

ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
Agile Leadership among the Management Teams of School  
Under the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Area 2

อภิวัฒน์ มรรคผล<sup>1</sup> และ รองศาสตราจารย์อุไร สุทธิรัมย์<sup>2</sup>

Apiwat Makphol<sup>1</sup> and Associate Professor Urai Suthiyam<sup>2</sup>

Email: a.m.\_333@hotmail.com

<sup>1,2</sup>หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>1,2</sup>Master of Education (Education Administration), Ramkhamhaeng University

(Receipt of the manuscript: December 29, 2022; Receipt of the revised

manuscript: April 27, 2023; Acceptance of the final manuscript: May 12, 2023)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามทัศนะของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 365 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของโคเฮน และใช้การกำหนดตัวอย่างวิจัยแบบแบ่งชั้นภูมิ จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายและเทียบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามทัศนะของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และสังกัดขนาดสถานศึกษา ต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบ Agile, การบริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

The research aimed to achieve two primary objectives: 1) investigate the level of Agile leadership among the management teams of schools under the supervision of the Secondary Educational Service Area Office, Bangkok Area 2, and 2) compare the level of Agile leadership across these management teams based on their educational level, working experience, and school size. This survey-based study involved a sample of 365 teachers from the aforementioned schools. The sample size was determined using Cohen's formulated table. The respondents were selected using a combination of stratified sampling, random sampling, and proportional sampling techniques. Data were collected through a questionnaire with a high reliability coefficient of .987. Statistical analysis involved the use of various measures, including percentages, means, standard deviations, t-tests, One-way ANOVA, and pairwise mean comparisons using Scheffe's Method. The research findings revealed two key outcomes. Firstly, the respondents demonstrated a high level of Agile leadership. Secondly, significant variations in Agile leadership

levels were observed among teachers with different educational backgrounds, work experiences, and schools of varying sizes. These differences were evident both in the overall measure of Agile leadership and across individual aspects. The statistical significance of these variations was established at a level of .05.

**Keywords:** Agile Leadership, School's management team

## บทนำ

การทำงานในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรทุกองค์กร และเกือบทุกสายงาน ต้องมีการเพิ่มขีดความสามารถและปรับตัวด้วย “ความรวดเร็ว” เพื่อให้เท่าทันต่อกระแสของยุคดิจิทัล ความยืดหยุ่น และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบัน (กิตติยาภรณ์ เต็มกระโทก, 2564, หน้า 1) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการศึกษา รวมไปถึงการบริหารการศึกษา จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีการพัฒนาตนเอง และปรับเปลี่ยนองค์กรให้เดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งต้องมีการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องเกิดจากภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายใน ซึ่งภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการแสดงพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำในการใช้อิทธิพลที่มีอยู่ในการโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จ โดยภาวะผู้นำเป็นพลังหรืออำนาจที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบการใช้อิทธิพลของผู้นำ เป็นความสามารถในการนำของกลุ่มที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (มูนาดียา วาบา, 2560, หน้า 34) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องสร้างภาวะผู้นำของตนเอง และต้องเป็นผู้นำที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถปรับรูปแบบการ

บริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ได้อย่างคล่องตัว อย่างที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หรือ Agile Leadership

Agile เป็นแนวคิดที่ช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำแบบ Agile เพื่อส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น สอดคล้องกับ อังกา ปราซองโก และ ตรี อาเตียนโต (Angga Prasongko and Tri Adianto 2019, p.130-131) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ Agile เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีลักษณะ กล้าเสี่ยง พร้อมรับมือกับวิกฤต และมีความเป็นผู้นำ ผู้นำที่คล่องตัวจะปรับตัวได้ดีในการจัดการกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมและสังคมที่อยู่โดยรอบ

ตามความที่กล่าวมา งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีความน่าสนใจและมีประโยชน์เนื่องจากเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุง พัฒนารูปแบบ และกระบวนการทำงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบ Agile ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมทั้งสามารถกำหนดเป็นนโยบาย แนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีทิศทางการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามทัศนคติของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

### สมมติฐานของการวิจัย

ครูที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา ต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ คือ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา ส่วนตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 5,854 คน (บัญชีรายละเอียดอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ข้อมูล ณ วันที่ 6 มกราคม 2565) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen (Cohen, et.al. 2018, p. 206) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามขนาด จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) และเทียบสัดส่วน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 365 คน

3. แจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน ตุลาคม 2565 - พฤศจิกายน 2565

