



Priority Needs and Development Guidelines for Mindful Leadership among Secondary School Administrators

Suphachoke Khengkaew¹, & Sutsawat Praphaipheth²

¹ Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Thailand

² Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: khengkaew.1604@gmail.com

Abstract

This research aimed to : 1) assess the needs for developing mindful leadership among secondary school administrators, and 2) propose guidelines for developing mindful leadership among secondary school administrators. The study employed an Explanatory Sequential Mixed Methods Design. The sample consisted of 214 secondary school principals in the Northern Region under the Office of the Basic Education Commission. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, and participants were selected through multistage sampling. The research instrument was a three-part questionnaire with content validity ranging from .80 to 1.00 and an overall reliability coefficient of .98. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). The development guidelines were derived from content analysis of open-ended responses in Part 3 of the questionnaire. The findings revealed that, overall, there was an urgent need for development (PNI_{modified} = 0.30). The priority needs, ranked from highest to lowest, were good decision-making, empathy, self-awareness, and commitment. The synthesized development guidelines consisted of four main approaches: developing mindful and systematic open-minded decision-making, fostering compassionate and proactive empathetic leadership, enhancing deep self-awareness, and strengthening commitment and intrinsic motivation.

Keywords: Priority Needs, Development Guidelines, Mindful Leadership, Secondary School Administrators

ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ศุภโชค เข่งแก้ว^{1*}, และ สุตสวาสดี ประไพเพชร²

1 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

* Corresponding author. E-mail: khengkaew.1604@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีแบบลำดับขั้นเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 214 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan และการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือคือแบบสอบถาม 3 ตอน มีค่าความตรงเชิงเนื้อหา .80–1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ส่วนแนวทางการพัฒนาได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา ข้อเสนอแนะปลายเปิดในแบบสอบถามตอนที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับเร่งด่วน (PNI_{modified} = 0.30) เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น แนวทางการพัฒนาที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก คือ การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมสติแบบเปิดรับและเชิงระบบ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบบูรณาการและเห็นอกเห็นใจเชิงรุก การพัฒนาความตระหนักรู้ตนเองเชิงลึก และการเสริมพลังความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายใน

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น, แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำอุดมสติ, ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทนำ

สังคมร่วมสมัยเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวิถีชีวิต ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับบทบาทจากการเป็นเพียงแหล่งถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องดูแลคุณภาพผู้เรียน ครู และบรรยากาศองค์กรไปพร้อมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีได้ทำหน้าที่เพียงกำกับงานตามโครงสร้างราชการ หากแต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบ บริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณธรรมและมีสติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2565; วิโรจน์สารรัตน์, 2565)

ในบริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาระงานของผู้บริหารมีความซับซ้อนสูง ทั้งด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป นอกจากนี้ยังมีงานเครือข่าย และการดูแลความเป็นอยู่ของครูและนักเรียน การตัดสินใจที่รีบเร่ง การใช้อารมณ์ในการสั่งการ หรือการขาดความเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน อาจส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและบรรยากาศองค์กรโดยตรง ด้วยเหตุนี้ แนวคิดภาวะผู้นำอุดมสติ (mindful leadership) จึงได้รับความสนใจมากขึ้น ในฐานะภาวะผู้นำที่เน้นการ



ตระหนักรู้ตนเอง การอยู่กับปัจจุบันอย่างไม่ตัดสิน การตอบสนองอย่างรอบคอบ และการแสดงความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น (Kabat-Zinn, 2003 ; Wells, 2015)

งานวิจัยส่วนมากชี้ว่าภาวะผู้นำอุดมสติช่วยส่งเสริมการใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ที่มีเหตุผล การจัดการอารมณ์ และการสร้างบรรยากาศโรงเรียนที่เปิดรับการเรียนรู้ร่วมกัน Day และ Gregory (2017) เสนอว่าความมีสติเป็นเงื่อนไขสำคัญของการใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Hsieh (2018) อธิบายว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีสติจะให้ความสำคัญกับการรับฟัง การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก และการดูแลความเป็นอยู่ทางอารมณ์ของครูและนักเรียน ส่วน Mahfouz (2018) พบว่า การฝึกเจริญสติ(mindfulness)ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการสะท้อนคิดและการดูแลตนเองดีขึ้น ส่งผลเชิงบวก ต่อภาวะผู้นำและความเป็นอยู่ที่ดี

