



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 Guidelines for Developing Agile Leadership among School Administrators under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 4

กมลชนก ประสงค์เสียง¹, ธิดารัตน์ จันทะหิน², และชวนคิด มะเสนะ³
Kamonchanok Prasongsing¹, Thidarat Jantahin², and Chuankid Masena³

Received: March 25, 2026 | Revised: July 2, 2026 | Accepted: August 27, 2026 | Online: August 30, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำนวน 291 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan และได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตำแหน่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ Independent Samples t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์และปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา (2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (3) การสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา (4) การพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (5) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว, แนวทางการพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา, การบริหารสถานศึกษา, ประถมศึกษา

¹ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี 34000.

M.Ed. (Educational Administration), Faculty of Education, Rajabhat Ubon Ratchathani University, Ubon Ratchathani 34000, Thailand.

^{2,3} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี 34000.

Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rajabhat Ubon Ratchathani University, Ubon Ratchathani 34000, Thailand.

Corresponding author; e-Mail: kamonchanok.pg67@ubru.ac.th¹, Thidarat.ja@ubru.ac.th², Chuankid.m@ubru.ac.th³



Abstract

This research aimed to: 1) examine the level of agile leadership among school administrators; 2) compare the level of agile leadership among school administrators based on position, educational level, and work experience; and 3) develop guidelines for developing agile leadership among school administrators under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 4. The sample consisted of 291 school administrators and teachers under the Ubon Ratchathani Primary Educational Service Area Office 4. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table and selected through stratified random sampling based on position. The research instruments comprised: 1) a five-point Likert-scale questionnaire with an overall reliability coefficient of 0.98; and 2) a semi-structured interview. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, an independent-samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), and content analysis.

The research findings revealed that: 1) the overall level of agile leadership among school administrators was high; 2) school administrators and teachers with different positions, educational levels, and work experience differed significantly in their perceptions of the level of agile leadership among school administrators at the 0.01 level; and 3) the guidelines for developing agile leadership among school administrators consisted of five key guidelines: (1) developing the ability to analyze and adapt to the school context; (2) promoting stakeholder participation and building collaborative networks; (3) supporting creative and innovative thinking in school administration; (4) developing leadership based on morality, ethics, and continuous learning; and (5) developing communication skills, teamwork, and positive relationships within the organization to enhance administrative efficiency and educational quality.

Keywords: Agile leadership, development guidelines, school administrators, school administration, primary education

บทนำ

ในปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิติ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน สถานการณ์ดังกล่าวมักถูกอธิบายผ่านแนวคิด VUCA ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) อันเป็นลักษณะสำคัญของสภาพแวดล้อมการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา (Yalçın & Özgenel, 2021) โดยองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจะมีศักยภาพในการรับมือกับความไม่แน่นอนและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

องค์กรทางการศึกษานับเป็นองค์กรสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ จึงต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพของผู้เรียนที่เพิ่มสูงขึ้น การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นโครงสร้างลำดับชั้นและการวางแผนแบบตายตัว อาจไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้แนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้รับความนิยมมากขึ้น โดยเฉพาะแนวคิด การทำงานแบบคล่องตัว (Agile) ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง



ของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bushuyeva et al., 2019) ทั้งนี้ แนวคิด Agile ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวได้พัฒนาไปสู่แนวคิด ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับตัว การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร Joiner & Josephs (2007) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงผ่านความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Çalişkan Yılmaz & Özgenel (2023) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับบริบทของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กชกร หาญวิเศษ และนิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์ (2566) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจที่รวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัว การสร้างทีมงาน และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ ปดิวิรัต เกิดสุข และคณะ (2565) ยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบคล่องตัวช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 มีภารกิจในการกำกับ ดูแลและส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนาครูและบุคลากร ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างด้านบริบทของสถานศึกษา บุคลากร และประสบการณ์ของผู้บริหารอาจส่งผลต่อระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวและแนวทางการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการรับรู้และการแสดงออกของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวตามปัจจัยดังกล่าว จึงช่วยให้เข้าใจลักษณะความแตกต่างของการบริหารและสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารแต่ละกลุ่มได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวตามปัจจัยส่วนบุคคล และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในพื้นที่ ผลการวิจัยคาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และผู้กำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4

