ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 13 ฉบับที่ 10 (ตุลาคม 2569) : Vol.13 No.10 (October 2026)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 243-255

บทความวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*

COMPONENTS OF AGILE LEADERSHIP AMONG SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

วรวุฒิ อินต๊ะชัย*, ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์, อภิสิทธิ์ สมศรีสุข
Worawut Aintachai*, Suphirun Jantarak, Apisit Somsrisuk
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สกลนคร ประเทศไทย
Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Sakon Nakhon, Thailand
*Corresponding author E-mail: Worawut.ain@tune.ac.th
*Tel: 063-695-5392

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง คัดเลือกองค์ประกอบเบื้องต้นที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป หรือร้อยละ 40 2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่เลือกแบบเจาะจง เพื่อยืนยันและปรับปรุงองค์ประกอบ แล้วพิจารณาร่วมกับผลการสังเคราะห์เอกสาร โดยใช้เกณฑ์ความถี่รวมตั้งแต่ 8 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและ 25 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การทำงานเป็นทีม 3) การตัดสินใจ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) การนำตนเอง โดยความสามารถในการปรับตัวและการทำงานเป็นทีมมีความถี่รวมสูงสุดเท่ากัน คือ 11 คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมา คือ การตัดสินใจ มีความถี่รวม 9 คิดเป็นร้อยละ 60.00 ส่วนความคิดสร้างสรรค์และการนำตนเองมีความถี่รวมเท่ากัน คือ 8 คิดเป็นร้อยละ 53.33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.12 โดยการนำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.92 พฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 25 ข้อ ผ่านเกณฑ์ โดย 22 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยใช้เป็นฐานในการกำหนดตัวบ่งชี้ พัฒนาเครื่องมือวัด และแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับบริบท

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

Abstract

This research aimed to study the components of agile leadership among secondary school administrators. A mixed-methods research design was employed in three stages: 1) Synthesizing 10 sources of related documents and research studies and selecting preliminary components with a

*Received July 20, 2026; Revised August 22, 2026; Accepted September 23, 2026

frequency of at least four, or 40 percent; 2) Interviewing five experts selected through purposive sampling to confirm and refine the components, and considering the interview findings together with the document synthesis results using a combined frequency criterion of at least eight, or 50 percent; and 3) Examining the appropriateness of the components by five experts. The research instruments consisted of a document synthesis form, a semi-structured interview form, and a five-point rating scale evaluation form. Data were analyzed using content analysis, frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that agile leadership among secondary school administrators consisted of five components and 25 behavioral indicators: 1) Adaptability, 2) Teamwork, 3) Decision-making, 4) Creativity, and 5) Self-Leadership. Adaptability and teamwork had the highest equal combined frequencies of 11, accounting for 73.33 percent, followed by decision-making with a combined frequency of 9, accounting for 60.00 percent. Creativity and self-leadership had equal combined frequencies of 8, accounting for 53.33 percent. The overall appropriateness was rated at the highest level, with a mean of 4.85 and a standard deviation of 0.12, while self-leadership had the highest mean score of 4.92. All 25 behavioral indicators met the criterion; 22 were rated at the highest level and three at a high level. The findings can be used as a basis for defining indicators, developing measurement instruments, and formulating development guidelines for secondary school administrators in a systematic and contextually appropriate manner.

Keywords: Agile Leadership, Secondary School Administrators, Components of Agile Leadership