นอกจากนั้น การศึกษายังพบความเชื่อมโยงระหว่างความมีสติในโรงเรียนกับความไว้วางใจในองค์กร และคุณภาพบรรยากาศการทำงาน โดย Tabancal และ Ongel (2020) พบว่าความไว้วางใจในผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ในระดับโรงเรียนที่สูงขึ้น ส่วน Liu (2020) รายงานว่าการใช้แนวปฏิบัติด้านสติ ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนรับมือความเครียดและความไม่แน่นอนในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่การเรียนรู้ได้ดีขึ้น ข้อค้นพบเหล่านี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำอุดมสติมิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นทรัพยากรเชิงองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารยังมักเน้นทักษะ การบริหารทั่วไปหรือภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง แต่ยังมีงานที่ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ ผู้นำอุดมสติโดยตรงอยู่ไม่มาก โดยเฉพาะในเขตภาคเหนือซึ่งมีบริบทโรงเรียนต่างกันทั้งด้านขนาด ที่ตั้ง และ ทรัพยากร การพัฒนาที่เหมาะสมจึงควรตั้งอยู่บนการประเมินช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ พึงประสงค์ เพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับปัญหาและบริบทจริงของสถานศึกษา

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยประเมินลำดับความต้องการจำเป็นใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การ ตระหนักในตนเอง ความมุ่งมั่น การตัดสินใจที่ดี และความเห็นอกเห็นใจ พร้อมสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา จากข้อเสนอแนะปลายเปิดของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถใช้กำหนดแผนพัฒนา ผู้บริหารและใช้ต่อยอดเป็นบทความวิจัยเชิงประยุกต์ได้อย่างชัดเจน

คำถามการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีฐานคิดสำคัญอยู่บนแนวคิดเรื่องสติและการตระหนักรู้ในปัจจุบัน ซึ่งช่วยให้ผู้นำรับรู้ ตนเอง รับรู้ผู้อื่น และตัดสินใจอย่างรอบคอบบนฐานของคุณธรรมและเหตุผล (Kabat-Zinn, 2003) เมื่อ

พิจารณาในบริบทการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำอุดมคติยังเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา การสร้างองค์กรแห่งความไว้วางใจ การธำรงความยั่งยืนของโรงเรียน และการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของครู และผู้เรียน (Bush, 2008; Hargreaves, 2005 ; Tabancal & Ongel, 2020) จากการสังเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักในตนเอง ความมุ่งมั่น การตัดสินใจที่ดี และความเห็นอกเห็นใจ

1. การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การตระหนักในตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรับรู้อารมณ์ ความคิด แรงจูงใจ จุดแข็ง จุดอ่อน และผลกระทบของพฤติกรรมตนเองต่อผู้อื่น อย่างเท่าทัน องค์ประกอบนี้เป็นรากฐานของภาวะผู้นำอุดมคติ เพราะหากผู้บริหารไม่รู้เท่าทันตนเอง ย่อมมีแนวโน้มตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยอคติหรืออารมณ์มากกว่าด้วยการใคร่ครวญอย่างมีสติ งานของ Wells (2015) และ Hsieh (2018) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความตระหนักรู้ตนเองสูงจะสามารถกำกับอารมณ์ รับฟังข้อเสนอแนะ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจมากขึ้น ส่วน Mahfouz (2018) พบว่าการฝึกสติช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบตนเองได้ดีขึ้น และเข้าใจบทบาทของตนในการกำหนดบรรยากาศของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดข้อร้องเรียนจากครูเกี่ยวกับภาระงาน ผู้บริหารที่มีการตระหนักในตนเองจะไม่รีบปฏิเสธหรือปกป้องตนเองทันที แต่จะสำรวจอารมณ์ของตน รับฟังข้อเท็จจริง และสะท้อนว่ารูปแบบการสื่อสารหรือการมอบหมายงานของตนอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของครูอย่างไร ก่อนนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