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนา รูปแบบและกระบวนการทำงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบ Agile ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน

2. ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบาย แนวทางในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีทิศทางการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยภาวะผู้นำแบบ Agile

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ทฤษฎีภาวะผู้นำ** (ชัยธวัช เนียมศิริ, 2561, หน้า 13-19) สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) เป็นสิ่งที่มีมาตั้งแต่กำเนิดเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สามารถพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยที่ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ และมีความสามารถ

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตถนิยม หรือ อัตตา Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ไม่คิดถึงผู้อื่น ตัดสินใจด้วยตนเอง มักทำให้ผู้ที่ปฏิบัติตามขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าคิดหรือทำอะไรด้วยตนเอง ขาดความคิดสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทางที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่อาจส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้าได้ และ 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นลักษณะที่ขาดการวางแผนที่ดี ไม่มีหลักเกณฑ์ วิธีการทำงานจะใช้การกระจายออกไปตามกลุ่มผู้รับผิดชอบ โดยให้กลุ่มเหล่านั้นเป็นผู้รับผิดชอบงานของตนเอง ซึ่งได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative 2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) 3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) และ 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic)

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างสิ่งแวดล้อมกับความสำเร็งของผู้บริหาร มีแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวคิดคือ 1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style 2) ทฤษฎี Z

หรือ Theory Z Organization เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความดีภายในตัวของคน ซึ่งคนทุกคนมีสิ่งเหล่านี้ในตัวเอง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน 3) ทฤษฎีวงจรชีวิต หรือ Life – Cycle Theories ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และ 4) Fiedler’s Contingency Model of Leadership Effectiveness สถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและรูปแบบโครงสร้างของการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมองค์กรได้เป็นอย่างดี

### แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Agile

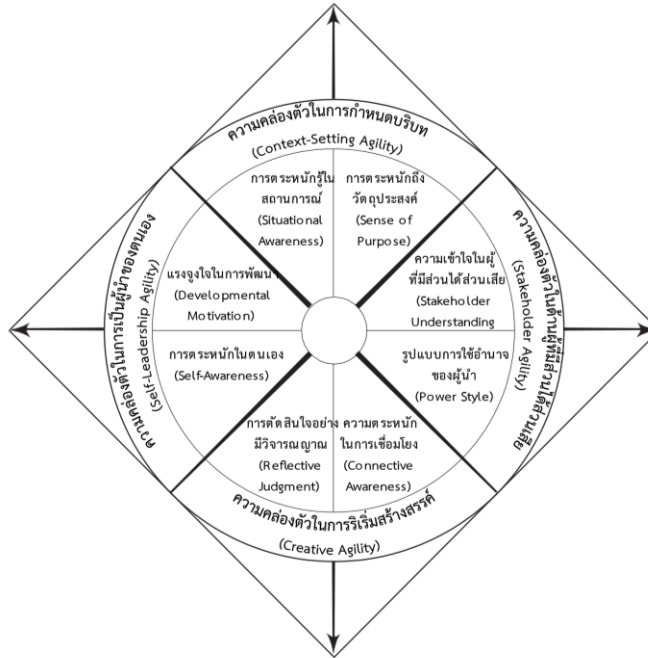
อังกา ปราซองโก และ ตรี อาเตียนโต (Angga Prasongko and Tri Adianto 2019, p.130-131) กล่าวว่า โมเดลภาวะผู้นำแบบ Agile เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีลักษณะรวดเร็ว กล้าเสี่ยง และมีความเป็นผู้นำ ผู้นำที่คล่องตัวจะปรับตัวได้ดีในการจัดการกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในภาวะผู้นำแบบ Agile เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในยุคคลังวิวัตอุตสาหกรรม 4.0 บุคคลผู้ที่จะมีภาวะผู้นำแบบ Agile ต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะมีความสงบ (Calm) ปรับตัวได้ (Adaptable) สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative) เรียนรู้จากประสบการณ์และให้ข้อเสนอแนะที่ดี (Always learning from experience and give feedback) และไม่รีรอที่จะช่วยสร้างคน (Not hesitate to help build others)

