4                 |
| 5. ความสามารถในการบริหาร         | 4.43      | 0.62 | มาก            | 5                 |
| รวม                              | 4.47      | 0.52 | มาก            | -                 |

จากตาราง 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ความยืดหยุ่นทางสังคม ( $\bar{x} = 4.54$ , S.D. = 0.51) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.56) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.57) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D. = 0.62) และความสามารถในการบริหาร ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตาราง 2 การประเมินระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

| ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน                      | ค่าสถิติ  |      | การแปลความหมาย | ลำดับที่ค่าเฉลี่ย |
|------------------------------------------------|-----------|------|----------------|-------------------|
|                                                | $\bar{x}$ | S.D. |                |                   |
| 1. ความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์                  | 2.05      | 0.90 | น้อย           | 1                 |
| 2. ความรู้สึกที่ลดความเป็นบุคคล                | 1.67      | 0.70 | น้อย           | 3                 |
| 3. ความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | 1.66      | 0.76 | น้อย           | 2                 |
| รวม                                            | 1.79      | 0.69 | น้อย           | 4                 |

จากตาราง 2 พบว่า ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{x} = 1.79$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน เรียงตามลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหา

น้อย คือ ความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ ( $\bar{x} = 2.05$ , S.D. = 0.90) ความรู้สึกที่ลดความเป็นบุคคล ( $\bar{x} = 1.67$ , S.D. = 0.70) และความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 1.66$ , S.D. = 0.76) ตามลำดับ

2. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

ตาราง 3 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

| ตัวแปร | $X_t$   | $X_1$   | $X_2$   | $X_3$   | $X_4$   | $X_5$   | $Y_t$  | $Y_1$  | $Y_2$  | $Y_3$ |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|
| $X_t$  |         |         |         |         |         |         |        |        |        |       |
| $X_1$  | .908**  | 1       |         |         |         |         |        |        |        |       |
| $X_2$  | .896**  | .805**  | 1       |         |         |         |        |        |        |       |
| $X_3$  | .940**  | .814**  | .833**  | 1       |         |         |        |        |        |       |
| $X_4$  | .889**  | .747**  | .716**  | .783**  | 1       |         |        |        |        |       |
| $X_5$  | .917**  | .793**  | .738**  | .853**  | .775**  | 1       |        |        |        |       |
| $Y_t$  | -.339** | -.381** | -.291** | -.281** | -.283** | -.316** | 1      |        |        |       |
| $Y_1$  | -.438** | -.458** | -.408** | -.375** | -.376** | -.384** | .878** | 1      |        |       |
| $Y_2$  | -.164** | -.219** | -.123*  | -.123*  | -.109*  | -.180** | .857** | .585** | 1      |       |
| $Y_3$  | -.257** | -.296** | -.197** | -.209** | -.277** | -.243** | .904** | .675** | .729** | 1     |

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร (X) กับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = -.339$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร (X) กับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 รายองค์ประกอบ พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความยืดหยุ่นทางสังคม ( $X_1$ ) ( $r = -.381$ ) ความสามารถในการบริหาร ( $X_5$ ) ( $r = -.316$ ) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ( $X_2$ ) ( $r = -.291$ ) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ ( $X_4$ ) ( $r = -.283$ ) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ( $X_3$ ) ( $r = -.281$ ) ตามลำดับ

3. การตรวจสอบอำนาจพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

| ตัวแปรพยากรณ์                          | R                 | R <sup>2</sup> | Adj. R <sup>2</sup> | B     | S.E. <sub>b</sub> | $\beta$ | t        | Sig. |
|----------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------|-------|-------------------|---------|----------|------|
| ค่าคงที่ (Constant)                    | -                 | -              | -                   | 4.141 | .308              |         | 13.447** | .000 |
| ความยืดหยุ่นทางสังคม (X <sub>1</sub> ) | .381 <sup>a</sup> | .145           | .142                | -.517 | .64               | -.381   | -7.668** | .000 |

R = .381, R<sup>2</sup> = .145, Adj. R<sup>2</sup> = .142, S.E.<sub>est</sub> = .64

<sup>a</sup>. Predictors: (Constant), X<sub>1</sub>

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน คือ ความยืดหยุ่นทางสังคม (X<sub>1</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ -.381 ตัวแปรนี้ สามารถพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน ได้ร้อยละ 14.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ .64