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยกระดับคุณภาพของสังคมให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบายทางการศึกษา สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการบริหารให้มีความยืดหยุ่น ทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด การบริหารที่ยึดการสั่งการตามลำดับขั้นและแผนงานที่ตายตัวเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อบริบทที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ปรับแนวทางการดำเนินงาน และขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565); (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล, 2562)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีรากฐานจากแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ ซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ ผลงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดติดกับแผนเดิม (Agile Alliance, 2001); (Beck, K. et al., 2001) เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงครอบคลุมความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจบริบท ปรับวิธีคิดและวิธีดำเนินงาน ตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือ เปิดพื้นที่ให้เกิดความคิดใหม่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การปรับตัว การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และความโปร่งใส เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำแบบคล่องตัว (กชกร หาญวิเศษ, 2564) นอกจากนี้ กรอบ TALWheel ยังเสนอสมรรถนะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่สำคัญต่อบริบทการศึกษาและการบริหาร ได้แก่ ความยืดหยุ่นเชิงสร้างสรรค์ ความคล่องตัวเชิงเห็นอกเห็นใจ ความชัดเจนในการตอบสนอง การบูรณาการเทคโนโลยี ความพร้อมเชิงพลวัต การร่วมกัน สร้างทางออก และการเสริมพลังอย่างชาญฉลาด ซึ่งสนับสนุนความสามารถขององค์การในการปรับตัว การสร้างนวัตกรรม และการรับมือกับความไม่แน่นอน (Yuet, F. K. C. et al., 2025)

ผลการศึกษาที่ผ่านมาเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวไว้อย่างหลากหลายตามบริบท ขององค์การ โดยงานวิจัยในประเทศกล่าวถึงการตระหนักรู้และการนำตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกำหนดทิศทาง การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม (ปดิวรัดา เกิดสุข และคณะ, 2565); (ศิรินทรา สระบัวบาล, 2566); (อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม, 2566) นอกจากนี้ ยังมีการให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (สุกัญญา อดิษะ, 2567) ส่วนงานวิจัยต่างประเทศเน้นความยืดหยุ่น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การประสานงาน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และการมุ่งผลลัพธ์ (Porkodi, S., 2024); (Alghamdi, A. S., 2025); (Hartadi, A. et al., 2025) ขณะเดียวกัน ยังมีการเสนอว่าสมรรถนะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว การเปิดรับมุมมองใหม่ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นคุณลักษณะสำคัญ ของผู้นำทางการศึกษาในยุคดิจิทัล (Phakamach, P. et al., 2025) ความหลากหลายขององค์ประกอบดังกล่าวสะท้อนว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล กระบวนการบริหาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีภารกิจครอบคลุมทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไป และการประสานเครือข่ายความร่วมมือ ภารกิจดังกล่าวต้องดำเนินท่ามกลางความแตกต่างของขนาดโรงเรียน ทรัพยากร บุคลากร และบริบทพื้นที่ ซึ่งหากขาดกรอบองค์ประกอบที่ชัดเจน การกำหนดนิยามปฏิบัติการ พฤติกรรมบ่งชี้ เครื่องมือวัด และแนวทางพัฒนาผู้บริหารอาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผสานการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบความเหมาะสม จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีความชัดเจน ครอบคลุม สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยดำเนินการศึกษาและตรวจสอบองค์ประกอบ ตามลำดับ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัว จำนวน 10 แหล่ง แบ่งเป็นแหล่งข้อมูลภาษาไทย 5 แหล่ง ซึ่งได้เผยแพร่ระหว่าง พ.ศ. 2564 - 2567 และแหล่งข้อมูลภาษาต่างประเทศ 5 แหล่ง ซึ่งเผยแพร่ระหว่าง ค.ศ. 2024 - 2025 ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ ได้แก่ 1) มีเนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะ องค์ประกอบ หรือพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว 2) สามารถเข้าถึงเอกสารฉบับเต็ม 3) ระบุผู้แต่งและปีเผยแพร่ชัดเจน และ 4) มีสาระเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ เอกสารซ้ำหรือเอกสารที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเพียงผิวเผินโดยไม่มีรายละเอียดองค์ประกอบไม่นำมาใช้ในการสังเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสังเคราะห์เอกสาร ซึ่งกำหนดประเด็นบันทึก ได้แก่ ผู้แต่ง ปีเผยแพร่ คำเรียกองค์ประกอบ ความหมาย และสาระสำคัญขององค์ประกอบ เครื่องมือได้รับการตรวจสอบความชัดเจนและความครอบคลุมจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา สกัดคำหรือข้อความที่สะท้อนคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว จัดกลุ่มคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน และนับความถี่การปรากฏในแต่ละแหล่ง ผลการวิเคราะห์พบประเด็นองค์ประกอบเบื้องต้น 36 รายการ จากนั้นคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 แหล่งขึ้นไป หรือร้อยละ 40 เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันและเพิ่มเติมองค์ประกอบ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 1 คน ขนาดกลาง 2 คน และขนาดใหญ่ 2 คน มีวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์บริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบ่งเป็นข้อมูลพื้นฐาน ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยประสานนัดหมาย ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอความยินยอมในการให้ข้อมูล จดบันทึกและบันทึกเสียงเมื่อได้รับอนุญาต พร้อมรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลการสัมภาษณ์ได้รับการถอดความและวิเคราะห์เนื้อหา โดยจัดหมวดหมู่ข้อความ ตามองค์ประกอบ นับความถี่ของการยืนยันหรือการเสนอองค์ประกอบเป็นรายบุคคล แล้วนำความถี่ จากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาร่วมกับความถี่จากเอกสาร รวมเป็น 15 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่รวมตั้งแต่ 8 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก พร้อมสังเคราะห์นิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ ที่ผู้วิจัยกำหนด ประกอบด้วย 1) อาจารย์ระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษา มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์ด้าน การบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 3) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำเสนอนิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบ แต่ละด้านเพื่อใช้เป็นกรอบประกอบการพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมผ่านพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 25 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก คะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง คะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย และคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยนำองค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาจัดทำเป็นร่างแบบสอบถาม จากนั้นนำร่างแบบสอบถามเสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหา และความสมบูรณ์ของเครื่องมือ แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะก่อนจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำแบบสอบถามไปมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนได้ครบทั้ง 5 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรายองค์ประกอบคำนวณจากคะแนนพฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบละ 5 ข้อ ของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละคน ส่วนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมคำนวณจากคะแนนพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 25 ข้อ ของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน จากนั้นแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปผ่านเกณฑ์ ความเหมาะสม