สมมติฐานการวิจัย

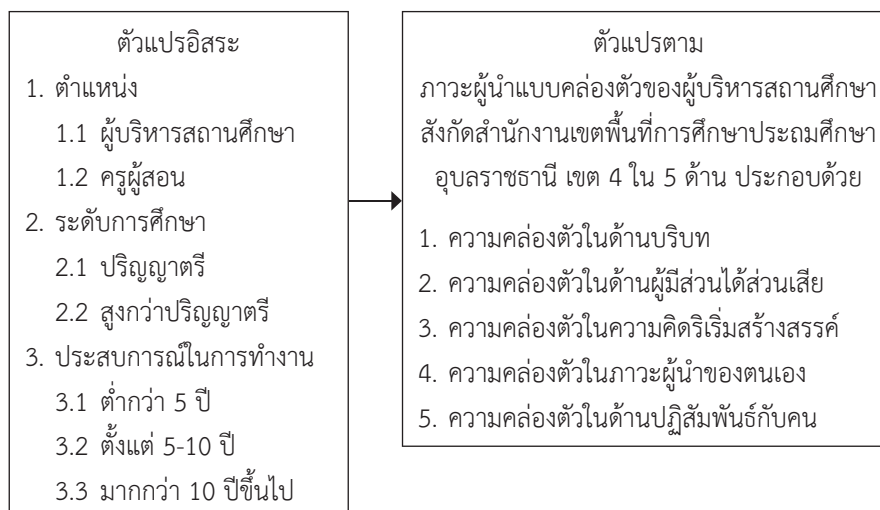
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 แตกต่างกัน



3. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำนวน 139 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,150 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 112 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,038 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 291 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) จากนั้นใช้ การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน แล้วดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ภายในแต่ละชั้นตามสัดส่วนของประชากร จนได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน และครูผู้สอน จำนวน 263 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจงเพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเชิงลึก โดยใช้หลักเกณฑ์ในการเลือก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือมีแนวปฏิบัติที่ดี Best practice ด้านการบริหารการศึกษาและได้รับรางวัลที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำนวน 50 ข้อ เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามแบ่ง ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำนวน 50 ข้อ โดยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งมีจำนวน 5 ข้อ โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ครอบคลุมภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความคล่องตัวในด้านบริบท 2) ความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง 5) ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน

3. นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาความ ถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ตามวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

ให้คะแนน +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการ

ให้คะแนน 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นจะวัดได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ

ให้คะแนน -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการ

5. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80-1.00 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และครูผู้สอนจำนวน 45 คน รวมทั้งสิ้น 50 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

7. ทำการวิเคราะห์ผลการทดลองการใช้เครื่องมือ ด้วยการหาความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของ Cronbach มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98

8. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้กับตัวอย่างเป้าหมายต่อไป

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เพื่อเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความคล่องตัวในด้านบริบท 2) ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง 5) ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ คือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำนวน 3 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการสัมภาษณ์



ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความคล่องตัวในด้านบริบท 2) ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง 5) ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์
3. ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แล้วนำแบบสัมภาษณ์เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อเสนอแนะปรับปรุงให้เหมาะสม
5. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตนำส่งจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี เพื่อติดต่อประสานงานขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์
2. จัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์หรือทำในแบบสอบถามก็ได้
3. ผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเอง
4. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ต่อไป
5. การสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยประสานกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขออนุญาตนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของ แบบสอบถาม และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการ แจกแจงความถี่และคำนวณค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยคำนวณ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำมาแปลผลความหมายโดยใช้แนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษามาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยที่สุด