บุเลนท์ อักคายา, มิเรนา พานาอิต, ซิโมนา แอนเดรีย อโพออสตุ และ เยซิม คายา (Bulent Akkaya, Mirela Panait, Simona Andreea Apostu and Yesim Kaya, 2022, p.3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ Agile สามารถปรับให้เข้ากับปัญหาหรือโอกาสเฉพาะได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะดำเนินการในบริบทของการปรับตัว การเรียนรู้ และการพัฒนาซึ่งภาวะผู้นำแบบ Agile คือกลยุทธ์ความเป็นผู้นำที่ปรับให้เข้ากับความสามารถของพนักงานและสร้างความสามารถขององค์กรในสถานการณ์ที่คาดเดาไม่ได้ ผู้นำแบบ Agile มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการใช้อำนาจส่วนตัว เนื่องจากการทำงานเป็นทีมได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในทางวิทยาศาสตร์และในทางการจัดการ จึงถือว่ามีสำคัญมาก

สำหรับการประกอบอาชีพและการใช้ชีวิต รวมไปถึงความพึงพอใจและความสำเร็จในอาชีพ การงาน ทำให้เป็นสิ่งที่ใช้คาดการณ์ที่สำคัญของผลลัพธ์ในการเลือกประกอบอาชีพ

การจัดการแบบ Agile มักถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งคุณสมบัติส่วนบุคคลและสังคมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบ Agile ถูกกำหนดให้เป็นชุดของกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพในแง่ของการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรโดยจำเป็นต้องมีแรงจูงใจของกลุ่มอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพตามความต้องการ ซึ่งจะเป็นแนวทางและเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน ซึ่งผู้นำแบบคล่องตัวส่วนใหญ่จะทำงานได้ดีในองค์กรต่าง ๆ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบังคับให้ผู้นำต้องมีทั้งความสามารถและความคล่องตัว ผู้นำจำเป็นต้องมีทั้งความชำนาญและความพร้อมในการเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือแม้กระทั่งกลยุทธ์เมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องไม่เพียงแต่สามารถทำได้ แต่ยังต้องคล่องตัวอีกด้วย สำหรับผู้นำที่ต้องการจะมีภาวะผู้นำอย่างคล่องตัวในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอน การพัฒนาความคล่องตัวของภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ (ปาท์ ไกรวิญญู, 2561, หน้า 19)

แนวคิดเข็มทิศความคล่องตัวของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass)



ภาพที่ 1 เข็มทิศความคล่องตัวของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) (Joiner and Josephs, 2007, p.39)

จากแผนภาพ 1 ความคล่องตัวในการกำหนดบริบท (Context-Setting Agility) ประกอบด้วย ความคิดและการกระทำที่มีความคล่องตัวในการกำหนดบริบท รวมถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อม การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ การกำหนดขอบเขตของความคิดริเริ่ม และการกำหนดผลลัพธ์ความต้องการ ซึ่งความคล่องตัวในการกำหนดบริบทขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสามารถ 2 ประการ คือ การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situational Awareness) และการตระหนักถึงวัตถุประสงค์ (Sense of Purpose)

การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (Situational Awareness) หมายถึง คุณภาพของความสนใจที่ไปยังบริบทที่กว้างขึ้นโดยรอบ ความสามารถนี้ช่วยให้มองเห็นบริบทที่กว้างขึ้น ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการไปตามบริบทต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดายยิ่งขึ้น (Joiner and Josephs, 2007, p.34)

ความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Agility) ประกอบด้วย ความเข้าใจและการรับรู้อย่างคล่องตัวว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเข้าใจอย่างคล่องตัวในสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ การประเมินความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของผู้นำกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการคิดหาวิธีที่จะเพิ่มความสอดคล้องกันของความต้องการ ซึ่งความคล่องตัวด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสามารถ 2 ประการ คือ ความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) และรูปแบบการใช้อำนาจของผู้นำ (Power Style)

ระดับความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Understanding) ของผู้นำเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำสามารถเข้าใจมุมมองและวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้เมื่อความคิดเห็นและความสนใจของผู้นำขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้นำ (Power Style) ที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Joiner and Josephs, 2007, p.34-35)

ความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Agility) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาที่ใช้ทั้งการคิดเชิงวิเคราะห์และความคิดที่มีความก้าวหน้าทันสมัยอย่างคล่องตัวเพื่อสร้างการตอบสนองที่เหมาะสม รวมทั้งการระบุและวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสำคัญ ซึ่งความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับพัฒนาความสามารถ 2 ประการ คือ ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgment)