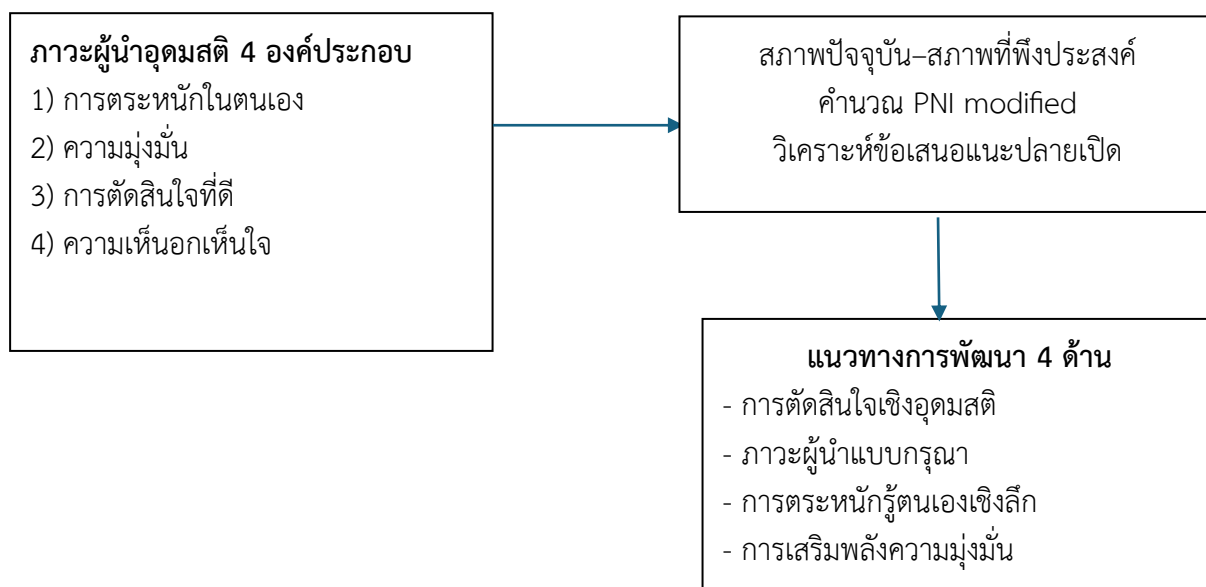
2. ความมุ่งมั่น (Commitment) ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจจริง ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจภายในในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญข้อจำกัดหรือความกดดันในการบริหารงานโรงเรียน ความมุ่งมั่นในกรอบภาวะผู้นำอุดมคติไม่ได้หมายถึงความพยายามแบบฝืนตนเองเท่านั้น แต่หมายถึงความสามารถในการยืนหยัดอยู่กับเป้าหมายทางวิชาชีพอย่างมีสติและไม่หลงไปกับแรงกดดันระยะสั้น Day, D. V. (2001) และ Hargreaves (2005) อธิบายว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ความทนทาน และความสามารถในการธำรงพลังการทำงาน ขณะที่ Williams (2016) เสนอว่า ผู้บริหารที่มีสติจะรักษาความชัดเจนของเจตนารมณ์ และบริหารพลังงานของตนเองได้ดีกว่าผู้บริหารที่ขาดการใคร่ครวญภายใน ตัวอย่างเช่น หากโรงเรียนกำลังขับเคลื่อนโครงการลดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้หลังวิกฤต ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นจะไม่ยุติโครงการกลางคันเมื่อพบอุปสรรค แต่จะคงเป้าหมายไว้ปรับแผนตามข้อมูล และสร้างแรงจูงใจให้ครูเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

3. การตัดสินใจที่ดี (Good decision-making) การตัดสินใจที่ดี หมายถึง ความสามารถในการใช้ข้อมูล เหตุผล การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย และการใคร่ครวญอย่างมีสติก่อนตัดสินใจในประเด็นสำคัญของโรงเรียน เช่น การบริหารบุคลากร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า mindfulness ช่วยให้ผู้นำลดการตอบสนองแบบรีบเร่ง และมีแนวโน้มใช้วิจารณญาณอย่างสมดุลมากขึ้น (Kabat-Zinn, 2003 ; Burmansah et al., 2022 ; Day and Gregory (2017) ชี้ว่าความมีสติเป็นเงื่อนไขสำคัญของการใช้ข้อมูลป้อนกลับ และการรับฟังอย่างลึกซึ้ง ส่วน Liu (2020) พบว่าการฝึกสติช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดการความเครียดและตัดสินใจได้เหมาะสมขึ้น ในช่วงวิกฤตตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ต้องตัดสินใจจัดสรรครูไปปฏิบัติงานพิเศษ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีจะพิจารณาข้อมูลภาระงานเดิม ความเชี่ยวชาญ ความพร้อมส่วนบุคคล และผลกระทบต่อผู้เรียน ไม่ตัดสินใจจากความคุ้นเคยหรือความรู้สึกส่วนตัวเพียงอย่างเดียว

4. ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) ความเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และข้อจำกัดของผู้อื่น พร้อมตอบสนองอย่างเคารพ เมตตา และคำนึงถึงศักดิ์ศรีความ

เป็นมนุษย์ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง งานของ Hsieh (2018) และ Mahfouz (2018) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีสติและความกรุณามีแนวโน้มสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรได้ดีกว่า ขณะที่ Tabancal, E., & Ongel, G. (2020)) พบว่าความไว้วางใจในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความมีสติในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ จึงสะท้อนว่าความเห็นอกเห็นใจมิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาตัวอย่างเช่น เมื่อนักเรียนหรือครูเผชิญความเครียด ผู้บริหารที่มีความเห็นอกเห็นใจจะไม่มองปัญหาเพียงในมิติของวินัยหรือผลผลิต แต่จะรับฟังบริบทชีวิต ให้การสนับสนุนที่เหมาะสม และออกแบบมาตรการช่วยเหลือโดยไม่ลดทอนศักดิ์ศรีของผู้เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า จากหลักการแนวคิดและองค์ประกอบทั้ง 4 ประการข้างต้นเห็นได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะช่วยให้ทราบช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็นใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักในตนเอง ความมุ่งมั่น การตัดสินใจที่ดี และความเห็นอกเห็นใจ ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรพัฒนา และช่วยกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารให้ตรงกับบริบท ปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างภาวะผู้นำอุดมคติที่เหมาะสม เป็นไปได้ และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน จากหลักการและแนวคิดต่างๆทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา ผู้วิจัยทบทวนตัวแปรที่เกี่ยวข้องและสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแบบแผนของการวิจัยแบบ Explanatory Sequential Mixed Method Design การวิจัยแบบผสมผสานวิธีของ John W. Creswell (Creswell, J. W. & Creswell, J.D. 2022) จึงทำให้การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบการผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินงาน ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 471 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือ จำนวน 214 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan และคัดเลือกด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำอุดมสติใน 4 องค์ประกอบ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะปลายเปิดเพื่อใช้สังเคราะห์แนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือจากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง .80–1.00 และมีการปรับปรุงตามคำแนะนำ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อมั่น .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จากผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน โดยผู้วิจัยเตรียมเครื่องมือ และยื่นขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ส่งถึงผู้บริหารโรงเรียน พร้อมแนบแบบสอบถาม ในรูปแบบของ Google Forms หรือเอกสาร และติดตามการตอบกลับจนครบตามจำนวน หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จัดหมวดหมู่ และเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงสถิติ และการวิเคราะห์เนื้อหา ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ สำหรับอธิบายสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้ค่าเฉลี่ยร่วมกับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่ออธิบายระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำอุดมสติในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ทั้งนี้ การแปลผลค่าเฉลี่ยช่วยให้เห็นระดับการปฏิบัติหรือระดับความคาดหวังของผู้บริหารในแต่ละด้าน ขณะที่ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานช่วยสะท้อนความสม่ำเสมอหรือความกระจายของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

2. นำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) เพื่อจัดลำดับประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาก่อนหลัง โดยค่าดัชนีดังกล่าวแสดงขนาดของช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง ยิ่งค่า PNI_{modified} สูงยิ่งสะท้อนว่าประเด็นนั้นมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา ผลการวิเคราะห์จึงไม่ได้หยุดเพียงการบอกระดับความคิดเห็น แต่ช่วยชี้เป้าหมายเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติว่าควรเร่งพัฒนาองค์ประกอบใดก่อน

3. ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามตอนที่ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อเสนอแนะทั้งหมด ตรวจสอบความซ้ำซ้อน จัดกลุ่มข้อความที่มีสาระใกล้เคียงกัน แล้วสังเคราะห์เป็นประเด็นแนวทางการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำอุดมสติ หลังจากนั้นจึงนำประเด็นที่สังเคราะห์ได้ไป

