

Guidelines for Developing Agile Leadership to Achieve High-Performance Organizations Based on the Public Sector Management Quality Award Criteria in Educational Institutions under the Chonburi Provincial Administrative Organization

Nissara Mahitti^{1*} and Somkul Tharwonkit¹

¹ Siam Technology College, Thailand

* Corresponding author. E-mail: mn.nissara@gmail.com

ABSTRACT

This research article aimed to: (1) examine agile leadership for achieving high-performance organizations in accordance with the Public Sector Management Quality Award (PMQA) criteria in educational institutions; (2) investigate the priority needs for agile leadership to achieve high-performance organizations based on the PMQA criteria in educational institutions under the Chonburi Provincial Administrative Organization; and (3) propose guidelines for developing agile leadership to achieve high-performance organizations in line with the PMQA criteria in educational institutions. The sample consisted of 267 participants, including school administrators and teachers from the Chonburi Provincial Administrative Organization. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, the Priority Needs Index (PNI), and content analysis. The findings revealed that: (1) overall agile leadership for achieving high-performance organizations based on the PMQA criteria in educational institutions under the Chonburi Provincial Administrative Organization was at a moderate level; (2) the assessment of priority needs for agile leadership indicated strengths in the ability to adapt rapidly to changing situations, while weaknesses were identified in the lack of decisiveness under uncertain conditions; and (3) the guidelines for developing agile leadership to achieve high-performance organizations emphasized that administrators should demonstrate results-oriented leadership, prioritizing organizational performance outcomes alongside continuous personnel development in terms of competencies, skills, and work attitudes. Such development aims to enhance performance capacity in alignment with institutional goals while also emphasizing engagement with all stakeholders to build confidence in school management.

Keywords: Development, Agile Leadership, High-Performance Organization

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

นิศรา มหิตติ^{1*} และ สมกุล ถาวรกิจ¹

¹ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: mn.nissara@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา (2) ศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ (3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้จำนวน 267 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น และ วิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (2) การประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา มีจุดแข็งคือการปรับตัวต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และจุดอ่อนคือ ขาดความกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ (3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา คือ ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นหลัก ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านสมรรถนะ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา

คำสำคัญ: การพัฒนา, ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว, องค์กรสมรรถนะสูง

© 2026 JAE: Journal of Applied Education

บทนำ

Agile เป็นแนวคิดที่ช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็ว ลดขั้นตอน และให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อรองรับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำแบบ Agile เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น ภาวะผู้นำแบบ Agile มีลักษณะกล้าเสี่ยง พร้อมรับมือกับวิกฤต และมีความเป็นผู้นำที่คล่องตัว โดยสามารถปรับตัวได้ดีในการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน แนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile Leadership) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ และการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วจากข้อมูลที่มี ยอมรับความคลุมเครือ และพร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีข้อมูลหรือเงื่อนไขใหม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วยังเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสนับสนุนการทดลอง การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร (อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม, 2566)

ในบริบทขององค์การภาครัฐและสถานศึกษา แนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้รับบริการ และนโยบายภาครัฐที่มีความซับซ้อนมากขึ้น งานศึกษาของ อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิรัมย์ (2566) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ

การพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูงยังเชื่อมโยงกับกรอบรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำมาปรับใช้โดยอ้างอิงแนวคิดจาก Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา PMQA มุ่งเน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น โปร่งใส การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจเพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) เมื่อพิจารณาในเชิงแนวคิด พบว่าหลักการสำคัญของ PMQA เช่น การนำองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่เน้นความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐและสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม หลายสถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีประสบปัญหาข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะการขาดทักษะภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่เน้นความยืดหยุ่นและการตัดสินใจตามข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารบางส่วนยังมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการไม่เพียงพอและใช้รูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิม ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้า นอกจากนี้ การนำกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบยังไม่ทั่วถึง ทั้งในด้านการวางแผน การสื่อสาร การติดตามประเมินผล และการบริหารทรัพยากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับบริบทของจังหวัดชลบุรีที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ปัญหาดังกล่าวทำให้สถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์นี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการสถานศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันจะเป็นฐานความรู้สำหรับการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารจัดการองค์การการศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 28 คน และครูในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 839 คน รวม จำนวน 867 คน จากจำนวน 11 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 11 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้วิธีการของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ซึ่งอ้างอิงจากประชากรที่ทราบจำนวนแน่นอน ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 267 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 11 คน และครูจำนวน 256 คน เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสะท้อนโครงสร้างประชากรจริงตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียนอย่างเหมาะสม