จากนั้นวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง และระดับการศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าสถิติ t (t-test) วิเคราะห์ข้อมูลประสพการณ์ในการทำงาน หาค่าความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ Tukey



3. วิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4

4. วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์เนื้อหาเสนอรายงานในรูปความเรียงต่อไป

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 สรุปได้ว่า

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	28	9.6
1.2 ครูผู้สอน	263	90.4
รวม	291	100
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	254	87.3
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	37	12.7
รวม	291	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
3.1 ต่ำกว่า 5 ปี	55	18.9
3.2 ตั้งแต่ 5-10 ปี	145	49.8
3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	91	31.3
รวม	291	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 291 คน สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง โดยส่วนมากคือ ครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 90.4 รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 9.6 ตามลำดับ ระดับการศึกษา โดยส่วนมากปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.3 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.7 ตามลำดับ ประสบการณ์ในการทำงาน โดยส่วนมากตั้งแต่ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.8 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.3 และต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ที่	ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว			
		$\bar{X}$	S	ระดับ	ลำดับ
1	ความคล่องตัวในด้านบริบท	3.98	.83	มาก	2

(ต่อ)



ตารางที่ 2 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว			
		$\bar{X}$	S	ระดับ	ลำดับ
2	ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.04	.71	มาก	1
3	ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.89	.88	มาก	5
4	ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง	3.94	.87	มาก	4
5	ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน	3.95	.83	มาก	3
รวม		3.96	.79	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวม มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับมาก ($\bar{X}=3.96$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$) รองลงมา คือ ด้านความคล่องตัวด้านบริบท ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับมาก ($\bar{X}=3.89$)

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง (t-test)

ที่	ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา (n=28)		ครูผู้สอน (n=263)		t	p
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
1	ความคล่องตัวในด้านบริบท	4.62	.48	3.91	.83	-4.39	.00
2	ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.60	.48	3.98	.70	-4.49	.00
3	ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.56	.49	3.82	.88	-4.36	.00
4	ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง	4.56	.50	3.87	.81	-4.33	.00
5	ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน	4.58	.53	3.88	.83	-4.34	.00
รวม		4.58	.47	3.90	.79	-4.49	.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี 4 จำแนกตามระดับการศึกษา
(t-test)

ที่	ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาตรี (n=254)		สูงกว่าปริญญาตรี (n=37)		t	p
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
1	ความคล่องตัวในด้านบริบท	3.88	.83	4.67	.44	-5.64	.00
2	ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.96	.69	4.65	.45	-5.82	.00
3	ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.79	.88	4.63	.46	-5.72	.00
4	ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง	3.85	.81	4.59	.47	-5.40	.00
5	ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน	3.85	.82	4.64	.49	-5.65	.00
รวม		3.86	.79	4.63	.44	-5.79	.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี 4 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี 4 จำแนกตามประสบการณ์ใน
การทำงาน

ที่	ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน					
		ต่ำกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5-10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	
		$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
1	ความคล่องตัวในด้านบริบท	2.70	.44	3.98	.51	4.77	.26
2	ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.27	.37	3.93	.57	4.69	.45
3	ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.78	.62	3.83	.66	4.67	.46
4	ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง	2.97	.50	3.87	.66	4.64	.45
5	ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน	2.93	.53	3.88	.64	4.68	.47
รวม		2.93	.45	3.90	.59	4.69	.40

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ =4.69) รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.90) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =2.93)



ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจเกิดจากบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ดังนี้

3.1 ความคล่องตัวในด้านบริบท ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และบริหารสถานศึกษาโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน

3.2 ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย โดยเปิดโอกาสให้ร่วมวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินงาน และประเมินผล

3.3 ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.4 ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