เทียบเคียงกับลำดับความต้องการจำเป็นจากค่า $PNI_{modified}$ เพื่อให้แนวทางที่เสนอมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสะท้อนความจำเป็นที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โดยรวมผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติอยู่ในระดับเร่งด่วน ($PNI_{modified} = 0.30$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า การตัดสินใจที่ดีมีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมา คือ ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น ตามลำดับ

ตารางที่ 1 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม และรายด้าน (n=214)

ที่	ภาวะผู้นำอุดมคติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับที่
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ		
1	การตระหนักในตนเอง	3.40	0.41	ปานกลาง	4.40	0.41	มาก	0.29	3
2	ความมุ่งมั่น	3.41	0.40	ปานกลาง	4.41	0.41	มาก	0.29	4
3	การตัดสินใจที่ดี	3.15	0.47	ปานกลาง	4.13	0.49	มาก	0.31	1
4	ความเห็นอกเห็นใจ	3.14	0.63	ปานกลาง	4.12	0.61	มาก	0.31	2
	รวม	3.28	0.39	ปานกลาง	4.27	0.40	มาก	0.30	

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสังเคราะห์ได้ 4 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมคติแบบเปิดรับและเชิงระบบ (2) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบกรุณาและเห็นอกเห็นใจเชิงรุก (3) การเสริมสร้างความตระหนักรู้ตนเองเชิงลึกผ่านการสะท้อนคิดและการฝึกสติ และ (4) การเสริมพลังความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายในต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยแนวทางทั้ง 4 ประการมีความสอดคล้องกับลำดับความต้องการจำเป็นที่ประเมินได้จากข้อมูลเชิงปริมาณและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

1. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์ประกอบด้านการตัดสินใจที่ดีมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในบริบทปัจจุบันยังต้องการการเสริมสร้างความสามารถในการใคร่ครวญข้อมูลอย่างรอบด้าน การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย และการตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Day, D. V., & Gregory, J. L. (2017) ที่ชี้ว่าความมีสติเป็นฐานสำคัญของการใช้ข้อมูลป้อนกลับ การควบคุมอารมณ์ และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณในภาวะผู้นำ ตลอดจนสอดคล้องกับ Kabat-Zinn (2003) ซึ่งอธิบายว่าการมีสติช่วยให้บุคคลตระหนักรู้ต่อประสบการณ์ปัจจุบันอย่างไม่ตัดสิน อันเป็นรากฐานของการตอบสนองต่อปัญหาอย่างรอบคอบมากกว่าการตอบโต้แบบฉับพลัน ในบริบทโรงเรียน ผลดังกล่าวจึงอธิบายได้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนข้อมูล เหตุผล และการใคร่ครวญเชิงจริยธรรมมากขึ้น เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก

ผลการวิจัยที่พบว่าด้านความเห็นอกเห็นใจมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับถัดมา สะท้อนว่าภาวะผู้นำอุดมคติในโรงเรียนไม่อาจจำกัดอยู่เพียงความสามารถด้านการจัดการงาน หากแต่ต้องรวมถึงความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น รับรู้อารมณ์ ความต้องการ และข้อจำกัดของครูและนักเรียนด้วย ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Hsieh (2018) ที่เสนอว่าผู้นำโรงเรียนที่มีสติควรสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ยึดมั่นในมาตรฐานทางศีลธรรม และคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีทางอารมณ์ของสมาชิกในโรงเรียน อีกทั้งสอดคล้องกับ Mahfouz (2018) ซึ่งพบว่าการฝึกสติช่วยให้ผู้นำโรงเรียนมีความไวต่อภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นมากขึ้น ส่งผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานและบรรยากาศองค์การในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นความเห็นอกเห็นใจจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่ต้องเผชิญความหลากหลายของปัญหาและความเปราะบางทางอารมณ์หลังวิกฤตทางสังคมและการศึกษา

สำหรับด้านการตระหนักในตนเองและความมุ่งมั่น แม้จะมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำกว่าสองด้านแรก แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า ผู้บริหารจำนวนหนึ่งอาจมีพื้นฐานของความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงานอยู่แล้ว แต่ยังคงต้องการการพัฒนาให้เกิดการรู้เท่าทันอารมณ์ แรงจูงใจ และข้อจำกัดของตนเองอย่างลึกซึ้งมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Wells (2015) ที่อธิบายว่าการตระหนักรู้ตนเองเป็นแกนกลางของภาวะผู้นำอุดมคติ เพราะช่วยให้ผู้นำเข้าใจผลกระทบของอารมณ์และพฤติกรรมของตนต่อผู้อื่น ขณะเดียวกัน ความมุ่งมั่นในงานของผู้บริหารยังสัมพันธ์กับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของ Day, D. V. (2001) และภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ Hargreaves (2005) ที่เน้นการรักษาคุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ยึดติดเพียงผลลัพธ์ระยะสั้น แต่คำนึงถึงการเติบโตของคนและองค์การในระยะยาว