1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีจำนวน 9 คน โดยคัดเลือกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี

2) เป็นอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ขึ้นไป (อัตราจริง) และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ หรือการบริหารจัดการภาครัฐ

3) มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กร การประกันคุณภาพ หรือการประเมินคุณภาพตามกรอบ PMQA หรือกรอบคุณภาพที่ใกล้เคียง

4) ยินยอมเข้าร่วมการประเมินและให้ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วตลอดกระบวนการวิจัย

การกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การประเมินแนวทางที่ได้จากการวิจัยมีความรอบด้าน เชื่อถือได้ และสะท้อนมุมมองเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมายถูกในช่องว่างตามตัวเลือกที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม โดยลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับเป็นแบบสอบถามที่เป็นข้อความเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความเฉลียวฉลาด ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และด้านความโปร่งใส โดยใช้คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ หลังจากนั้น นำข้อมูลผลการศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว มาคำนวณหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Need Index: PNI_{modified})

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับเป็นแบบสอบถามที่เป็นข้อความเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย การจัดการกระบวนการภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากร การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยใช้คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ หลังจากนั้น นำข้อมูล

ผลการศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว มาคำนวณหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Need Index: PNI_{modified})

3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว และองค์การสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตและมิติของตัวแปรการวิจัย จากนั้นกำหนดกรอบแนวคิดและตัวแปรการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา แล้วจึงสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมมิติตามกรอบแนวคิดที่กำหนด และจัดรูปแบบแบบสอบถามให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามหลักการสร้างเครื่องมือวัดทางการศึกษา (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3.2 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและการวิจัย จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาที่นิยมใช้ในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และการศึกษา โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (Rovinelli & Hambleton, 1977)

3.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.967 ถึง 0.969 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ทางสถิติ (Cronbach, 1951)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามตามข้อมูลตามขั้นตอนได้ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแนบ Link / QR Code ของแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เสนอต่อผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถามไปส่งสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรียังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 267 คน

4.3 ผู้วิจัยติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองตามวันและเวลาที่กำหนดภายในระยะเวลา 7 วันหลังแจกแบบสอบถาม

4.4 ผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่ได้รับคืน 267 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำไปวิเคราะห์ผล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีการวิเคราะห์ดังนี้

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ด้วยการหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

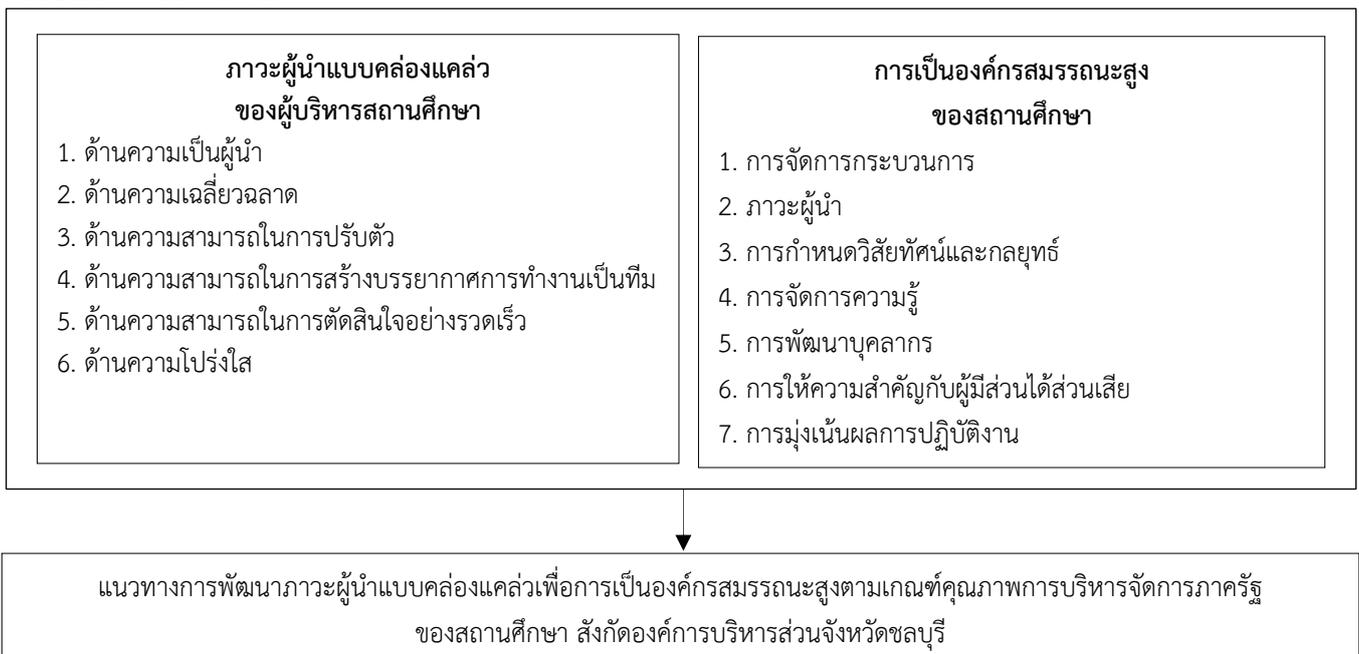
5.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปแปลผลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์แบบพรรณนาวิเคราะห์