ความตระหนักในการเชื่อมโยง (Connective Awareness) คือ สิ่งที่ช่วยให้ผู้นำเก็บความคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้เปรียบเทียบ และสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายระหว่างกัน เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำเห็นปัญหาที่เผชิญอยู่เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในส่วนของการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Reflective Judgment) คือ กระบวนการคิดที่ผู้นำใช้เพื่อตัดสินใจว่าอะไรเป็นความจริงและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังรวมถึงเหตุผลที่ใช้เพื่อพิสูจน์ข้อสรุปเหล่านี้สำหรับตัวของผู้นำเองและต่อผู้อื่น (Joiner and Josephs, 2007, p.35-36)

ความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง (Self-Leadership Agility) ประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบหรือประเภทของผู้นำที่ต้องการจะเป็นอย่างคล่องตัว ใช้ความคิดริเริ่มในชีวิตประจำวันเพื่อการทดลองไปสู่เป้าหมาย ซึ่งความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง ขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสามารถ 2 ประการ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และแรงจูงใจในการพัฒนา (Developmental Motivation)

ระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของผู้นำ หมายถึง คุณภาพของความสนใจและภาพสะท้อนที่นำมาสู่ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้นำ รวมทั้งความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของความรู้ในตนเองของผู้นำ การเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง

แรงจูงใจในการพัฒนา (Developmental Motivation) เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ความภาคภูมิใจในวิชาชีพตนเอง 2) อุดมคติความเป็นผู้นำ และ 3) ระดับอารมณ์ที่ใช้ในการประเมินความก้าวหน้า เมื่อผู้นำรู้สึกที่กำลังดำเนินตามอุดมคติความเป็นผู้นำ หรือการก้าวไปข้างหน้า ความภาคภูมิใจในตนเองมักจะเพิ่มขึ้น เมื่อรู้สึกว่าไม่ได้ดำเนินชีวิตตามผู้อื่น หรือไม่ก้าวหน้าเพียงพอ ความนับถือตนเองของผู้นำมักจะลดลงในการกลั่นกรองปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจในการก้าวไปสู่อุดมคติความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม

ความคล่องตัวในการสร้างสรรค์มีประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อผู้นำกำลังเผชิญกับปัญหาเฉพาะที่พบในการวางแผนและดำเนินการตามความคิดริเริ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และจำเป็นต้องเรียนรู้เชิงรุกจากประสบการณ์ของตนเอง นอกจากนี้ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า การพัฒนาในบริบทที่กว้างขึ้นอาจทำให้ต้องใช้ความคล่องแคล่วในการกำหนดบริบทเพื่อพิจารณาขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Joiner and Josephs, 2007, pp.37-38) จากแนวคิดเข็มทิศความคล่องตัวของภาวะผู้นำ (The Leadership Agility Compass) (Joiner and Josephs, 2007) ดังกล่าวมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดนี้มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิด

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ศึกษาภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยจำแนกเป็น 3 ตอน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา และความเหมาะสมของคำถาม วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruency: IOC) โดยการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน แล้วนำผลมาพิจารณาคะแนนของ

ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยสรุปผลค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.916 จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลที่ได้จากการทดลองมาใช้วิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์ทั้งฉบับ มีค่า .987

### ผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 74.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี -10 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 และปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 59.20

2. ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความคล่องตัวในการกำหนดบริบท ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.13$ ) และด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง ( $\bar{X} = 4.13$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วน ( $\bar{X} = 4.08$ ) ดังตาราง 1

ตาราง 1

ด้าน	ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด	ระดับทัศนคติของครู		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ความคล่องตัวในการกำหนดบริบท	4.16	.50	มาก
2	ความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.08	.54	มาก
3	ความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์	4.13	.52	มาก
4	ความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง	4.13	.49	มาก
รวม		4.13	.46	มาก

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามทัศนคติของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีทุกด้าน ดังตาราง 2

ตาราง 2

ด้าน	ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา				t	p
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1	ความคล่องตัวในการกำหนดบริบท	4.12	.51	4.30	.47	-2.487	.013*
2	ความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.04	.50	4.20	.49	-2.536	.012*
3	ความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์	4.09	.50	4.30	.56	-2.898	.004*
4	ความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง	4.09	.50	4.21	.48	-2.052	.041*
รวม		4.09	.50	4.25	.50	-2.765	.006*

ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติโดยภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเปรียบเทียบด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffé's post hoc comparison) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่างกัน ในภาพรวม ด้านความคล่องตัวในการกำหนดบริบท ด้านความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีทัศนคติสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี และด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ พบคู่ที่แตกต่างอีกหนึ่งคู่ คือ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ดังตาราง 3 – 5

