

## ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา

### THE EMPATHETIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHACHOENGSAO

จุมพล บุญมี<sup>1</sup>, รศ.รัตนา กาญจนพันธุ์<sup>2</sup>

Jumpol Boonmee<sup>1</sup>, Ratana Karnjanapun<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง



#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2565 จำนวน 306 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของโคเฮน จากนั้นสุ่มแบบชั้นภูมิโดยใช้สหวิทยาเขตของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ แล้วเทียบสัดส่วนด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ไม่พบความแตกต่าง

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา

### **Abstract**

The purpose of this research was to study and compare the empathetic leadership of school administrators from the point of view of teachers. Under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao. The sample group used in this research were 306 teachers under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao, academic year 2022, with a total of 306 teachers. The size of the sample was determined using Cohen's ready-made table. Then, stratified random sampling using school inter-campus as strata. Then compare the proportions by simple sampling. The instrument used for data collection was a questionnaire on empathetic leadership of school administrators, comprising 40 items, with a 5-point rating scale. The reliability was 0.98. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation. T test one-way analysis of variance and pairwise comparison by Cheffe's method.

The results showed that: (1) The teachers opinions about the empathetic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao in the overall and dimension were at the high level. (2) Comparison of teachers' opinions on empathetic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao, classified by level of education, academic standing and work experience. The results can be summarized as follows. Teachers with different level of education opinion on the empathetic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao Overall and each aspect were a statistically significantly different at .05. Teachers with different academic standing opinion on the empathetic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao Overall and each aspect found that were not different. Teachers with different work experience There are opinions about the humanistic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chachoengsao The overall and each aspect are different. There was a statistical significance at the .05 level, except for developing others. no difference found.

**Keywords:** Leadership, Empathetic leadership, school administrators

### **กุ่มิหลั้ง**

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ทั้งการบริหารหลักสูตร การพัฒนาครู การจัดการเรียนรู้ และการรับฟังเสียงการตอบกลับจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน [1] ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนาตลอดจนปรับปรุงสถานศึกษา มีบทบาทและอิทธิพลต่อการดำเนินงาน อันจะนำพาสถานศึกษาไปสู่การเรียนรู้ในมิติแบบใหม่ เพื่อให้ให้นักเรียนได้พัฒนา เต็มตามศักยภาพ มีความรู้ และทักษะที่เข้มแข็ง เหมาะสมเป็นรากฐานสำคัญในการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น และชีวิตในอนาคต [2] บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในการจะบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องตรวจสอบตัวเองถึงข้อบกพร่อง และหาทางปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อเรียนรู้และพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน [3]

การสร้างควมตระหนักรู้ถึงผลกระทบของโลกปัจจุบัน ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องกระตุ้นให้องค์กรของตนพัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และสามารถปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน รวมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่พร้อมสนับสนุนการสร้างภาวะผู้นำ ให้มีศักยภาพในการนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน [4] ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำที่ดีสามารถกระตุ้นให้คนทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะสามารถเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง และทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้คุณและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำ เพื่อชักจูงและจูงใจให้บุคลากรเข้าใจงานของตน มีความกระตือรือร้น ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย [5]

โดยพื้นฐานแล้ว ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น "ความเห็นอกเห็นใจ" เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความยากลำบากต่าง ๆ การตอบสนองต่อข้อกังวล และความต้องการของบุคคลอื่น การมีความเห็นอกเห็นใจสามารถช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน การแสดงความเมตตาต่อกัน เป็นอีกสิ่งสำคัญในการดูแลจิตใจคนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จไปด้วยกัน ทักษะของการเอาใจใส่คือการเข้าใจและพยายามมองโลกจากมุมมองของบุคคลอื่น เพราะคนที่เข้าใจผู้อื่นได้ดี คือคนที่ช่วยให้เข้าใจตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นได้เช่นกัน ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ จะเป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำควรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อความรู้สึกของทุกคนในองค์กร หากผู้นำมีความสามารถ ในการเข้าใจผู้อื่นเป็นอย่างดี ก็จะทำให้องค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้ ผู้นำควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพ และความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต [6]

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน กำหนดนโยบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนเป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเต็มตามศักยภาพสู่สังคมและประเทศชาติต่อไป