5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยเทียบเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับ

5.3 วิเคราะห์ข้อมูล และจัดลำดับความต้องการจำเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์นำมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จากสูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) เมื่อทราบถึงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่จะต้องวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาในด้านที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหาร และครู

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

1.1 ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสภาพปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาคือด้านความเฉลียวฉลาด ($\bar{X} = 3.31$) ด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.29$) ด้านความสามารถในการปรับตัว ($\bar{X} = 3.25$) ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.22$) และในด้านความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.95$)

1.2 ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมา

คือในด้านความสามารถในการปรับตัว ($\bar{X} = 4.48$) ด้านความเฉลียวฉลาด ($\bar{X} = 4.48$) ด้านความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.48$) ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.47$) และในด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.43$)

2. ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2.1 จุดแข็งของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่เด่นที่สุด คือ การปรับตัวต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว รองลงมาคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และยืดหยุ่น สะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ขณะที่การสร้างแรงจูงใจ การเปิดรับนวัตกรรม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ก็เป็นจุดแข็งรองที่ส่งเสริมการเป็นผู้นำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 จุดอ่อนของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่สำคัญที่สุดคือ ขาดความกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน รองลงมาคือ การสื่อสารภายในองค์กรไม่ชัดเจน และการขาดวิสัยทัศน์ในระยะยาว สะท้อนถึงข้อจำกัดในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกันยังพบจุดอ่อนด้านการไม่เปิดรับแนวคิดใหม่ การขาดการส่งเสริมทีมงาน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำที่มีความคล่องแคล่วและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลของผลการสำรวจแบบสอบถาม จำนวน 267 ชุด ซึ่งครอบคลุมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในหลายมิติ พบว่า ค่าดัชนีของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, $PNI_{\text{modified}} = 0.28$) เมื่อเรียงลำดับค่าดัชนีของความต้องการจำเป็น เป็นรายด้าน พบว่า “ด้านโปร่งใส” มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.34$) รองลงมาคือ “ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว” ($PNI_{\text{modified}} = 0.28$) “ด้านความสามารถในการปรับตัว” ($PNI_{\text{modified}} = 0.27$) “ด้านความเฉลียวฉลาด” ($PNI_{\text{modified}} = 0.26$) “ด้านความเป็นผู้นำ” ($PNI_{\text{modified}} = 0.26$) และ “ด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม” มีความจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.22$) ตามลำดับ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วควรมีแนวทางที่เฉพาะเจาะจงและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีสามารถจำแนกเป็น 6 ด้านสำคัญดังนี้

1) ด้านความโปร่งใส ควรเน้นที่การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในด้านการตัดสินใจ การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ การทดลอง การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และสามารถให้ผู้อื่นตรวจสอบได้

2) ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เน้นการพัฒนาทักษะภายในตนเอง (Self-leadership) ควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดแนวทางสำหรับผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การทดลอง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการเรียนรู้ ปรับตัว และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน

3) ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ กระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบติดตามผล และใช้ข้อมูลเพื่อปรับกลยุทธ์การบริหารการศึกษา รวมไปถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพัฒนาแนวทางใหม่