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า แนวทางที่ได้มีความสอดคล้องเชิงตรรกะกับลำดับความต้องการจำเป็นอย่างชัดเจน กล่าวคือ องค์ประกอบที่มีค่า PNI_{modified} สูง ถูกแปลงเป็นแนวทางพัฒนาโดยตรง เช่น การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมคติแบบเปิดรับและเชิงระบบสำหรับด้านการตัดสินใจที่ดี และการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกรุณาและเห็นอกเห็นใจเชิงรุกสำหรับด้านความเห็นอกเห็นใจ ส่วนด้านการตระหนักในตนเองและความมุ่งมั่นก็ถูกเชื่อมโยงกับแนวทางการสะท้อนคิด การฝึกสติ และการเสริมแรงจูงใจภายใน ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามตอนที่ 3 มิได้ให้เพียงข้อเสนอแนะทั่วไป แต่สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงปฏิบัติสำหรับออกแบบแนวทางพัฒนาที่ตอบสนองต่อความจำเป็นจริงของผู้บริหารได้

เมื่อพิจารณาร่วมกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับองค์การ ในระดับตัวบุคคล แนวทางดังกล่าวช่วยส่งเสริมการรู้เท่าทันตนเอง การควบคุมอารมณ์ การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขณะที่ในระดับองค์การ แนวทางเหล่านี้มีศักยภาพในการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับ Tabancal, E., & Ongel, G., (2020) ที่พบว่าความมีสติในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในองค์การ ตลอดจนสอดคล้องกับ Liu (2020) ที่ยืนยันว่าการปฏิบัติสติช่วยให้ผู้นำโรงเรียนรับมือกับความเครียดและการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

ดังนั้น การอภิปรายผลในครั้งนี้จึงนำไปสู่ข้อสรุปสำคัญว่า ภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนามีลำดับขั้น โดยเริ่มจากองค์ประกอบที่มีช่องว่างสูงที่สุดก่อน แต่ขณะเดียวกันต้องออกแบบแนวทางพัฒนาให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบอย่างเชื่อมโยงกัน เพราะการตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น ต่างเป็นกลไกที่เกี่ยวพันกันและกันในการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม และยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้พบว่า ภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ข้อเสนอเชิงบูรณาการในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นฐานในการกำหนดแนวทางพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งภาวะผู้นำอุดมคติ ไม่ได้เกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคลเพียงด้านเดียว แต่เกิดจากการพัฒนาองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้านอย่างสัมพันธ์กัน ได้แก่ การตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น ซึ่งสามารถประยุกต์เป็นกรอบพัฒนาผู้บริหารทั้งในระดับบุคคล ระดับโรงเรียน และระดับหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

1. การตัดสินใจที่ดี เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนความสามารถของผู้บริหารในการพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ มีสติ รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลและองค์กรโดยรวม องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยจึงเสนอว่า การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติควรเริ่มจากการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่เปิดรับข้อมูลอย่างหลากหลาย มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และยึดประโยชน์ของผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นสำคัญ ในทางปฏิบัติ โรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้โดยกำหนดแนวทางประชุมเชิงไตร่ตรองก่อนตัดสินใจเรื่องสำคัญ เช่น การจัดสรรภาระงานครู การแก้ปัญหาพฤติกรรมนักเรียน หรือการวางนโยบายด้านวิชาการ เพื่อให้การตัดสินใจมีทั้งเหตุผล ความรอบคอบ และความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