3.5 ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อภิปรายผล

1. ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการศึกษา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ตลอดจนความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Denning (2018) ที่อธิบายว่า ผู้นำแบบคล่องตัวต้องสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างการทำงานร่วมกัน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการพัฒนาวิชาชีพ การนิเทศ ติดตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคล่องตัวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผลการจัดการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นผลจากนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งมุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นแนวทางสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ที่เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกัน ในขณะที่ ความคล่องตัวด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ว่าจะอยู่ในระดับมาก แต่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีข้อจำกัดในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการทดลองแนวทางการบริหารรูปแบบใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นผลจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ภาระงานด้านเอกสาร ระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรของสถานศึกษา ส่งผลให้การพัฒนานวัตกรรมและการสร้างสรรค์แนวทางการบริหารใหม่ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ อย่างไรก็ตาม การที่ผลการวิจัยด้านนี้ยังอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังคงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพียงแต่ยัง



จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร ระบบการบริหาร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ปติวิธดา เกิดสุข และคณะ (2565) พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม (2566) ซึ่งรายงานว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอยู่ในระดับมากในบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นแนวทางการบริหารที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมในสถานศึกษาหลากหลายบริบท นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และคณะ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ซึ่งนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีประเด็นอภิปรายผล ดังนี้

2.1 จำแนกตามตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้ต่อระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ และขับเคลื่อนการบริหารจัดการในภาพรวมของสถานศึกษา ขณะที่ครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายไปสู่การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง จึงทำให้ทั้งสองกลุ่มมีมุมมองและการรับรู้ต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับผลจากการบริหารโดยตรง จึงอาจส่งผลให้ทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างกันตามบทบาทและความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุกัญญา อติชะ และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2568) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักของครู โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม (2566) พบว่า บุคลากรที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Caliskan Yilmaz & Ozgenel (2023) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และมีความแตกต่างตามปัจจัยด้านตำแหน่ง อายุ และอาวุโสของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ลดความแตกต่างในการรับรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

2.2 จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีพื้นฐานความรู้ด้านการบริหาร การวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษามากกว่า จึงมีความคาดหวังต่อบทบาทของผู้บริหารในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรสูงกว่าบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัทย่อมมีประสบการณ์ในการพัฒนาวิชาชีพและการเข้าถึงองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การตีความและการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหาร



สถานศึกษาแตกต่างกันด้วย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ปติวรดา เกิดสุข และคณะ (2565) พบว่าภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของครู อีกทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภัญญา อติยะ และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2568) และ Yalçın & Özgenel (2021) พบว่า ระดับการศึกษาของครูมีอิทธิพลต่อการรับรู้และการตอบสนองต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับความหลากหลายของระดับการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อระดับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้และการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงมักมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และบริบทของการจัดการศึกษามากกว่า จึงสามารถประเมินบทบาทของผู้บริหารได้ในมุมมองที่กว้างและลึกกว่า ขณะที่บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยมักให้ความสำคัญกับการได้รับการสนับสนุน การสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสำคัญ ส่งผลให้การรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และคณะ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พิศาล เจนใจ และคณะ (2565) และ Arifin & Purwanti (2023) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวช่วยส่งเสริมความคล่องตัวขององค์กร โดยมีแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างด้านประสบการณ์ของบุคลากร โดยออกแบบการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การมอบหมายงาน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ยกระดับศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ทั้ง 5 ด้านนั้น จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

3.1 ความคล่องตัวในด้านบริบท ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และคณะ (2567) โดยได้ให้แนวทางพัฒนาความคล่องตัวด้านบริบทของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3 แนวทาง ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) สนับสนุนให้ครูสำรวจและปรับปรุงพัฒนาลักษณะงานที่ทำให้เหมาะสมกับจุดแข็งและความสนใจของตนรวมถึงความต้องการทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง และ 3) พัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและการเมืองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิรินทรา สระบัวบาล และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2567) ได้กล่าวว่า ความคล่องตัวในด้านบริบทเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษาอย่างคล่องแคล่ว มีทักษะในการสังเกตและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการมีความสามารถในการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตในการทำงาน และการระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อย่างฉับไวทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายอย่างชัดเจน