4) ด้านความเฉลียวฉลาด เน้นฝึกการคิดเชิงระบบ เพื่อเข้าใจความเชื่อมโยงของปัญหาและผลกระทบในระดับองค์กรรวม ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามศาสตร์ เช่น การนำแนวคิดจากธุรกิจ เทคโนโลยี หรือจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา และสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลอง เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ลองแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว

5) ด้านความเป็นผู้นำ เน้นพัฒนาทักษะการนำทีม การสร้างแรงบันดาลใจ และการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาอย่างมีนวัตกรรม และการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และข้อมูล

6) ด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ด้วยการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัย ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) เพื่อความโปร่งใสในการสื่อสาร และการตัดสินใจ รวมไปถึงการจัดประชุมแบบมีส่วนร่วม และใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็ว หรือส่งเสริมการทำงานข้ามกลุ่มสาระและฝ่ายงาน

3.2 แนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีโดยสามารถจัดจำแนกเป็น 7 ด้านสำคัญ ดังนี้

1) ด้านการจัดการกระบวนการ เน้นการออกแบบขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ ใช้หลัก PDCA ในการบริหารอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับติดตามประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการตามสถานการณ์จริง การสื่อสารภายในทีมและการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการใช้หลักการ Learn Management เพื่อลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการบริหารงาน พัฒนาระบบ Feedback Loop เพื่อปรับปรุงงานแบบทันการณ์ และบูรณาการการตัดสินใจจากข้อมูลจริงเข้าสู่กระบวนการทำงานอย่างรวดเร็ว และเตรียมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการวางแผนกระบวนการงานเชิงระบบ

2) ด้านการจัดการความรู้ เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว โดยผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งจากการทำงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนความรู้ ต้องมีระบบจัดเก็บ ถ่ายทอด และประเมินความรู้ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและใช้ความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรโดยรวม โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการพัฒนาระบบคลังความรู้ (Knowledge Repository) และสนับสนุนการเข้าถึงของครู จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างแผนกวิชา และส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้จากครูรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ เช่น บันทึกวิดีโอการสอน / คู่มือออนไลน์

3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผู้นำควรมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับทีม สื่อสารให้ชัดเจน ใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์วางแผน พร้อมออกแบบกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีระบบติดตามประเมินผล และสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการจัดประชุมเชิงกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กร ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีวิสัยทัศน์ระยะยาวผ่านการเรียนรู้จากกรณีศึกษานานาชาติ และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับพันธกิจของสถานศึกษา

4) ด้านภาวะผู้นำ ควรมุ่งเน้นการมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการพัฒนาทักษะการโน้มน้าว และจงใจให้ทีมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ผ่านกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านผู้นำ สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อเสริมแรงใจ และถ่ายทอดคุณลักษณะผู้นำ และสนับสนุน และพัฒนาผู้นำให้สามารถกำหนดทิศทางองค์กรร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวัดผลและติดตามอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางานและสนับสนุนทีมงานอย่างเหมาะสม การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กร

สมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการสร้าง Dashboard แสดงผลการปฏิบัติงานรายวัน / เดือน ที่เข้าถึงง่าย หรือส่งเสริมการใช้ Data-Driven Decision Making ในทุกระดับของการบริหาร พัฒนาระบบวัดผลที่เชิงปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงการติดตามผล ทบทวนแผนปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และให้รางวัล/แรงจูงใจแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น

6) ด้านการพัฒนาบุคลากร เน้นการประเมินและวางแผนพัฒนาตามศักยภาพบุคคล ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการให้คำปรึกษาและโค้ชเพื่อเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลและทีม การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการฝึกอบรม ช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและปรับตัวได้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการสร้างระบบพัฒนารายบุคคล (IDP: Individual Development Plan) จัดกิจกรรมส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และความยืดหยุ่นทางความคิด พัฒนาทักษะความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้สิ่งใหม่ และส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเปลี่ยนแปลง มี Growth Mindset

7) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง รับฟังและนำความเห็นไปใช้ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งสร้างความไว้วางใจและเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาด้วยการพัฒนาทักษะผู้นำในการฟังเชิงลึก (Deep Listening) จัดเวทีประชาพิจารณ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนเพื่อร่วมกำหนดนโยบาย และสร้างช่องทางสื่อสารสองทาง เช่น แบบสอบถามออนไลน์ แพลตฟอร์มเปิดความคิดเห็น และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก เช่น อบจ./สาธารณสุข