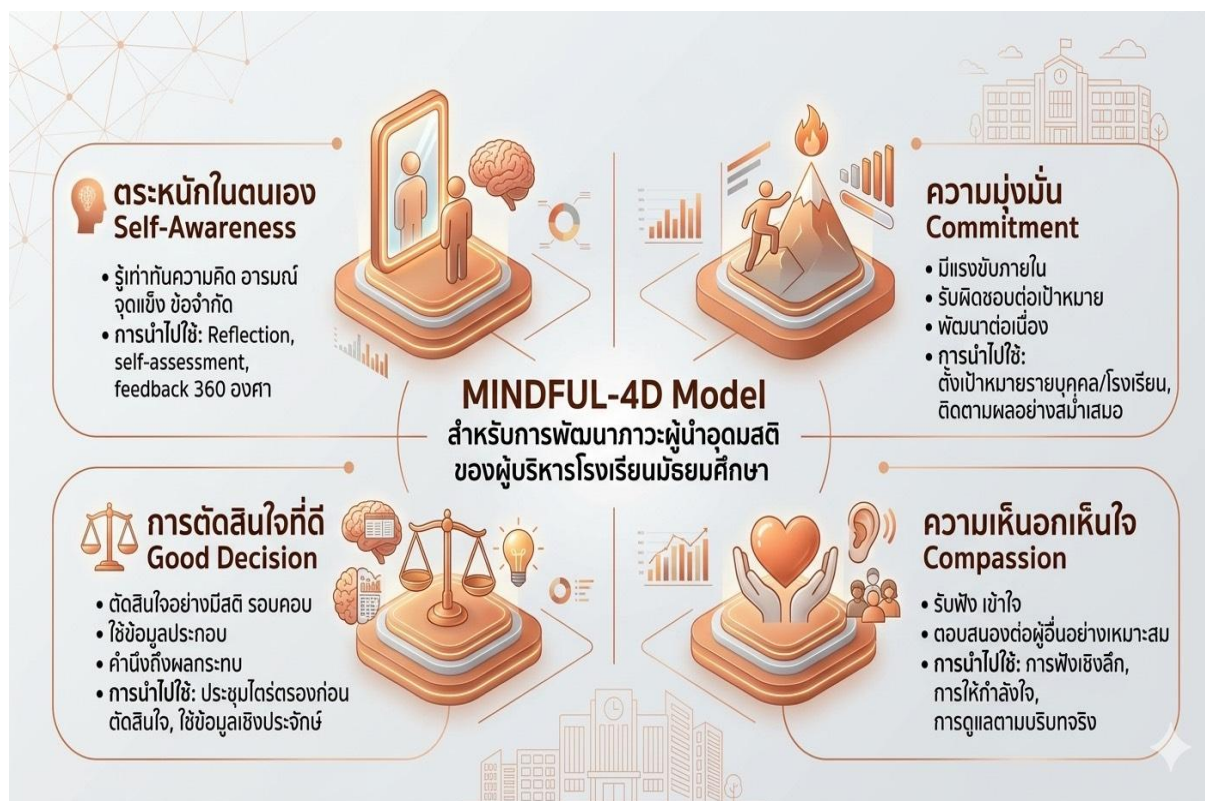
2. ความเห็นอกเห็นใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ภาวะผู้นำอุดมศัตมีมิติด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมอย่างชัดเจน ผลการวิจัยสะท้อนว่า ผู้บริหารที่มีความเห็นอกเห็นใจจะสามารถรับฟัง เข้าใจความรู้สึก และตอบสนองต่อความต้องการของครู บุคลากร และผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม องค์ความรู้ใหม่ในส่วนนี้จึงได้มองความเห็นอกเห็นใจเป็นเพียงคุณลักษณะเชิงอารมณ์ แต่เป็นพลังในการบริหารคนและสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก ในการนำไปใช้ โรงเรียนควรส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้การฟังอย่างลึกซึ้ง การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และการช่วยเหลือบุคลากรตามบริบทจริง เช่น การดูแลครูที่มีภาระงานสูง หรือการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านครอบครัว ซึ่งจะช่วยเสริมความไว้วางใจและความผูกพันภายในองค์กร

3. การตระหนักในตนเอง เป็นฐานรากของภาวะผู้นำอุดมคติ เพราะทำให้ผู้บริหารรู้เท่าทันความคิด อารมณ์ จุดแข็ง ข้อจำกัด และผลกระทบของตนเองต่อผู้อื่น งานวิจัยนี้ทำให้เห็นชัดว่า การพัฒนาความตระหนักในตนเองไม่ใช่เรื่องนามธรรม หากแต่เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำกับตนเองได้ดีขึ้น ลดการตอบสนองอย่างฉาบฉวย และตัดสินใจด้วยความสงบมากขึ้น การประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงอาจทำได้ผ่านกิจกรรมสะท้อนคิด การบันทึกการเรียนรู้จากประสบการณ์ การประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ หรือการรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ร่วมงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจตนเองลึกซึ้งและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง

4. ความมุ่งมั่น เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนแรงขับเคลื่อน ความรับผิดชอบ และการยืนหยัดต่อเป้าหมายที่มีคุณค่า งานวิจัยครั้งนี้ชี้ว่า ภาวะผู้นำอุดมคติจะสมบูรณ์ได้เมื่อผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค องค์ความรู้ใหม่ในด้านนี้จึงเน้นว่า ความมุ่งมั่นไม่ใช่เพียงความขยันหรือความอดทน แต่เป็นพลังภายในที่เชื่อมโยงกับจุดหมายของการบริหารสถานศึกษา ในการนำไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองและโรงเรียนอย่างชัดเจน สื่อสารเป้าหมายร่วมกับบุคลากร และติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาและสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร

เมื่อพิจารณาร่วมกันทั้ง 4 องค์ประกอบ จะเห็นได้ว่าองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้เสนอ “โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติ 4 มิติ” ที่เชื่อมโยงจากภายในสู่ภายนอก กล่าวคือ เริ่มจากการตระหนักในตนเอง ซึ่งเป็นฐานภายในของผู้นำ ขยายไปสู่ความมุ่งมั่นซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนไปสู่การตัดสินใจที่ดีซึ่งสะท้อนการใช้ปัญญาในการบริหาร และนำไปสู่ความเห็นอกเห็นใจซึ่งเป็นพลังในการอยู่ร่วมและขับเคลื่อน

องค์กรอย่างมีมนุษยธรรม โมเดลนี้จึงสามารถใช้เป็นกรอบออกแบบหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร ใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเอง และใช้เป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดล MINDFUL-4D Model สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่มา ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ความรู้จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและนำเสนอเป็นโมเดลการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำลำดับความต้องการจำเป็นทั้ง 4 องค์ประกอบไปใช้กำหนดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารแบบเป็นขั้นตอน โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ดีและความเห็นอกเห็นใจก่อน
2. โรงเรียนสามารถใช้แนวทางการพัฒนาทั้ง 4 ด้านเป็นกรอบวางแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหาร เช่น การฝึก reflection การฟังอย่างลึก การใช้ feedback 360 องศา และการสร้างเป้าหมายงานที่มีความหมาย
3. ควรนำตัวชี้วัดในแต่ละแนวทางไปประยุกต์ใช้กับระบบติดตามผลการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาผลของการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติไปใช้จริงในโรงเรียนด้วยการวิจัยกึ่งทดลองหรือการวิจัยและพัฒนา

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร หรือภาวะหมดไฟในการทำงาน

3. ควรขยายการศึกษาไปยังผู้บริหารระดับรอง ผู้นำทางวิชาการ หรือโรงเรียนในสังกัดอื่น เพื่อเปรียบเทียบบริบทและสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายที่กว้างขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 2566–2570*. กระทรวงศึกษาธิการ.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2565). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตกรรมการพัฒนาร่วมสมัยปัจจุบัน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.

Burmansah, B., Sutawan, K., Putra, R., & Ramadhan, R. (2022). Mindful leadership in educational settings: A review of conceptual development and implications. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 1–10.

Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.

Day, D. V., & Gregory, J. L. (2017). Mindfulness as a prerequisite to effective leadership: Exploring the constructs that foster productive use of feedback for professional learning. *Interchange*, 48(4), 363–375.

Hargreaves, A. (2005). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.

Hsieh, C. C. (2018). Developing meaningful schools: An exploration of mindful leadership by principals. *Educational Research Monthly*, 292, 69–86.

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.

Liu, L. (2020). Examining the usefulness of mindfulness practices in managing school leader stress during COVID-19 pandemic. *Journal of School Administration Research and Development*, 5(S1), 15–20.

Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: Effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*, 56(6), 602–619.

Tabancalı, E., & Öngel, G. (2020). Examining the relationship between school mindfulness and organizational trust. *International Education Studies*, 13(6), 14–25.

Wells, C. M. (2015). Conceptualizing mindful leadership in schools. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 1–38.

Williams, R. (2016). *The 7 habits of mindful leaders*. Ray Williams Associates.