

Strategies for Developing Mindful Leadership of Secondary School Administrators

Suphachok Khengkaew^{1*}, & Sudsaward Phaphaipheth²

¹ Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Thailand

² Graduate School, Phetchabun Rajabhat University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: khengkaew1604@gmail.com

Abstract

The purposes of this research were: 1) to conduct a needs assessment for the development of mindful leadership among secondary school administrators; 2) to develop strategies for enhancing mindful leadership among secondary school administrators; and 3) to evaluate the appropriateness and feasibility of the strategies for developing mindful leadership among secondary school administrators. A multiphase mixed-methods research approach was employed, involving a sample of 214 secondary school administrators in the northern region. Data were collected using a 5-point Likert-scale questionnaire with content validity indices ranging from 0.80 to 1.00 and an overall reliability coefficient of .98. The statistical methods used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, the Priority Needs Index (PNI_{modified}), and content analysis derived from interviews. The research findings revealed that: 1) the overall needs assessment for developing mindful leadership was identified as having a high level of urgency (PNI_{modified} = 0.30). The aspects were ranked from highest to lowest as follows: good decision-making, empathy, self-awareness, and commitment; 2) the strategies for developing mindful leadership among secondary school administrators consisted of four main strategies: Strategy 1: Developing open-minded and systematic decision-making; Strategy 2: Fostering proactive compassion and empathetic leadership; Strategy 3: Developing deep self-awareness for mindful leadership; and Strategy 4: Empowering internal motivation and commitment toward excellence in leadership; and 3) the evaluation results indicated that the appropriateness and feasibility of the strategies were at very high and high levels, respectively.

Keywords: Leadership Development, Mindful Leadership, Secondary School Administrators



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ศุภโชค ข่งแก้ว^{1*}, และ สุดสวาสดี ประไพเพชร²

1 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

* Corresponding author. E-mail: khengkaew1604@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีแบบพหุระยะ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ จำนวน 214 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ระหว่าง 0.80-1.00 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทคนิคการจัดลำดับความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติโดยรวมมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน ($PNI_{modified} = 0.30$) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น ตามลำดับ 2) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมคติแบบเปิดรับและเชิงระบบ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบเมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจเชิงรุก กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาความตระหนักรู้ตนเองเชิงลึกเพื่อภาวะผู้นำอุดมสติ กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมพลังความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายในสู่ความเป็นเลิศทางภาวะผู้นำ 3) ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมาก ตามลำดับ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนา; ภาวะผู้นำอุดมสติ; ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญความซับซ้อนด้านนโยบาย คุณภาพผู้เรียน ความคาดหวังของชุมชน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่อาจทำหน้าที่เพียงบริหารงานตามระเบียบหรือโครงสร้างเดิมเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ตัดสินใจอย่างรอบคอบ สร้างความไว้วางใจ และดูแลครูบุคลากร ตลอดจนผู้เรียนในฐานะมนุษย์ที่มีคุณค่า ทั้งนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร (Chiok Foong Loke, 2001)

ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารต้องรับผิดชอบภารกิจที่หลากหลาย ทั้งงานวิชาการ การพัฒนาครู การดูแลผู้เรียน การจัดการความปลอดภัย การบริหารงบประมาณ และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน ภารกิจดังกล่าวเกิดขึ้นท่ามกลางแรงกดดันและความไม่แน่นอน โดยเฉพาะหลังสถานการณ์โรคระบาด และการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ไม่เพียงมีความรู้และทักษะเชิงเทคนิค แต่ต้องมีสติตระหนักรู้ในตนเอง จัดการอารมณ์ได้ และตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลควบคู่กับคุณธรรม สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า



การบริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมดุล โดยเฉพาะการตัดสินใจบนฐานของสติและเหตุผล (Partin, 2022)

ภาวะผู้นำอูตมสติ (Mindful Leadership) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการนำด้วยสติ ความตื่นรู้ ความเมตตา และการใคร่ครวญอย่างรอบคอบ ผู้นำที่มีภาวะอูตมสติสามารถหยุดพิจารณา ก่อนตัดสินใจ รับรู้ ความคิดและอารมณ์ของตนโดยไม่ถูกครอบงำ เปิดใจรับฟังมุมมองที่แตกต่าง และตอบสนองต่อสถานการณ์ ด้วยความสงบ แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Kabat-Zinn (2003) ที่อธิบายว่าสติเป็นการใส่ใจต่อประสบการณ์ ปัจจุบันอย่างตั้งใจและไม่ตัดสิน เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำ จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล คุณค่า และความรอบคอบมากกว่าแรงกระตุ้นภายนอก