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสภาพปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านความเฉลียวฉลาด ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และในด้านความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสภาพที่พึงประสงค์นั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ในด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความเฉลียวฉลาด ด้านความโปร่งใส ด้านความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และในด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามกรอบการบริหารจัดการภาครัฐได้ในระดับหนึ่ง

2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของ และดัชนีค่าความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2.1 องค์กรสมรรถนะสูงสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีโครงสร้างพื้นฐานและระบบการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ โดยด้านการพัฒนาบุคลากรได้รับคะแนนสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมศักยภาพและการเติบโตของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชนและผู้ปกครอง อย่างไรก็ตาม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์กลับได้รับคะแนนต่ำที่สุด เนื่องจากผู้บริหารยังไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้อยู่ในรูปแบบแผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งผลให้การขับเคลื่อนองค์กรในทิศทางที่วางไว้ไม่สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นกลไกหลักของการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความชัดเจนในเป้าหมายและความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นจุดที่ผู้บริหารหลายแห่งยังขาดความต่อเนื่องและระบบ ทำให้บุคลากรไม่สามารถเชื่อมโยงบทบาทของตนกับเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีพลัง ส่งผลให้การดำเนินงานในระดับโรงเรียนขาดทิศทางร่วมและไม่สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ เพียงใจ อินหงสา (2568) พบว่า สภาพที่เป็นจริงขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า ด้านความเป็นครูมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านวิสัยทัศน์มุ่งนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.2 องค์กรสมรรถนะสูงสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีแนวคิดเชิงบวกต่อเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานได้รับความคิดเห็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคาดหวังให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ชัดเจนและมีระบบติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงความตระหนักถึงความจำเป็นในการยกระดับทักษะและสมรรถนะของครูและเจ้าหน้าที่ เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องอาศัยระบบการสื่อสารที่เปิดกว้างและกลไกการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม หลายหน่วยงานด้านการศึกษาอย่างขาดโครงสร้างที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงความคิดเห็นจากภายนอกเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ทำให้ความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกไม่ได้รับการสะท้อนหรือบูรณาการอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับ เพียงใจ อินหงสา (2568) พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นครูมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านวิสัยทัศน์มุ่งนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2.3 ค่าดัชนีของความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, $PNI_{\text{modified}} = 0.31$) เมื่อเรียงลำดับค่าดัชนีของความต้องการจำเป็น เป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นจากสูงที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้ ซึ่งอยู่ในระดับที่ควรให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน โดยเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านการจัดการกระบวนการมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ควรมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในประเด็น “การวางแผนกระบวนการให้รวดเร็ว” ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดของระบบงานปัจจุบันที่ยังคงเน้นรูปแบบการบริหารแบบลำดับขั้น (Hierarchical) ที่อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจและการดำเนินการ นอกจากนี้ หลายหน่วยงานยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการข้อมูล กระบวนการวางแผน และการติดตามประเมินผลได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้กระบวนการที่ควรเป็นแบบไหลลื่น (Streamlined) กลับกลายเป็นแบบแยกส่วน (Fragmented) ซึ่งขัดต่อแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งความคล่องตัวเชิงโครงสร้างและการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่การดำเนินงานยังยึดติดกับรูปแบบลำดับขั้น (Hierarchical) ทำให้การตัดสินใจและการตอบสนองต่อสถานการณ์เกิดความล่าช้า ขาดความยืดหยุ่น และไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก เช่น นโยบายใหม่ ความต้องการของผู้เรียน หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน สอดคล้องกับ อาจบดินทร์ ผ่องพันธ์งาม และวานิช ประเสริฐพร (2568) พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหารสถานศึกษา เช่น ระบบข้อมูลกลาง ระบบติดตามผลการดำเนินงาน และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ช่วยให้การจัดการกระบวนการ มีความเป็นระบบและลดการแบ่งแยกของกระบวนการ ทำให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ได้รวดเร็วขึ้น

2) ด้านการจัดการความรู้มีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นอันดับที่ 2 โดยเฉพาะในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการเป็น “ตัวกลาง” ระหว่างข้อมูลและการนำไปใช้ในบริบทของสถานศึกษา ความจำเป็นนี้เกิดจากข้อจำกัดขององค์กรในการจัดเก็บ ถ่ายทอด และสังเคราะห์ความรู้ในลักษณะที่เป็นระบบ องค์กร