3.2 ความคล่องตัวในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่าย โดยเปิดโอกาสให้ร่วมวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินงาน และประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และคณะ (2567) โดยได้ให้แนวทางการพัฒนาความคล่องตัวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจด้านลักษณะงาน 6 แนวทาง ดังนี้ 1) เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับการกำหนดหรือปรับ



ลักษณะงาน กระบวนการทำงานด้วยความเข้าใจ เห็นใจและนำไปปรับตามความจำเป็น 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือปรับลักษณะงาน กระบวนการทำงานเริ่มตั้งแต่การคิดวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผลผ่านคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคล 3) วิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของครู และอิทธิพลของกลุ่มต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการกำหนดหรือปรับลักษณะงานอย่างต่อเนื่อง 4) จัดช่องทางติดต่อสื่อสารกับครูเกี่ยวกับเรื่องกำหนดหรือปรับลักษณะงาน กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและหลากหลาย โดยสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใส 5) สื่อสารกับครูให้ทราบถึงความสำคัญของงานที่ครูปฏิบัติที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนหรือขับเคลื่อนนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด 6) เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปรับลักษณะงาน ขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสม เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง การใช้เทคโนโลยี การรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล เป็นต้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตภาส บุญโยธา และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2566) ได้เสนอกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ดังนี้ 1) สำรวจประเภทความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ท้องถิ่นและนักเรียน 2) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความต้องการ ความคิดเห็น ตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ 3) ประสานขอความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดตั้งเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา 4) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบและ 5) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโรงเรียนมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

3.3 ความคล่องตัวในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และคณะ (2567) โดยได้ให้แนวทางพัฒนาความคล่องตัวด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความสำเร็จในการทำงาน คือ 1) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานกระตุ้นและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานสู่ความสำเร็จ 2) ส่งเสริมครูให้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านเทคนิคใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาความคิด 3) สร้างวัฒนธรรมการสนทนาและการทบทวนผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แบบสำรวจรวบรวมข้อเสนอแนะจากครูและทีมงาน 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมการพร้อมรับและทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้สำเร็จ 5) รับฟังประสบการณ์เรียนรู้จากความสำเร็จในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะ 6) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีและทำงานร่วมกับชุมชนและผู้ปกครองเพื่อร่วมมือสนับสนุนทรัพยากรช่วยการทำงานของครูให้สำเร็จ และ 7) จัดการทรัพยากรช่วยการทำงานของครูให้มีเพียงพอและหลากหลาย เช่น วัสดุและอุปกรณ์เทคโนโลยีการฝึกอบรมและทรัพยากรอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย เทพแสง และคณะ (2567) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว โดยผู้นำจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีจะไม่สามารถทนต่อความไร้ประสิทธิภาพและสร้างความสมดุลให้กับบุคลากรและความต้องการของลูกค้ำ โดยมีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อลดระยะเวลาการทำงานให้ตอบสนองต่อลูกค้ำได้อย่างทันความต้องการ ด้วยวิธีการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรหรือทีมงานให้ทำงานได้ถึงเป้าหมายสำคัญ หัวใจสำคัญของความคิดในการเป็นผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้การพัฒนาที่ดีขึ้นทุกวัน ผสมผสานวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทั้งความคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การเดินทางที่มั่นคงทั้งคนในองค์กรและตัวองค์กร เมื่อก้าวขึ้นไปในฐานะของผู้นำองค์กร จะพบว่าสามารถดึงดูดผู้คนรอบตัวได้มากขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างได้ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีและมีความคุ้มค่ามากกว่าที่จะคาดเดา

3.4 ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินทรา สระบัวบาล และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2567) กล่าวว่า ความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง (Self-leadership Agility) เป็นการปฏิบัติตนในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในแบบที่ตนเองพึงพอใจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม มั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นแล้วสะท้อนความคิดเห็นเหล่านั้นอย่างเป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษารู้ถึงแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา และคณะ (2567) โดยได้ให้แนวทางพัฒนาความคล่องตัวด้านภาวะผู้นำในตนเองเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความสำเร็จในการทำงาน 4 แนวทาง ดังนี้ 1) ใช้คุณธรรม การมีสติ