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดรับการสะท้อนกลับ การสร้างความไว้วางใจ การลดความเครียดของ ผู้นำและบุคลากร และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีมนุษยธรรม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากยังเผชิญข้อจำกัดด้านเวลา ภาระงาน และแรงกดดันจากผลลัพธ์เชิงปริมาณ ส่งผลให้การใช้สติในการตัดสินใจ การรับฟังอย่างลึกซึ้ง และการสะท้อนตนเองยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ งานวิจัยเชิงโครงสร้างในบริบทไทยเสนอว่า ภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารประกอบด้วย 4 แกนหลัก ได้แก่ การตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น (เสถียร วงศ์คม, 2562).

การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักในตนเอง ความมุ่งมั่น การตัดสินใจที่ดี และความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของระบบการศึกษาไทยที่มุ่งพัฒนาคนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำอูตมสติจึงควรดำเนินการในลักษณะของ “กลยุทธ์” โดยเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม แล้วนำผลไปกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีการ และตัวชี้วัดที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยใช้ดัชนี PNI_{modified} เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา (สุวิมล ว่องวาณิช, 2562) ด้วยเหตุนี้ การวิจัยเรื่องนี้จะมุ่งพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารโรงเรียนในภาคเหนือและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นไปได้ และนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอูตมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีฐานแนวคิดสำคัญ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอูตมสติ และบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแนวคิดดังกล่าวใช้เป็นพื้นฐานในการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำอูตมสติและกำหนดกรอบการพัฒนากลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้



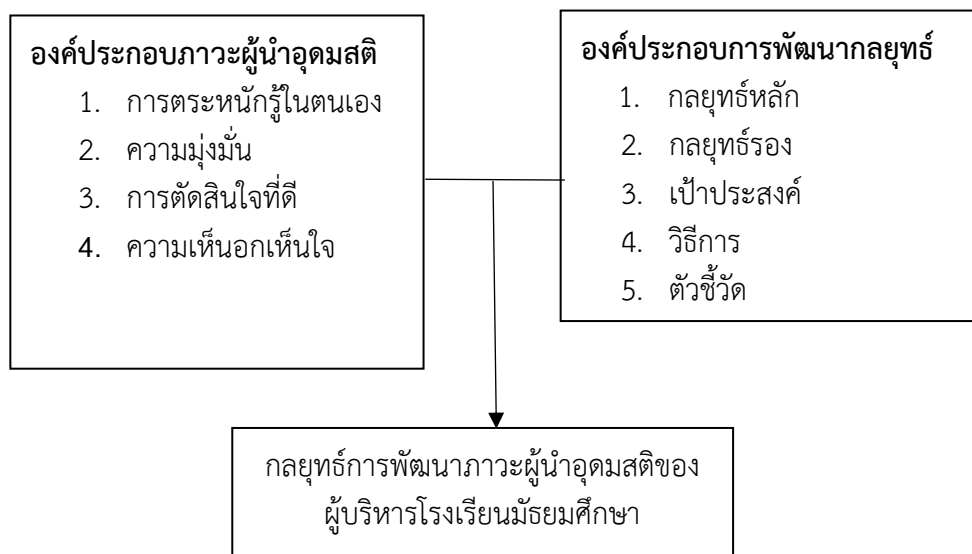
1. กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ เป็นแนวทางสำคัญที่องค์กรใช้กำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของสถานศึกษา กลยุทธ์มิใช่เพียงแผนงานทั่วไป แต่เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการ และบริบทของโรงเรียน การพัฒนากลยุทธ์จึงต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือก การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดวิธีดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การวิจัยครั้งนี้จึงใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ ประสานความร่วมมือ และนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกระตุ้นและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง ขณะที่ Hargreaves (2005) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ซึ่งเน้นการสร้างระบบและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดทั้งสองสะท้อนว่าผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันต้องมีไม่เพียงผู้สั่งการหรือควบคุมงานตามตำแหน่ง แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือ และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อครู ผู้เรียน และชุมชน