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 4.141 - 0.517(X_1)$$

และสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'y = -0.381(Z_1)$$

4. การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

ตาราง 5 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

| ตัวแปร         | ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร | ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน | สรุปผล      |
|----------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|-------------|
| X <sub>1</sub> | ความยืดหยุ่นทางสังคม             | ✓                                                | ควรพัฒนา    |
| X <sub>2</sub> | ความยืดหยุ่นทางอารมณ์            | ✗                                                | ไม่ควรพัฒนา |
| X <sub>3</sub> | ความยืดหยุ่นทางจิตใจ             | ✗                                                | ไม่ควรพัฒนา |
| X <sub>4</sub> | ความยืดหยุ่นทางกายภาพ            | ✗                                                | ไม่ควรพัฒนา |
| X <sub>5</sub> | ความสามารถในการบริหาร            | ✗                                                | ไม่ควรพัฒนา |

หมายเหตุ : ✓ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

✗ หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร ด้านความยืดหยุ่นทางสังคม (X<sub>1</sub>) เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนได้ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้ โดย

มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและระบบสนับสนุนภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างยืดหยุ่น การรับฟังและเข้าใจความแตกต่างของครู การแสดงบทบาทผู้นำเชิงเห็นอกเห็นใจ รวมถึงการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดและความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน เสริมสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจของครู และมีส่วนสำคัญในการป้องกันและลดระดับภาวะหมดไฟ อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษาในระยะยาว

## อภิปรายผล

1. ระดับของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

1.1 การประเมินระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร ภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นทางสังคม 2) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ 3) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ 4) ความยืดหยุ่นทางกายภาพ และ 5) ความสามารถในการบริหาร ตามลำดับ ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการปรับตัวและประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่มีความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน โดยเฉพาะด้านความยืดหยุ่นทางสังคมซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการส่งเสริมความร่วมมือภายในสถานศึกษา อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิณภัทรา เวทย์วิทยานวัณณ์ และชนมณี ศิลานุกิจ (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งตอกย้ำบทบาทของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในการเสริมสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา

1.2 การประเมินระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน ภาพอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) ความรู้สึกอ่อนล้าทางอารมณ์ 2) ความรู้สึกที่ลดความเป็นบุคคล และ 3) ความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่คาดว่าภาวะหมดไฟของครูจะอยู่ในระดับปานกลาง ผลดังกล่าวอาจสะท้อนถึงบริบทการบริหารงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นอยู่ในระดับสูง ดังปรากฏในผลการวิจัยก่อนหน้านี้ ภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวเอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนครูทั้งในด้านการสื่อสารความร่วมมือ และความเข้าใจระหว่างบุคคล ซึ่งช่วยลดระดับความเครียดและความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของครู สอดคล้องกับผลการศึกษาของสายชล ทอนมาตร และคณะ (2566) ที่พบว่าภาวะหมดไฟของครูระดับ

มัธยมศึกษาในเขตสุขภาพที่ 7 อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 จึงอยู่ในระดับน้อย

2. การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารกับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางลบในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.339 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นสูงจะส่งผลให้ภาวะหมดไฟของครูน้อยลง ทั้งนี้อาจมีปัจจัยอื่นนอกจากภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถลดการเกิดภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางลบ ผลดังกล่าวอาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นสูงมีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์และปรับตัวต่อสถานการณ์วิกฤตได้อย่างเหมาะสม โดยมองปัญหาเป็นความท้าทายมากกว่าอุปสรรค ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวช่วยสร้างความรู้สึกลดภัยทางจิตใจให้แก่ครู ทำให้ครูรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีที่พึ่ง ส่งผลให้ระดับความเครียดและความวิตกกังวลในการทำงานลดลง นอกจากนี้ การบริหารที่เน้นความร่วมมือและการจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นยังมีส่วนช่วยลดภาระงานที่เป็นปัจจัยกระตุ้นภาวะหมดไฟได้โดยตรง ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยป้องกันและลดทอนโอกาสการเกิดภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

3. การตรวจสอบอำนาจพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความยืดหยุ่นทางสังคม โดยสามารถพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูได้ร้อยละ 14 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .64 ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีทักษะทางสังคม มีความเข้าใจในบุคลากร และสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกัน จะมีส่วนช่วยลดระดับภาวะหมดไฟของครูได้ อย่างไรก็ตาม ภาวะหมดไฟอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ภาระงานส่วนบุคคลหรือปัญหาสุขภาพ ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 และแนวคิดของ Ozmusul (2017) ที่มองว่าความยืดหยุ่นทางสังคมเป็นความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกและยึดมั่นในเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความยืดหยุ่นทางสังคมของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันและลดทอนภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน ประกอบด้วย 1 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นทางสังคม โดยกำหนดไว้ 2 วัตถุประสงค์ 6 ผลลัพธ์หลัก และ 18 แนวทาง ซึ่งผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากแนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ที่มุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและการสร้างความปลอดภัยในสถานศึกษา โดยการเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางสังคมถือเป็น

กลไกสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการเสริมสร้างศักยภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงนโยบายการสร้างองค์กรแห่งความสุข ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร โดยเฉพาะแนวทางที่เน้นการเตรียมความพร้อมเชิงรุก เช่น การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำในการทดสอบแผนรับมือผ่านการจำลองสถานการณ์จริง อาทิ การระบาดของโรคหรือภัยพิบัติธรรมชาติ เพื่อประเมินและปรับปรุงแผนก่อนเกิดเหตุจริง แนวทางดังกล่าวสะท้อนภาวะผู้นำที่ลงมือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครูว่าโรงเรียนมีระบบรองรับที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ครูคลายความกังวลและมีความพร้อมทางจิตใจในการเผชิญสถานการณ์วิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Darthey-Baah (2015) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นควรผสมผสานการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการแก้ปัญหาเชิงรุก โดยการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าและการจำลองสถานการณ์จะช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กร ลดความตื่นตระหนก และลดความเครียดในการทำงานของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปศึกษาต่อ

1.1 ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานในการวางแผนเชิงรุกและกำหนดนโยบายเพื่อการป้องกันและเฝ้าระวังไม่ให้ระดับภาวะหมดไฟของครูเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

1.3 ผลการวิจัยทำให้ทราบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 มีเพียง 1 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นทางสังคม โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลและสามารถพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะด้านความยืดหยุ่นทางสังคมให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

1.4 ผลการวิจัยนำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านความยืดหยุ่นทางสังคม จำนวน 18 แนวทาง ซึ่งผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาใน

สังกัดให้มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น อันจะช่วยป้องกันและลดระดับภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้ คือ การกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งมีบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม และนโยบายการบริหารที่อาจแตกต่างจากพื้นที่อื่น ส่งผลให้ผลการวิจัยอาจไม่สามารถอ้างอิงหรือขยายผลไปใช้กับโรงเรียนในสังกัดอื่นหรือภูมิภาคอื่นได้อย่างครอบคลุม ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น หรือดำเนินการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสะท้อนความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารและภาวะหมดไฟของครูในบริบทที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ต่อไป

2.2 จากผลการวิจัยควรมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นด้านความยืดหยุ่นทางสังคม เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ

2.3 จากผลการวิจัยควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหาร เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อภาวะหมดไฟของครูในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

## องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยนี้ สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับของภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย พบความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสองตัวแปรนี้ แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นสูง ภาวะหมดไฟของครูในโรงเรียนก็มีแนวโน้มต่ำลง

2. ความยืดหยุ่นทางสังคม เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะหมดไฟของครูได้ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นในด้านความยืดหยุ่นทางสังคมสูง แนวโน้มภาวะหมดไฟของครูก็ต่ำลง

3. การที่ผู้บริหารสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นด้านความยืดหยุ่นทางสังคมไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร สามารถสร้างแรงใจให้กับครูในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของภาวะหมดไฟของครูที่ต่ำลงเช่นกัน

## เอกสารอ้างอิง

- ครูวันดี. (2567). *วิกฤตครูไทย! ครูรุ่นใหม่ลาออกเพียบ เหตุงานเอกสารท่วมท้น ไร้เวลาสอน*.  
<https://www.kruwandee.com/>
- จารุวรรณ ทองขุนคำ, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, และ มีชัย ออสุวรรณ. (2565). ภาวะหมดไฟของครูที่ไม่มีวิทยฐานะสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 วิทยาเขตรัชโยธิน. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 1083-1096.
- พัฒนัทรา เวทย์วิทยานวัฒน์, และชนมณี ศิลาณกิจ. (2566). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย*, 2(2), 1-13.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2567). *วิธีวิทยาการวิจัย*. สุวีริยาสาส์น.
- สายชล ทอนมาตร, และคณะ. (2566). ความชุกและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟของครูระดับมัธยมศึกษาในเขตสุขภาพที่ 7. *วารสารวิจัยสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 16(3), 135-156.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. (2568). *รายงานประจำปี 2567: การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational–transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112.
- García, E., & Weiss, E. (2023). *The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought: The first report in “The perfect storm in the teacher labor market” series*. Economic Policy Institute.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Madigan, D. J., & Curran, T. (2021). Does teacher burnout affect students’ academic achievement? A meta-analysis of over 100,000 students. *Educational Psychology Review*, 33(2), 487–505.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2021). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 72, 415–442.
- Ozmusul, M. (2017). We need resilient school leaders in the face of chaos and complexity. *Education Reform Journal*, 2(2), 17–25.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). *Still motivated? The relation of school context to teaching motivation and burnout*. Social Psychology of Education.