ส่วนใหญ่ยังขาดระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งในแนวนอน (ระหว่างเพื่อนร่วมงาน) และแนวตั้ง (ระหว่างผู้บริหารกับครู/เจ้าหน้าที่) ส่งผลให้ความรู้กระจุกตัวอยู่ ไม่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่มีความรู้ฝังอยู่ในตัวบุคลากรจำนวนมาก หากไม่มีระบบที่ช่วยรวบรวม ถ่ายทอด และสังเคราะห์ความรู้อย่างเป็นระบบ ความรู้เหล่านั้นจะไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ ปวีณา พลพาลสังข์ และธดา สิทธิธาดา (2567) พบว่า การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนว่าผู้นำที่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนาองค์กร และการแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นด้านการจัดการความรู้ที่ระดับบุคลากรกำลังคาดหวังอย่างสูงในบริบทปัจจุบัน

3) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความจำเป็นอันดับที่ 3 โดยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงระบบ และการวางแผนระยะยาว ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ชัดเจนในการบริหารของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การขาดเครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นระบบและการวางแผนแบบบนลงล่าง (Top-down) ที่บุคลากรระดับปฏิบัติไม่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ส่งผลให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ไม่สามารถเชื่อมโยงกับบริบทจริงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและสามารถแปลงแผนสู่การปฏิบัติได้จริงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การมีแผนกลยุทธ์ที่อิงข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความยืดหยุ่น จะช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ทันเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเชื่อมโยงข้อมูลเชิงประจักษ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้แผนงานสอดคล้องกับบริบทจริงของสถานศึกษาและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม การขาดเครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นระบบและการวางแผนแบบบนลงล่าง (Top-down) ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกลไกหลักของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ดวงดาว มงคลสวัสดิ์ และคณะ (2568) พบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการและประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ และช่วยให้การจัดการระดับปฏิบัติมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

4) ด้านภาวะผู้นำควรเน้นการเสริมสร้างความสามารถในการจูงใจและนำพาทีมงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ นอกจากนี้ ควรปลูกฝังวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาวอย่างยั่งยืน แม้ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจในทีมงาน แต่ยังคงมีความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการกำหนดทิศทางองค์กรและการนำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้บริหารบางรายขาดทักษะขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะองค์รวม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำในยุคนี้ต้องสามารถผสมผสานพลังระหว่างแรงจูงใจภายในกับทักษะเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง การมีผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากขาดความสามารถในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยแผนงานที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ นิลาวัลย์ จันทร์ตัน (2568) พบว่า ผู้นำต้องมีทั้งแรงจูงใจภายใน และ ทักษะเชิงกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนเร็ว เช่น ยุคดิจิทัลภายหลังโควิด-19 ซึ่งต้องการการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน และการจัดการทรัพยากรและนโยบายที่เหมาะสม

5) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับที่ 5 สะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงระบบการประเมินผลและการวิเคราะห์ผลลัพธ์ให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อพัฒนางานได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน

องค์ประกอบอื่น เช่น ภาวะผู้นำและการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แม้จะอยู่ในระดับกลาง แต่ยังคงแสดงถึงข้อจำกัดของผู้บริหารในการวางแผนระยะยาวและการขับเคลื่อนตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการจัดการความรู้และการจัดการกระบวนการอยู่ในลำดับท้าย โดยเฉพาะการจัดการกระบวนการที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด อาจเกิดจากระบบภายในองค์กรที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม ขาดความคล่องตัว และไม่มีระบบที่ยืดหยุ่นเพียงพอในการตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพได้เมื่อระบบภายในรองรับการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบและยืดหยุ่น สอดคล้องกับ วิชัย จันทร์จำรูญ และคณะ (2565) พบว่า กระบวนการเหล่านี้ ได้แก่ การระบุความต้องการความรู้ การสร้างและรวบรวมความรู้ การจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และการแลกเปลี่ยนใช้ประโยชน์จากความรู้อย่างมีระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาและประเมินผลภายในโรงเรียนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