3. ภาวะผู้นำอุดมสติ เป็นแนวคิดที่เน้นการนำด้วยสติ ความตระหนักรู้ การควบคุมอารมณ์ การใคร่ครวญก่อนตัดสินใจ และความเมตตาต่อผู้อื่น Kabat-Zinn (2003) อธิบายว่า สติคือการใส่ใจต่อประสบการณ์ในปัจจุบันอย่างตั้งใจและไม่ตัดสิน เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำ จึงหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการรู้เท่าทันตนเอง มีความสงบภายใน ตัดสินใจอย่างรอบคอบ และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเข้าใจ สอดคล้องกับ Hsieh, C.C. (2018) ที่เสนอว่าผู้นำโรงเรียนที่มีสติควรให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปัจจุบัน พัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง สร้างความสัมพันธ์เชิงบวก รักษามาตรฐานทางศีลธรรม และคำนึงถึงสุขภาวะทางอารมณ์ของครูและนักเรียน นอกจากนี้ Mahfouz, J (2018) พบว่า การพัฒนาวิชาชีพบนฐานของสติช่วยส่งเสริมการดูแลตนเอง ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง และความตระหนักในบทบาทของผู้นำต่อบรรยากาศของโรงเรียน ส่วน Tan, C. (2023) ชี้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในยุคหลังวิกฤตจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีสติ เพื่อรับมือกับความเครียด ความกดดัน และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมดุล

4. บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นบริบทที่มีความซับซ้อน เนื่องจากโรงเรียนต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิต ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และการดูแลผู้เรียนจำนวนมาก ภายใต้ความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ความกดดัน และความคาดหวังจากหลายฝ่ายได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารตนเองและผู้อื่นด้วยสติ ความตระหนักรู้ ความรอบคอบ ความกรุณา และความมุ่งมั่น โดยสามารถรู้เท่าทันอารมณ์และความคิดของตนเอง ตัดสินใจบนฐานของข้อมูลและคุณธรรม เข้าใจผู้อื่น และสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน การวิจัยครั้งนี้จึงสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำอุดมสติไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การตระหนักในตนเอง ความมุ่งมั่น การตัดสินใจที่ดี และความเห็นอกเห็นใจ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินความต้องการจำเป็น วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีการ และตัวชี้วัดสำหรับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ตามแบบแผน Explanatory Sequential Mixed Method Design (Creswell, 2022) โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 471 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 214 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำอุมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำอุมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง 2) ด้านความมุ่งมั่น 3) ด้านการตัดสินใจที่ดี และ 4) ด้านความเห็นอกเห็นใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60–1.00 จากนั้น



ปรับปรุงข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ในการออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมซองจดหมายติดแสตมป์สำหรับส่งกลับ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืน ตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI_{modified}) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจากแบบสอบถาม นำมาจัดกลุ่มโดยกลุ่มที่มีค่า PNI_{modified} สูง จะเป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) ส่วนกลุ่มที่มีค่า PNI_{modified} ต่ำ จะเป็นจุดแข็ง (Strengths: S) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากแบบสอบถาม นำมาจัดกลุ่มโดยกลุ่มที่มีค่า PNI_{modified} สูง จะเป็นภาวะคุกคาม (Threats : T) ส่วนกลุ่มที่มีค่า PNI_{modified} ต่ำ จะเป็นโอกาส (Opportunities: O)

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การร่างกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อร่างกลยุทธ์หลัก เป้าประสงค์ กลยุทธ์รอง วิธีการ และตัวชี้วัด สำหรับใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานไม่น้อยกว่า 10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เกี่ยวกับกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีการ และตัวชี้วัดของการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำอุดมคติที่สังเคราะห์ได้จาก เอกสาร และการสัมภาษณ์ มาใช้เป็นกรอบในการตั้งคำถามเชิงบวกในการหาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการร่างแบบสัมภาษณ์



และนำร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาฯ ศึกษานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ ปรับปรุง และจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสัมภาษณ์ ไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง ในรูปแบบออนไลน์ โดยมีการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อชี้แจงในเบื้องต้น พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารโครงร่างและแบบสัมภาษณ์ล่วงหน้าก่อนวันสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำร่างกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสังเคราะห์และจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีการ และตัวชี้วัดเพื่อนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระยะที่ 3