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามกระบวนการศึกษาและตรวจสอบองค์ประกอบเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รวม 15 แหล่งข้อมูล และพิจารณาตามเกณฑ์ความถี่รวมตั้งแต่ 8 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 พบองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก

ลำดับ	องค์ประกอบ	ความถี่จากเอกสาร (10 แหล่ง)	ความถี่จากการสัมภาษณ์ (5 คน)	ความถี่รวม	ร้อยละ
1	ความสามารถในการปรับตัว	6	5	11	73.33
2	การทำงานเป็นทีม	6	5	11	73.33
3	การตัดสินใจ	4	5	9	60.00
4	ความคิดสร้างสรรค์	4	4	8	53.33
5	การนำตนเอง	5	3	8	53.33

จากตารางที่ 1 พบว่า ความสามารถในการปรับตัวและการทำงานเป็นทีมมีความถี่รวมสูงสุดเท่ากัน คือ 11 คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมา คือ การตัดสินใจ มีความถี่รวม 9 คิดเป็นร้อยละ 60.00 ส่วน ความคิดสร้างสรรค์และการนำตนเองมีความถี่รวมเท่ากัน คือ 8 คิดเป็นร้อยละ 53.33 องค์ประกอบทั้ง 5 จึงผ่านเกณฑ์การคัดเลือกและนำไปกำหนดนิยามปฏิบัติการกับพฤติกรรมบ่งชี้

2. ผลการกำหนดนิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้รับการสังเคราะห์เป็นนิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ รวม 25 พฤติกรรม มีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรับรู้และยอมรับความเปลี่ยนแปลง แล้วปรับความคิด การตัดสินใจ พฤติกรรม และแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียนอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และรอบคอบ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา ขับเคลื่อนงาน และพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสามารถรับรู้ เท่าทัน และยอมรับความเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่เกิดขึ้น 2) ผู้บริหารสามารถปรับความคิด การตัดสินใจ พฤติกรรม แผนงาน และแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 3) ผู้บริหารสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และรอบคอบตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูล ความรู้

ประสบการณ์ การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการทบทวนผลอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงาน และ 5) ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ แก้ปัญหา ขับเคลื่อนงาน และบรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติงานกับครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเข้าใจอันดี และการเคารพซึ่งกันและกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และข้อเสนอแนะ เชื่อมโยงความสามารถที่หลากหลายของแต่ละฝ่ายให้ทำงานอย่างประสานสอดคล้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ปรับบทบาทและวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ร่วมกันแก้ปัญหา และขับเคลื่อนงานของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน จนบรรลุเป้าหมายร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติงานกับครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจอันดี และการเคารพซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน 4) ผู้บริหารเชื่อมโยงความสามารถที่หลากหลายของแต่ละฝ่ายให้ทำงานอย่างประสานสอดคล้องและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และ 5) ผู้บริหารปรับบทบาทและวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ร่วมกันแก้ปัญหา และขับเคลื่อนงานของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมายร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาเลือกแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมอย่างรอบคอบและทันท่วงทีตามสถานการณ์ โดยอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง การรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเป้าหมายร่วม เพื่อให้การดำเนินงานแก้ปัญหาได้ตรงจุด สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และผู้บริหารสามารถรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารพิจารณาเลือกแนวทางดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม รอบคอบและทันท่วงทีตามสถานการณ์ 2) ผู้บริหารอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริง และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประกอบการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงประกอบการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเป้าหมายร่วม และ 5) ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานแก้ปัญหาได้ตรงจุด สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดริเริ่มและแสวงหาแนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนางานอย่างเหมาะสม โดยเปิดรับความเปลี่ยนแปลง มองสถานการณ์และปัญหาได้รอบด้าน เชื่อมโยงข้อมูล ประสบการณ์ และความคิดเห็นที่หลากหลายเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และเลือกวิธีดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมแต่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน เพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุงงาน และก่อให้เกิดวิธีปฏิบัติหรือผลงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารคิดริเริ่มและแสวงหาแนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนางานอย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารเปิดรับความเปลี่ยนแปลงและมองสถานการณ์กับปัญหาได้รอบด้าน 3) ผู้บริหารเชื่อมโยงข้อมูล ประสบการณ์ และความคิดเห็นที่หลากหลายเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล 4) ผู้บริหารกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และเลือกวิธีดำเนินงานที่แตกต่างจากเดิมแต่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และ 5) ผู้บริหารแก้ปัญหา ปรับปรุงงาน และก่อให้เกิดวิธีปฏิบัติหรือผลงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 การนำตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรู้จัก เข้าใจ และกำกับตนเองทั้งด้านความคิด อารมณ์ พฤติกรรม ศักยภาพ และข้อจำกัดของตนอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องด้วยความคิดริเริ่ม โดยอาศัยการทบทวนตน การเรียนรู้จากประสบการณ์ การปรับตน

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และการใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจและการแสดงออก เพื่อให้การบริหารงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดผลดี โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารรู้จัก เข้าใจ และกำกับตนเองทั้งด้านความคิด อารมณ์ พฤติกรรม ศักยภาพ และข้อจำกัดของตนอย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องด้วยความคิดริเริ่ม 3) ผู้บริหารทบทวนตนเองและเรียนรู้จากประสบการณ์ 4) ผู้บริหารปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ 5) ผู้บริหารใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจ การแสดงออก การบริหารงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดผลดี

ผลการสังเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 5 และพฤติกรรมบ่งชี้ 25 ข้อครอบคลุมความสามารถภายในตนของผู้บริหาร กระบวนการบริหาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง จึงสามารถใช้เป็นกรอบสำหรับตรวจสอบความเหมาะสมและพัฒนาเครื่องมือวัดในระยะต่อไป

3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพิจารณานิยามปฏิบัติการของแต่ละองค์ประกอบเป็นกรอบประกอบการประเมินพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 25 ข้อ ผู้วิจัยนำเสนอผลการตรวจสอบเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ความเหมาะสม รายองค์ประกอบ ผลการพิจารณานิยามปฏิบัติการ และความเหมาะสมรายพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

3.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมรายองค์ประกอบ

ตารางที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมรายองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลำดับ	องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1	ความสามารถในการปรับตัว	4.88	0.11	มากที่สุด
2	การทำงานเป็นทีม	4.76	0.22	มากที่สุด
3	การตัดสินใจ	4.84	0.22	มากที่สุด
4	ความคิดสร้างสรรค์	4.84	0.22	มากที่สุด
5	การนำตนเอง	4.92	0.18	มากที่สุด
	ภาพรวม	**4.85**	**0.12**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.12 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า การนำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.92 รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ย 4.88 การตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.84 และการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 4.76 ตามลำดับ โดยทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 ผลการพิจารณานิยามปฏิบัติการ

นิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ถูกนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิใช้เป็นกรอบในการพิจารณาความหมาย ขอบเขต และความสอดคล้องของพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละข้อ แบบประเมินไม่ได้กำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนนิยามปฏิบัติการแยกต่างหาก ผู้วิจัยจึงรายงานผลการพิจารณาในเชิงเนื้อหา โดยปรับปรุงถ้อยคำตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

3.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมรายพฤติกรรมบ่งชี้

ตารางที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมรายพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	พฤติกรรมบ่งชี้ข้อที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ความสามารถในการปรับตัว	1	5.00	0.00	มากที่สุด
	2	5.00	0.00	มากที่สุด
	3	5.00	0.00	มากที่สุด
	4	4.40	0.55	มาก
	5	5.00	0.00	มากที่สุด
การทำงานเป็นทีม	1	4.40	0.55	มาก
	2	5.00	0.00	มากที่สุด
	3	5.00	0.00	มากที่สุด
	4	5.00	0.00	มากที่สุด
	5	4.40	0.55	มาก
การตัดสินใจ	1	5.00	0.00	มากที่สุด
	2	4.60	0.55	มากที่สุด
	3	4.60	0.55	มากที่สุด
	4	5.00	0.00	มากที่สุด
	5	5.00	0.00	มากที่สุด
ความคิดสร้างสรรค์	1	5.00	0.00	มากที่สุด
	2	4.60	0.55	มากที่สุด
	3	4.60	0.55	มากที่สุด
	4	5.00	0.00	มากที่สุด
	5	5.00	0.00	มากที่สุด
การนำตนเอง	1	5.00	0.00	มากที่สุด
	2	4.80	0.45	มากที่สุด
	3	4.80	0.45	มากที่สุด
	4	5.00	0.00	มากที่สุด
	5	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 25 ข้อ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.40 - 5.00 และผ่านเกณฑ์ ความเหมาะสมที่กำหนดไว้ทุกข้อ พฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 22 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้จำนวน 3 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวข้อที่ 4 การทำงานเป็นทีมข้อที่ 1 และการทำงานเป็นทีมข้อที่ 5 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 3 ข้อ ยังคงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ 3.51 จึงได้รับการยืนยัน ให้คงไว้เป็นพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และการนำตนเอง โดยความสามารถในการปรับตัวและการทำงานเป็นทีมมีความถี่รวมสูงสุดเท่ากัน ขณะที่ การนำตนเองมีค่าเฉลี่ย