ตาราง 3

ด้าน	ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ในการทำงาน						F	p
		น้อยกว่า 5 ปี		5 – 10 ปี		มากกว่า 10 ปีขึ้นไป			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1	ความคล่องตัวในการกำหนดบริบท	4.25	.49	4.09	.51	4.19	.49	3.678	.026*
2	ความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.21	.48	3.99	.50	4.12	.51	6.445	.002*
3	ความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์	4.23	.47	4.03	.51	4.20	.55	5.612	.004*
4	ความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของ	4.25	.48	4.05	.51	4.14	.47	4.882	.008*
	รวม	4.24	.45	4.04	.45	4.16	.46	6.152	.002*

**ตาราง 4** เปรียบเทียบความแตกต่าง ในภาพรวม ด้านความคล่องตัวในการกำหนดบริบท ด้านความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า	5 – 10 ปี	มากกว่า
		5 ปี		10 ปีขึ้นไป
		4.24	4.04	4.16
1. น้อยกว่า 5 ปี	4.24		*	
2. 5 – 10 ปี	4.04			
3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.16			

**ตาราง 5** เปรียบเทียบความแตกต่าง ด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า	5 – 10 ปี	มากกว่า
		5 ปี		10 ปีขึ้นไป
		4.23	4.03	4.20
1. น้อยกว่า 5 ปี	4.23		*	
2. 5 – 10 ปี	4.03			*
3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.20			

ผลการวิจัยพบว่า ครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จึงเปรียบเทียบด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffé's Post hoc Comparison) พบว่า ครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่างกัน ในภาพรวม ด้านความคล่องตัวในการกำหนดบริบท ด้านความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง โดยครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง มีทัศนคติสูงกว่าครูที่สังกัดขนาด

สถานศึกษาขนาดใหญ่ และครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง มีทักษะสูงกว่าครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ นอกจากนี้ในด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง พบคู่ที่แตกต่างอีกหนึ่งคู่ คือ ครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีทักษะสูงกว่าครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง ดังตาราง 6 – 8

ตาราง 6

ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา						F	p
	ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่พิเศษ			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. ความคล่องตัวในการกำหนดบริษัท	4.52	.62	4.08	.42	4.16	.50	10.175	.000*
2. ความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.45	.60	3.99	.43	4.08	.50	10.421	.000*
3. ความคล่องตัวในการริเริ่ม สร้างสรรค์	4.42	.61	4.02	.47	4.15	.52	7.671	.001*
4. ความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของ ตนเอง	4.40	.69	3.99	.44	4.16	.47	9.859	.000*
รวม	4.45	.59	4.02	.39	4.14	.45	11.339	.000*

ตาราง 7 เปรียบเทียบความแตกต่าง ในภาพรวม ด้านความคล่องตัวในการกำหนดบริบท ด้านความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์

ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		4.25	4.02	4.14
1. ขนาดกลาง	4.25		*	*
2. ขนาดใหญ่	4.05			
3. ขนาดใหญ่พิเศษ	4.14			

ตาราง 8 เปรียบเทียบความแตกต่าง ด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง

ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
		4.40	3.99	4.16
1. ขนาดกลาง	4.40		*	*
2. ขนาดใหญ่	3.99			*
3. ขนาดใหญ่พิเศษ	4.16			

### อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาตามความหลากหลายด้านพื้นที่ บริบทของสถานศึกษา สถานภาพของครูทั้งวุฒิ การศึกษา ประสพการณ์ในการทำงาน รวมทั้งขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน รูปแบบ

ของการบริหารจึงต้องเน้นความคล่องตัวที่จะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตรงกับหลักการของแนวคิด Agile ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทหรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน สอดคล้องกับ กิตติยาภรณ์ เต็มกระโทก (2564, หน้า 1-2) กล่าวว่า หลักการของแนวคิด Agile มีความไม่ตายตัว มีการปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบ Agile ทั้ง 4 ด้านย่อมส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปด้วยความคล่องตัว เนื่องจากสามารถลดขั้นตอนการทำงานลง เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ครอบคลุมถึงการจัดการเรียนการสอนของครูที่มีคุณภาพ และเป็นผลต่อเนื่องไปยังผู้เรียนที่เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากขึ้น

2. ผลการเปรียบเทียบทักษะของครูต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า