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา 2) นักวิชาการการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการการศึกษา หรือ หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้สอนภาวะผู้นำระดับอุดมศึกษา 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา มีประสบการณ์อย่างน้อย 10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาจัดทำเป็นแบบประเมินชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำเสนอแบบประเมินต่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ ศึกษานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบประเมินผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบ Google Forms ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ ติดตามและตรวจสอบจำนวนการตอบกลับของแบบประเมินรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมิน วิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ และร้อยละ ความคิดเห็นที่มีต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ วิเคราะห์ ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean)



และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, $SD = 0.39$) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.40$) และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจที่ดี ($PNI_{modified} = 0.31$) ความเห็นอกเห็นใจ ($PNI_{modified} = 0.31$) การตระหนักในตนเอง ($PNI_{modified} = 0.29$) และความมุ่งมั่น ($PNI_{modified} = 0.29$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ ในภาพรวมและรายด้าน

ที่	ภาวะผู้นำอุดมสติ	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. ผลการพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมสติแบบเปิดรับและเชิงระบบ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบกรุณาและเห็นอกเห็นใจเชิงรุก การพัฒนาความตระหนักรู้ตนเองเชิงลึก และการเสริมพลังความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายใน โดยแต่ละกลยุทธ์มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้สามารถนำองค์กรด้วยสติ ความรอบคอบ ความเข้าใจผู้อื่น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมสติแบบเปิดรับและเชิงระบบ มุ่งให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจอย่างมีสติ รอบคอบ และเป็นระบบ โดยเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา วิเคราะห์ทางเลือกอย่างรอบด้าน และทบทวนผลการตัดสินใจภายหลังการดำเนินงาน วิธีการสำคัญ ได้แก่ การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น การวิเคราะห์ SWOT การใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีสติ และการประเมินผลย้อนกลับหลังดำเนินโครงการ

กลยุทธ์หลักที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบกรุณาและเห็นอกเห็นใจเชิงรุก มุ่งเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีความเมตตา เอื้ออาทร เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นและปลอดภัยทางจิตใจ กลยุทธ์นี้เน้นการช่วยเหลือเชิงรุก การฟังอย่างลึกซึ้ง การสื่อสารเชิงบวก การแบ่งปันโอกาสอย่างเป็นธรรม และการตอบสนองต่อสถานการณ์กดดันด้วยความสงบ



กลยุทธ์หลักที่ 3 การพัฒนาความตระหนักรู้ตนเองเชิงลึกเพื่อภาวะผู้นำอุดมสติ มุ่งให้ผู้บริหารรู้เท่าทันอารมณ์ แรงจูงใจ ความเชื่อ จุดแข็ง จุดอ่อน และผลกระทบของตนเองต่อผู้อื่น สามารถสะท้อนคิดและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง วิธีการสำคัญ ได้แก่ การฝึกสติในขณะทำงาน การประเมิน 360 องศา การวิเคราะห์รากฐานความคิด การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์หลักที่ 4 การเสริมพลังความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายในสู่ความเป็นเลิศทางภาวะผู้นำ มุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นภายใน มีวินัย รับผิดชอบต่อการกิจ กำหนดเป้าหมายชัดเจน และสามารถรักษาทัศนคติเชิงบวกแม้เผชิญอุปสรรค วิธีการสำคัญ ได้แก่ การติดตามผลการปฏิบัติงานรายเดือน การค้นหาคุณค่าของงาน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ การสะท้อนคิดหลังความสำเร็จหรือความล้มเหลว และการสร้างต้นแบบพฤติกรรมผู้นำอุดมสติ

โดยสรุป กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจที่ดีช่วยให้ผู้บริหารนำองค์กรด้วยเหตุผลและสติ ความเห็นอกเห็นใจช่วยสร้างความไว้วางใจ ความตระหนักรู้ตนเองช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และความมุ่งมั่นช่วยขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สามารถนำสถานศึกษาได้อย่างมีสติ มีคุณธรรม และยั่งยืน.