ความเหมาะสมสูงสุด ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงความสามารถในการกำกับตนเอง กระบวนการบริหาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ความถี่ที่ปรากฏจากการสังเคราะห์สะท้อนความแพร่หลาย ขององค์ประกอบในเอกสารและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสะท้อนความสำคัญขององค์ประกอบต่อบริบทการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความสามารถในการปรับตัว มีความถี่รวมสูงสุด เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนต้องเผชิญกับ ความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายทางการศึกษา เทคโนโลยี ความต้องการของผู้เรียน สภาพสังคม และข้อจำกัดด้านทรัพยากรอยู่เสมอ ผู้บริหารจึงต้องสามารถรับรู้และยอมรับความเปลี่ยนแปลง ปรับความคิด พฤติกรรม แผนงาน และแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งใช้ข้อมูลและผลสะท้อนกลับมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุว่า ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นเชิงสร้างสรรค์ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ จากการดำเนินงานเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบคล่องตัว (กชกร หาญวิเศษ, 2564); (Alghamdi, A. S., 2025); (Yuet, F. K. C. et al., 2025) นอกจากนี้ ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงประจักษ์ยังชี้ว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ การสร้างนวัตกรรม และประสิทธิภาพในการทำงานของทีม (Porkodi, S., 2024) จึงกล่าวได้ว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานและขับเคลื่อนโรงเรียนท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

การทำงานเป็นทีม มีความถี่รวมสูงสุดร่วมกับความสามารถในการปรับตัว เนื่องจากการบริหารโรงเรียนเกี่ยวข้องกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ผู้บริหารจึง ไม่สามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง แต่ต้องสร้างความไว้วางใจ เปิดโอกาส ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเชื่อมโยงความสามารถที่หลากหลาย และส่งเสริมการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วม การร่วมกันสร้างทางออก และการทำงานเป็นทีมในฐานะองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (ปดิวรัดา เกิดสุข และคณะ, 2565); (สุกัญญา อดิษะ, 2567); (Yuet, F. K. C. et al., 2025) ขณะเดียวกัน ผลการวิเคราะห์งานวิจัย พบว่า การทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพของทีมเป็นผลลัพธ์สำคัญของการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Porkodi, S., 2024) ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นพลังร่วมที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนต้องตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด ด้านเวลา ข้อมูล ทรัพยากร และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การตัดสินใจของผู้บริหารแบบคล่องตัว จึงต้องอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การคาดการณ์ผลกระทบ การรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และการเลือกแนวทางที่เหมาะสมอย่างทันท่วงที ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่าผู้นำแบบคล่องตัวต้องมีความชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ปรับตัวเชิงรุก และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ (Alghamdi, A. S., 2025); (Hartadi, A. et al., 2025) การตัดสินใจจึงมิใช่เพียงการเลือกทางเลือก แต่ครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น และการปรับการดำเนินงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งช่วยให้การแก้ปัญหาและ การขับเคลื่อนงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทาง

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคิดริเริ่ม แสวงหาแนวทางใหม่ และออกแบบวิธีบริหารงานที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เนื่องจากปัญหาทางการศึกษามีความซับซ้อนและ ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีเดิมในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจึงต้องเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย เชื่อมโยงข้อมูลและประสบการณ์ กล้าทดลองแนวทางใหม่ และนำข้อผิดพลาดมาใช้เป็นบทเรียนในการพัฒนางาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิด

ที่กำหนดให้ความคล่องแคล่วในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม และการแสวงหาวิธีดำเนินงานใหม่เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา (ศิรินทรา สระบัวบาล, 2566); (อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม, 2566) ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกลไก ที่ช่วยเปลี่ยนข้อจำกัดและความเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการบริหารและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