การตระหนักรู้สถานการณ์ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการรับฟัง แนะนำ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์การทำงานของครูให้สำเร็จ 2) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการปรับตัว รับมือสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานเมื่อเกิดอุปสรรคหรือมีการเปลี่ยนแปลง 3) สะท้อนความคิดพร้อมทั้งข้อเสนอแนะจากครูเกี่ยวกับรูปแบบและประสิทธิภาพในการสนับสนุนครูให้มีความสำเร็จในการทำงาน 4) เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่สนับสนุนความสำเร็จของงานเช่น การสื่อสาร การสอนงาน การตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงหรือมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คาดคิด การจัดการทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี การรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล เป็นต้น

3.5 ความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตภาส บุญโยธา และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2566) ได้เสนอกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ ดังนี้ 1) ประชุมแต่งตั้งผู้ประสานงานของบุคลากรและผู้ประสานงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน 2) จัดกิจกรรมการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการโดยตรง และ 3) สร้างให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติกิจกรรมหรือโครงการ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Bushuyeva et al. (2019) พบว่า ภาวะผู้นำแบบ Agile ในการบริหารโครงการนวัตกรรมให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ การจัดการตนเอง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การจัดการความขัดแย้ง ความคิดสร้างสรรค์ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งล้วนเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร นอกจากนี้ แนวคิด Agile ยังเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็วและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยืดหยุ่น โดยอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว โดยเฉพาะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ การคิดนอกกรอบและการคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนและการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะความคล่องตัวในภาวะผู้นำของตนเอง ในการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยการกระตุ้นภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองไปสู่การเติบโตในด้านต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว โดยเฉพาะความคล่องตัวในด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ในการสร้างความร่วมมือในทีมการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรโดยเฉพาะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น เพื่อการทำงานเป็นทีมและองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการจัดการศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- กชกร หาญวิเศษ, และนิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์. (2566). การศึกษารอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของการศึกษาระดับ
อุดมศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องตัว. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(1), 273-286.
- กฤตภาส บุญโยธา, และดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2566). ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
(ฉบับบัณฑิตศึกษา)*, 11(3), 110-120.
- ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา, ทศพร เกตุถนอม, และสาริศา เจนเข้ว่า. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว
ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 11(7), 117-129.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ปติวรรดา เกิดสุข, สุชาดา นันทะไชย, และสุธารัตน์ สารสว่าง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์.
วารสารบริหารการศึกษา มศว, 19(37), 51-62.
- พิศาล เจนใจ, สุชาดา นันทะไชย, และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหาร
สถานศึกษากับบทบาทการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*,
19(37), 10-21.
- ศิรินทรา สระบัวบาล, และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2567). โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร*, 12(47), 254-263.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4
- สุกัญญา อติชะ, และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะ
หลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*,
10(2), 1925-1935.
- สมชาย เทพแสง, อัจฉริยา เทพแสง, และกันต์ธรมณีนญา นฤโฆษิตติกริตติ. (2567). ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership):
รูปแบบใหม่ของผู้นำในยุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา*, 3(1), 51-68.
- อภิวัฒน์ มรรคผล, และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 16(1), 64-87.
- Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the influence of leadership agility, organizational culture, and
motivation on organizational agility: A comprehensive analysis. *Golden Ratio of Human Resource
Management*, 3(1), 33-54.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects.
Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 4(10), 77-84.
- Çalışkan Yılmaz, F., & Özgenel, M. (2023). Agile leadership as an antecedent of school effectiveness:
A relational investigation on teachers. *Journal of Education and Future*, 23, 27-40.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and
Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and
performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(Fall 2021), 1-22.