3.ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

1. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การตัดสินใจที่ดี รองลงมา คือ ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่นตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังมีช่องว่างในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติ โดยเฉพาะความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีสติ รอบคอบ และมีเหตุผลภายใต้บริบทของโรงเรียนที่มีความซับซ้อน ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร วินัยนักเรียน ความปลอดภัย และความสัมพันธ์กับชุมชน สอดคล้องกับ Partin (2022) ที่ชี้ว่า การฝึกสติของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับการจัดการองค์การ การตัดสินใจ ความเป็นอยู่ที่ดี และคุณลักษณะภาวะผู้นำ อีกทั้งสอดคล้องกับ Kabat-Zinn (2003) ที่อธิบายว่าสติเป็นการใส่ใจต่อประสบการณ์ปัจจุบันอย่างตั้งใจและไม่ตัดสิน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารหยุดพิจารณาก่อนตัดสินใจ และเลือกปฏิบัติบนฐานของข้อมูล เหตุผล และคุณธรรม

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การพัฒนาการตัดสินใจเชิงอุดมสติแบบเปิดรับและเชิงระบบ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบกรุณาและเห็นอกเห็นใจเชิงรุก การพัฒนาความตระหนักรู้ตนเองเชิงลึก และการเสริมพลังความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายใน โดยแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง วิธีการ และตัวชี้วัดที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับ เสถียร วงศ์คม. (2562). ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำอุดมสติของผู้บริหารประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การ



ตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านความเห็นอกเห็นใจยังสอดคล้องกับ Goetz et al. (2010) ที่อธิบายว่า ความกรุณาเป็นอารมณ์ทางสังคมที่เอื้อต่อความร่วมมือและการช่วยเหลือผู้อื่น ส่วนกลยุทธ์ด้านการตระหนักรู้ตนเองสอดคล้องกับ Partin (2022) ที่ระบุว่า การฝึกสติช่วยเพิ่มความสามารถในการสะท้อนตนเองและการรับรู้อารมณ์ของตน ดังนั้น กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจึงมีความสอดคล้องกับทั้งผลการประเมินความต้องการจำเป็นและฐานแนวคิดทางวิชาการ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จริง เนื่องจากมีองค์ประกอบครบถ้วนตั้งแต่กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง วิธีการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน ทั้งนี้ การที่กลยุทธ์ได้รับการประเมินในระดับสูง อาจเนื่องมาจากกลยุทธ์ถูกพัฒนาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จึงมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาและความต้องการพัฒนาผู้บริหารอย่างแท้จริง อีกทั้งยังสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำหลักคิดที่เหมาะสมไปสู่การปฏิบัติได้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) รวมถึงแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) ที่อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสถานะทางจิตวิทยาที่ช่วยให้บุคคลยึดมั่นต่อพันธกิจขององค์การ ดังนั้น กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีสติ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ และสามารถนำสถานศึกษาได้อย่างสมดุลและยั่งยืน.

โดยสรุป ผลการวิจัยทั้ง 3 ประเด็นสะท้อนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติ โดยเฉพาะด้านการตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการนำสถานศึกษาในบริบทที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการพัฒนากลยุทธ์แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านมีความเชื่อมโยงกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นอย่างเป็นระบบ โดยเน้นให้ผู้บริหารตัดสินใจบนฐานของสติและเหตุผล สร้างความสัมพันธ์ที่มีเมตตา รู้เท่าทันตนเอง และมีแรงจูงใจภายในในการขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลการประเมินกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดยังยืนยันว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่สมดุล มีคุณธรรม และสามารถนำสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน.

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารให้สามารถนำสถานศึกษาได้อย่างมีสติ มีเหตุผล มีความเมตตา และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ การตัดสินใจที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ การตระหนักในตนเอง และความมุ่งมั่น องค์ความรู้นี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติไม่ควรเป็นเพียงการอบรมเรื่องสติแบบทั่วไป แต่ควรพัฒนาเป็น ระบบกลยุทธ์ ที่มีเป้าหมาย วิธีการ และตัวชี้วัดชัดเจน โดยเริ่มจาก การตระหนักในตนเอง เพื่อให้ผู้บริหารรู้เท่าทันอารมณ์ ความคิด และจุดอ่อนของตนเอง จากนั้นจึงนำไปสู่การตัดสินใจที่ดี คือ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ ใช้ข้อมูล และคำนึงถึงผลกระทบต่อทุกฝ่ายขณะเดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจ ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจครู บุคลากร และนักเรียนมากขึ้น เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ส่วน ความมุ่งมั่น เป็นพลังสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่อง แม้ต้องเผชิญปัญหาหรือแรงกดดัน ดังนั้น ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้านจึงเชื่อมโยงกันเป็นกระบวนการ กล่าวคือ 1) รู้เท่าทัน