การนำตนเอง มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด แสดงให้เห็นว่า การนำผู้อื่นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มต้นจากความสามารถของผู้บริหารในการรู้จัก เข้าใจ และกำกับตนเอง ผู้บริหารต้องตระหนักถึงจุดแข็ง ข้อจำกัด ความคิด อารมณ์ และผลของพฤติกรรมของตน สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมาย พัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง และใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจและปฏิบัติต่อผู้อื่น ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการนำตนเอง วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเปิดรับมุมมองใหม่ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตในฐานะพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (ศิรินทรา สระบัวบาล, 2566); (Phakamach, P. et al., 2025) นอกจากนี้ คุณภาพของภาวะผู้นำยังมีบทบาทต่อการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (Leithwood, K. et al., 2020) การนำตนเองจึงเป็นฐานภายในที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมตน ปรับตัว และนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายร่วมได้อย่างเหมาะสม

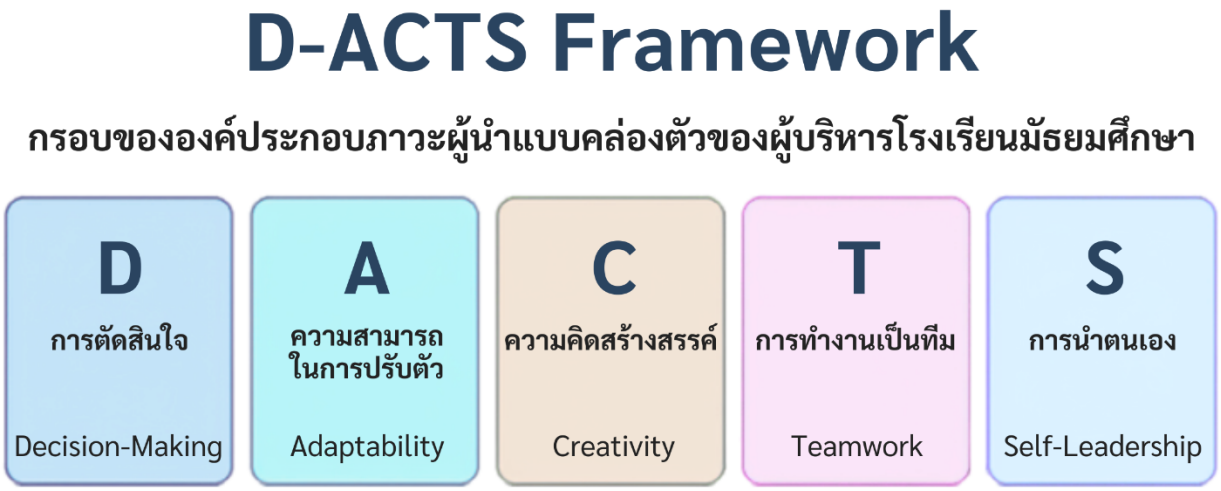
ผลการตรวจสอบความเหมาะสม พบว่า องค์ประกอบทั้ง 5 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 25 ข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 22 ข้อ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่พฤติกรรมบ่งชี้ 3 ข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การใช้ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ การเรียนรู้และการทบทวนผลอย่างต่อเนื่อง การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและ ร่วมปฏิบัติงาน และการปรับบทบาทกับวิธีดำเนินงานของทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผลดังกล่าว อาจสะท้อนว่า พฤติกรรมทั้ง 3 ข้อต้องอาศัยการประสานบุคลากรหลายฝ่าย การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การทำงาน และการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ จึงอาจดำเนินการได้ยากกว่าพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและยังเป็นสาระสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว จึงควรคงไว้ในองค์ประกอบเพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยสรุป องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์ในเชิงหน้าที่ กล่าวคือ การนำตนเองเป็นฐานความพร้อมภายในความสามารถในการปรับตัวเป็นกลไกตอบสนองต่อสถานการณ์ การตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนางาน ส่วนการทำงานเป็นทีมเป็นพลังร่วมในการขับเคลื่อนองค์การ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบครั้งนี้ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และเป็นการยืนยันความเหมาะสมเชิงเนื้อหา มิใช่การยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมาก ผลการวิจัย จึงควรนำไปใช้เป็นกรอบตั้งต้นในการพัฒนาตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัด ก่อนตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมโรงเรียนประเภท ขนาด และบริบทที่แตกต่างกัน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย คือ กรอบ D-ACTS ซึ่งสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ D: Decision-Making หรือการตัดสินใจ A: Adaptability หรือความสามารถในการปรับตัว C: Creativity หรือความคิดสร้างสรรค์ T: Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม และ S: Self-Leadership หรือการนำตนเอง กรอบดังกล่าวเป็นเครื่องมือสื่อสารและจดจำองค์ประกอบที่ได้จากผลการวิจัย มิได้แสดงลำดับความสำคัญหรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ

เมื่อพิจารณาเชิงหน้าที่ การนำตนเองเป็นฐานความพร้อมภายในของผู้บริหาร การตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์เป็นกลไกดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมเป็นพลังร่วมขององค์การ และความสามารถ ในการปรับตัวเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กรอบ D-ACTS จึงสามารถใช้เป็นฐานสำหรับกำหนดตัวบ่งชี้ ออกแบบเครื่องมือประเมิน และวางแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 1 กรอบ D-ACTS ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและ 25 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการนำตนเอง โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.12 การนำตนเองมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด ขณะที่ความสามารถในการปรับตัวและการทำงานเป็นทีมมีความถี่รวมสูงสุด และพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 25 ข้อ ผ่านเกณฑ์ความเหมาะสม ผลการวิจัยสะท้อนว่า ผู้บริหารแบบคล่องตัวต้องมีทั้งความพร้อมภายใน ความสามารถในการบริหาร ความร่วมมือกับผู้อื่น และศักยภาพในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบทั้ง 5 ไปใช้เป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร โดยเชื่อมโยงกับภารกิจจริง เช่น การบริหารวิชาการ การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงาน และการพัฒนาตนเอง รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาที่ต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การโค้ช การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาชีพ และการสะท้อนผลการบริหาร เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรพัฒนาเครื่องมือวัด จากพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 25 ข้อ และตรวจสอบคุณภาพด้านความตรง ความเชื่อมั่น และโครงสร้างองค์ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมาก ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัว กับประสิทธิผลของโรงเรียน นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะของครู รวมทั้งพัฒนารูปแบบหรือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบคล่องตัวและทดลองใช้ในโรงเรียนที่มีขนาดและบริบทแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

กชกร หาญวิเศษ. (2564). แนวทางพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว. ใน สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

ปดิวรัดา เกิดสุข และคณะ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 19(37), 51-62.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2562). การเรียนรู้ในโลก VUCA สู่ Social Quotient. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.

ศิรินทรา สระบัวบาล. (2566). โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สุกัญญา อดิษะ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอไจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.

อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 16(1), 64-87.

Agile Alliance. (2001). Principles behind the Agile Manifesto. Retrieved July 18, 2026, from https://agilemanifesto.org/principles.html

Alghamdi, A. S. (2025). Agile leadership and organizational sustainability, between hope and reality. Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 23(1), 324-339.

Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved July 18, 2026, from https://agilemanifesto.org/

Hartadi, A. et al. (2025). The influence of agile leadership, resilience and technology sensing on employee performance with employee well-being as an intervening variable on state civil apparatus (ASN) employees at the Forestry Service of East Java Province. International Journal of Economics, 4(1), 211-224.

Leithwood, K. et al. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5-22.

Phakamach, P. et al. (2025). Agile leadership in Thai higher education: Developing administrators for the digital education era. Journal of Education and Learning Reviews, 2(5), 45-64.

Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. Journal of Entrepreneurship , Management and Innovation, 20(2), 117-138.

Yuet, F. K. C. et al. (2025). Exploring trailblazing agile leadership competency: The TALWheel model for organizational adaptability and performance. International Journal of Organizational Leadership, 14(2), 394-413.