2.1 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีทักษะต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีแนวความคิดที่สูงกว่า เพราะมีความรู้ ความคิด และมุมมองที่กว้างไกลออกไปมากกว่า ทำให้มองรูปแบบและวิธีการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบ Agile ในการบริหารงานสถานศึกษาได้ชัดเจนและเข้าใจแนวทางมากกว่า สอดคล้องกับ อัจฉรา โพธิ์อ้น (2558, หน้า 147-148) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่ามีการปรับตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อวิธีการดำเนินงาน และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับแนวคิดแบบ Agile ที่ไม่จำกัดความแตกต่างกันทั้งด้าน เพศ อายุ ประสบการณ์ ความสามารถต่าง ๆ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะของคนรุ่นใหม่ที่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า จึงอาจทำให้ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่ามองเห็นภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษามากกว่า สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และคณะ (2563) ศึกษาภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ครูที่สังกัดขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูที่สังกัดขนาดศึกษาต่างกัน มีบริบทโครงสร้างการบริหาร และสายงานการบังคับบัญชาของสถานศึกษาแตกต่างกัน ย่อมมีความแตกต่างด้วยเช่นกัน ดังนั้นอาจทำให้การร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ย่อมทำให้ครูที่สังกัดขนาดศึกษาแตกต่างกัน มีแนวคิดหรือทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน สอดคล้องกับ ผ่องพรรณ พลราช (2560) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## องค์ความรู้

ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวคิดของการบริหารยุคใหม่ ประกอบด้วยความคล่องตัว 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดบริบท 2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการเป็นผู้นำของตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในทุก ๆ ด้าน ซึ่งการบริหารด้วยความคล่องตัวจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและงานด้านเอกสารที่ไม่จำเป็นลง เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูที่มีความใกล้ชิด ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ส่งผลต่อการทำงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานทุกด้าน ส่งผลต่อยอดไปยังตัวผู้เรียนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบ Agile จะทำให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนา เกิดการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และนำผลไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และท้ายที่สุดส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของสังคมได้อย่างมีคุณภาพ

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ด้านความคล่องตัวในการกำหนดบริบท ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การให้การพัฒนาผู้สอนให้มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจในองค์ความรู้และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียนเพื่อส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งต้องเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน

2. ด้านความคล่องตัวในด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจในบริบท สภาพแวดล้อม และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างไร เพราะการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและได้ตรงตามความต้องการของสถานศึกษาอาจส่งผลให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะลงมือปฏิบัติในสถานศึกษา และการดำเนินงานในสถานศึกษาอาจเกิดภาวะชะงักและไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจตรงกันกับสถานศึกษาหรือไม่และจำเป็นจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านความคล่องตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มองปัญหาและระบุประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถตัดสินใจวางแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการคิดไตร่ตรองและมีวิจารณญาณเป็นอย่างดี เพราะการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญของภาวะผู้นำแบบ Agile ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีและนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา

4. ด้านความคล่องตัวในการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการไตร่ตรอง และใช้ทักษะกระบวนการในการคิดพิจารณาระดับอารมณ์ของตนเองในการประเมินความก้าวหน้าและการพัฒนาสถานศึกษา โดยต้องประเมินว่าอารมณ์ของตนเองอยู่ในระดับใดและแสดงออกมาอย่างไร อีกทั้งต้องตระหนักรู้ระดับอารมณ์ที่เกิดขึ้นของตนเอง สังเกตอารมณ์ ความคิด และร่างกายของตนเองควบคู่กันไป พร้อมทั้งต้องควบคุมและแสดงออกทางอารมณ์ให้เหมาะสม เพื่อการจัดการประเมินความก้าวหน้าและการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น สภาพแวดล้อม โครงสร้าง หรือระบบการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
2. ควรศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการทำงานของครูในสถานศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

- กิตติยาภรณ์ เต็มกระโทก. (2564). *Agile รวดเร็ว ว่องไว และได้ประสิทธิภาพ*. งานจัดการความรู้คณะ แพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
- ชัยธวัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย
- ปาฐ์ ไกรวิญญู. (2561). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิด การพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. *วารสารราชธานีนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์*. 1(1).
- มุนาดียา วาบา .(2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และคณะ. (2563). การศึกษาภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*. 7(5).
- อัจฉรา โพธิ์อ้น. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*. 4(1).

- Akkaya, B., and et al. (2022). Agile Leadership and Perceived Career Success: The Mediating Role of Job Embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19, (4834).
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education (8th ed)*. London : Routledge.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Prasongko, A. (2019). The Role of the Agile Leadership Model as a Competitive Advantage for the Future Leader in the Era of Globalization and Industrial Revolution 4.0 *Jurnal Pertahanan*, 5(3).