ตนเอง 2) ตัดสินใจอย่างมีสติ 3) เข้าใจและดูแลผู้อื่น และ 4) มุ่งมั่นขับเคลื่อนสถานศึกษา ทำให้ภาวะผู้นำอุดมคติเป็นทั้งคุณลักษณะภายในของผู้บริหารและเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้ คือ การเสนอแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นผู้นำที่มีสติ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรพัฒนาด้านการตัดสินใจเชิงอุดมคติเป็นลำดับแรกของแผนพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากด้านการตัดสินใจที่ดีมีค่า PNI สูงสุด (0.31) โดยเฉพาะประเด็นการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การตรวจสอบอคติของตน และการพิจารณาผลดี-ผลเสียอย่างรอบด้าน โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่ควรบรรจุหลักสูตร “Mindful Decision-Making” ในแผนพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

2. ควรพัฒนาระบบการรับฟังและสะท้อนกลับ (Feedback System) ในสถานศึกษาจากผลที่ชี้ว่าการเปิดใจรับฟังและทบทวนการตัดสินใจมีความต้องการจำเป็นสูง ควรจัดให้มีเวทีสนทนาแบบเปิด การประเมิน 360 องศา และการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After-Action Review) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเมตตาและความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เนื่องจากด้านความเห็นอกเห็นใจมีค่า PNI สูง (0.31) โรงเรียนควรพัฒนาแนวปฏิบัติ เช่น ระบบการช่วยเหลือเชิงรุก การสื่อสารเชิงบวก และกิจกรรมฝึกสติ-สมาธิ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจและเอื้ออาทร

4. จัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) สำหรับผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ตนเองและการเรียนรู้จากความผิดพลาด ควรกำหนดให้ผู้บริหารทุกคนมี IDP ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน



5. บุคลากร การพัฒนาความมุ่งมั่นและแรงจูงใจภายในกับระบบติดตามผลการปฏิบัติงานควรใช้ระบบติดตามผลรายเดือน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นวินัยในตนเองและความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

6. ควรนำกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านไปใช้ในระดับนโยบายและเครือข่ายโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัดสามารถขยายผลเป็นรูปแบบพัฒนาในระดับเขตพื้นที่หรือระดับภูมิภาคได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาผลลัพธ์เชิงประจักษ์หลังการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Impact Study) โดยการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง เพื่อประเมินผลของกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของครู และบรรยากาศองค์การ

2. พัฒนาและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (SEM) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำอุดมคติกับตัวแปรผลลัพธ์ ในด้านความผูกพันองค์การ หรือประสิทธิผลโรงเรียน เพื่อสร้างโมเดลเชิงโครงสร้างที่มีความเที่ยงตรงสูง

3. ขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังบริบทอื่น เช่น โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดใหญ่ หรือโรงเรียนเอกชน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงบริบท

4. ควรวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติ โดยการศึกษาปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) หรือกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ภายในของผู้บริหารต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอุดมคติ

5. ศึกษาปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาชุดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Guideline) สำหรับโรงเรียนในระดับนโยบาย

6. ควรพัฒนาเครื่องมือประเมินกลยุทธ์ภาวะผู้นำอุดมคติในรูปแบบดิจิทัล แบบประเมินออนไลน์ที่มีระบบวิเคราะห์ผลอัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการติดตามผลระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. บริษัท
พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสถียร วงศ์คม. (2562). *การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำอุดมคติ
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness
through transformational leadership*. Sage Publications.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction,
productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4),
191–204. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *A concise introduction to mixed methods
research* (2nd ed.). SAGE Publications.



- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136(3), 351–374.
<https://doi.org/10.1037/a0018807>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hsieh, C. C. (2018). Developing mindfulness in school leadership. *Journal of Educational Administration and Policy*, 69–86.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.
- Mahfouz, J. (2018). Mindfulness training for school administrators: Effects on well-being and leadership. *Journal of Educational Administration*, 56(6), 602–619.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Partin, J. M. (2022). A systematic review of mindfulness in school principals. *Education Leadership Review*, 23(1), 1–16.
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1081. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>
- Tan, C. (2023). Mindful school leadership and educational well-being. *Educational Leadership Review*, 10–11.