6) ด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับที่ 6 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรศึกษายังคงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้และยกระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการจัดอบรมหรือเพิ่มพูนทักษะเท่านั้น แต่ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกออกจากเป้าหมายหลักของสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน สอดคล้องกับ ศกุนตลา พร้อมมูล (2567) พบว่า การพัฒนาสมรรถนะครูไทยตามแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีผลต่อการยกระดับทักษะและความสามารถของครูในสถานศึกษา โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการปรับตัว การคิดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสะท้อนว่าการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สามารถสนับสนุนให้ครูและบุคลากรตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นระบบ มีการประสานระหว่งการฝึกอบรม การเรียนรู้ร่วมกัน และการนำความรู้ไปใช้จริง เพื่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างแท้จริง

7) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างระบบความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารกับกลุ่มภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังขาดกลไกสนับสนุนอย่างเป็นระบบ บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารภายในเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือและความไว้วางใจจากภายนอกด้วย ความสำเร็จของสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องการการบูรณาการระหว่างการบริหารภายในกับการสร้างพันธมิตรภายนอกอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับชุมชนในระดับพื้นที่ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงไม่ใช่เพียงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี แต่เป็นการวางรากฐานของความร่วมมือที่ยั่งยืนและการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ ธูกร สิทธิโชค และอัครศิริ ลาปือ (2568) พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า การพัฒนาความสามารถด้าน Stakeholder Agility, Decision-making Agility และ Change Agility ถือเป็นลำดับสำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการเสริมสร้างกลไกสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร พัฒนาทักษะการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดทิศทาง แผนงาน และการตัดสินใจ ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการสื่อสารอย่างเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้เข้ากับเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ฯลฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพื้นที่เชิงบริบทของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความหลากหลายทั้งด้านทรัพยากร

กระบวนการบริหาร และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ กฎหมาย บัญญัติ และดาวรรณ ธิวิการ (2566) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจำเป็นต้องกำหนดแนวทางที่ครอบคลุมความคล่องแคล่ว ในหลายมิติ ได้แก่ ความคล่องแคล่วในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคล่องแคล่วในการตัดสินใจ ความคล่องแคล่ว ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความคล่องแคล่วในการบริหารและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนซึ่งผสมผสานการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การบริหาร จัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรจริง

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยง การบริหารจัดการภาครัฐ เข้ากับ การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยองค์ความรู้ที่ได้สามารถสังเคราะห์เป็น กรอบแนวคิดเชิงระบบ (System-based Conceptual Framework) ซึ่งมีโครงสร้างความสัมพันธ์ดังนี้

1. แกนกลางขององค์ความรู้ (Core Mechanism) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเชิงสร้างแรงบันดาลใจ ทำหน้าที่เป็น “กลไกขับเคลื่อนหลัก” ที่เชื่อมโยงนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติในระดับสถานศึกษา โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมีพลัง ปลุกพลังภายในและความร่วมมือของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

2. องค์ประกอบสนับสนุนเชิงระบบ (Supporting Components) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจะทำงานร่วมกับ องค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐในลักษณะ “ระบบสัมพันธ์” ได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและการวิเคราะห์บริบทท้องถิ่น การจัดการกระบวนการ ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือสนับสนุน การจัดการความรู้และการพัฒนาบุคลากร ผ่าน PLC การเรียนรู้ร่วมกัน และกรอบสมรรถนะ การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์จริง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บนฐานของความโปร่งใสและความไว้วางใจ องค์ประกอบเหล่านี้มีได้ทำงานแยกส่วน แต่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันภายใต้ บทบาทการนำของผู้บริหาร

3. ผลลัพธ์เชิงองค์ความรู้ (Knowledge Outcomes) องค์ความรู้ใหม่ที่ได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วถูกนำมาใช้เป็นแกนกลางของการบริหารจัดการ จะก่อให้เกิดการบริหารสถานศึกษาที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่รวดเร็ว แม่นยำ และใช้ข้อมูลเป็นฐาน การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4. ลักษณะเด่นขององค์ความรู้ใหม่ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะสำคัญ คือเป็นองค์ความรู้เชิงบูรณาการ ระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วกับการบริหารจัดการภาครัฐ สะท้อนบริบทเฉพาะของสถานศึกษาท้องถิ่น มากกว่าการนำกรอบแนวคิดสากลมาใช้โดยตรง สามารถนำไปพัฒนาเป็นผังมโนทัศน์หรือโมเดลเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและองค์กรได้จริง

สรุปผลการวิจัย

ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามกรอบการบริหารจัดการภาครัฐได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่ายังมีความแตกต่างของระดับการปฏิบัติในแต่ละด้าน ซึ่งบ่งชี้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วยังมีประเด็นที่ควรได้รับการเสริมสร้างให้สอดคล้องกับการยกระดับสถานศึกษาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง

ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง และจุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วทุกด้านมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการปรับตัวและการตัดสินใจที่รวดเร็วและใช้ข้อมูลเป็นฐาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ในขณะเดียวกัน จุดแข็งของสถานศึกษาปรากฏในด้านการดำเนินงานเป็นทีมและการสื่อสารภายในองค์กร ส่วนจุดอ่อนสำคัญได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องของระบบการจัดการความรู้ และข้อจำกัดในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐของสถานศึกษา พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วควรดำเนินการในลักษณะเชิงระบบ โดยมีภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการกระบวนการ การพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน แนวทางดังกล่าวสามารถสนับสนุนให้สถานศึกษานำเกณฑ์คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม และเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 นโยบายพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วเชิงบูรณาการ จากผลการศึกษาค้นคว้าด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ ความเฉลียวฉลาดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในมิติดังกล่าว ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการพัฒนาผ่านกระบวนการอบรมเชิงลึก การโค้ชชิ่ง และการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2 นโยบายเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมที่ยืดหยุ่น ผลการศึกษาพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับตัวของบุคลากรยังมีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับค่อนข้างสูง สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการจัดการระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสถานศึกษา และการทำงานข้ามสายงาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาและนวัตกรรม

1.3 นโยบายยกระดับระบบการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและการใช้ข้อมูลเป็นฐาน จากผลการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารจัดการที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารภายในองค์กร และความโปร่งใสในการดำเนินงาน เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการยังขาดการใช้ข้อมูลเชิงระบบในการสนับสนุนการตัดสินใจ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นความโปร่งใส การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานในการตัดสินใจ โดยส่งเสริมการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความน่าเชื่อถือ และความคล่องตัวขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษากลไกและรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาท้องถิ่น โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เข้าใจบทบาทของผู้บริหารและบุคลากรในการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมอย่างยั่งยืน

2.2 ควรศึกษารูปแบบการจัดการกระบวนการภายในสถานศึกษาที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามงาน การประเมินผล และการจัดการข้อมูลเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการออกแบบระบบการบริหารที่ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และ การใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 การวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการศึกษาระบบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะ การจัดการความรู้ภายในองค์กร และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ควบคู่กับการศึกษากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนวัตกรรมในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กฤตภาส บุญโยธา และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2566). ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 11(3), 110–120.
- ฐากร สิทธิโชค และ อัครศิริ ลาปือ. (2568). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคประชาสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. . กรณีจังหวัดสงขลา และจังหวัดพัทลุง. *วารสารการวิจัยกาสะลง คำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 19(1), 23–39.
- ดวงดาว มงคลสวัสดิ์, สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ และ จารุวรรณ เขียวน้ำขุม. (2568). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 9(1), 438–460.
- นิลาวัลย์ จันทร์ตัน. (2568). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร).

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปวีณา พลพาลสังข์ และ ธดา สิทธิธาดา. (2567). การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพใต้. *วารสารเสียงธรรมจากมหาวิทยาลัย*, 10(3), 1-9.
- เพียงใจ อินทงสา. (2568). *แนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปีศึกษาปีการศึกษา*. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- วิชัย จันทร์จำรูญ, สุกิจ โพธิ์ศิริกุล, วรณาย ทองคำ, วิราภรณ์ ส่งแสง และ บุญจักรวาล รอดบำเรอ. (2565). กระบวนการจัดการความรู้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(45), 536-548.
- ศกุนตลา พร้อมมูล, ศกุนตลา พร้อมมูล, บรรจบ บุญจันทร์ และ อริสา นพคุณ. (2567). การพัฒนาสมรรถนะครูไทยยุคปกติใหม่ตามแนวคิดการพัฒนายั่งยืน. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 6(2), 451-466.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)*. สืบค้นจาก <https://www.opdc.go.th>.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิวัฒน์ มรรคผล และ อุไร สุทธิแย้ม. (2566). ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 16(1), 64-87.
- อาจบดินทร์ ผ่องพันธุ์งาม และ วานิช ประเสริฐพร. (2568). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารในยุคดิจิทัลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. *ลิกษา วารสารศึกษาศาสตร์*, 12(2), 187-197.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.