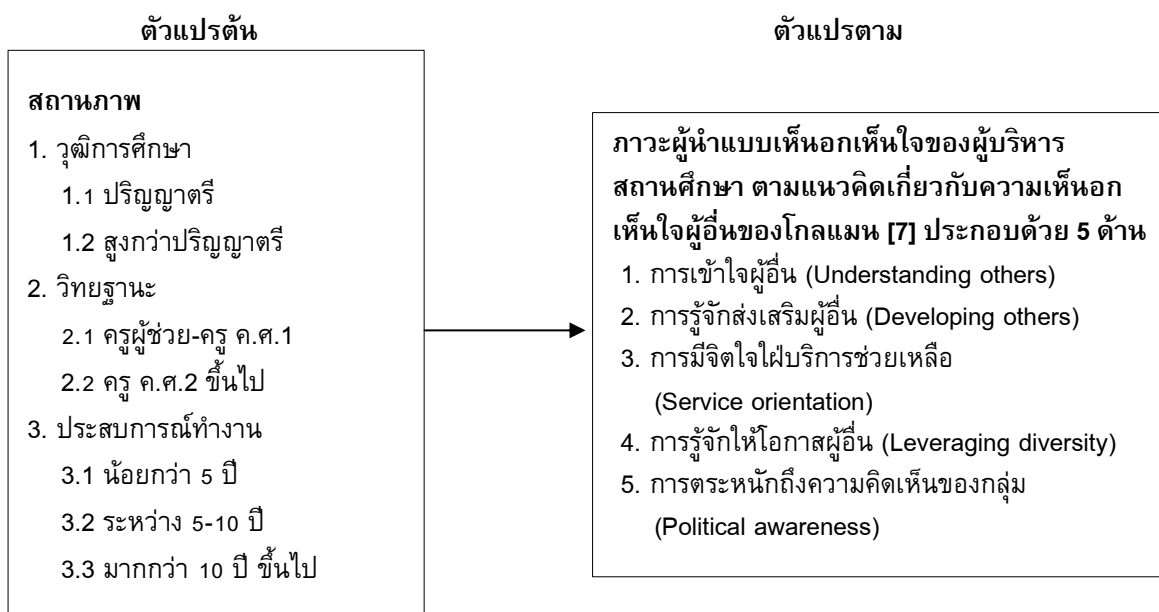
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา จำแนกตามวุฒิการศึกษา วิทยฐานะ และประสบการณ์ทำงาน

### สมมติฐานการวิจัย

ครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษา วิทยฐานะ และประสบการณ์ทำงาน

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

## 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ เชียงใหม่ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 29 โรงเรียน จำนวน 1,537 คน [8]

กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ เชียงใหม่ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 306 คน โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของโคเฮน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้สหวิทยาเขตของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ชั้นภูมิ ได้แก่ สหวิทยาเขตเบญจมาศรังษฤษฎี สหวิทยาเขตดัดดรุณี สหวิทยาเขตพนมสารคาม (พนมอดุลวิทยา) และสหวิทยาเขตแก้วโกวิท แล้วเทียบสัดส่วนด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้  
**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ และประสบการณ์ทำงาน

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ เชียงใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ การเข้าใจผู้อื่น การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ การรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

## 3. การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้
3. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruency: IOC) แล้วนำค่าคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ หลังจากนั้นนำค่าคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดย พิจารณาข้อคำถามที่มีค่า  $IOC \geq .80$  ซึ่งผลวิเคราะห์ที่ไม่มีข้อที่ตัดทิ้งหรือปรับปรุง
5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.48-0.89 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.98
6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตจากบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ไปถึงผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเตตรา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 คน
2. ผู้วิจัยดำเนินการขอความอนุเคราะห์จากครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเตตรา ในการทำแบบสอบถามออนไลน์ ให้เสร็จตามกำหนดภายในวันที่ 31 มกราคม 2566
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเตตราดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ
2. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา วิทยฐานะและประสบการณ์ทำงานโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage)
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเตตรา โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาและวิทยฐานะที่ต่างกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเตตรา วิเคราะห์โดยใช้ค่าที (t-test)

5. วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาณะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์โดยการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's post hoc comparison) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาณะเชิงเทรา สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น รองลงมา ได้แก่ ด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการเข้าใจผู้อื่น และเมื่อพิจารณาสรุปผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านการเข้าใจผู้อื่น พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเข้าใจผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับ 3 ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกมุมมองและข้อวิตกกังวลของบุคคลอื่น ผู้บริหารมีเมตตา ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้บริหารรับฟังและทำความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของผู้อื่น สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถรับรู้เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคคลอื่น

1.2 ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับ 3 ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมความรู้ และความสามารถของบุคคลอื่นให้พัฒนาสูงขึ้น ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ ผู้บริหารมุ่งส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.3 ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับ 3 ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความร่วมมือเมื่อครูขอความช่วยเหลือ ผู้บริหารคุ้มครองผลประโยชน์ของใต้บังคับบัญชา สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารทำในสิ่งที่ครูต้องการโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนอย่างไร และ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานและเป็นศูนย์รวมใจในสถานศึกษา

1.4 ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับ 3 ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ออกาสบุคคลที่ด้อยโอกาสได้กระทำในสิ่งที่เสมอภาคกับบุคคลอื่น ๆ ทั่วไป ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารมีความเที่ยงธรรมเป็นกลาง เข้าใจความแตกต่างแต่ละบุคคล

1.5 ด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับ 3 ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารเข้าใจและทราบถึงความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยเป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น ๆ ผู้บริหารปฏิบัติให้เกียรติครูทุกคนอย่างเสมอภาคกัน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความผูกพันในการอยู่ร่วมกัน

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ เชียงใหม่ จำแนกตามวุฒิการศึกษา วิทยฐานะ และประสบการณ์การทำงาน พบว่า

2.1 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ไม่พบความแตกต่าง ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's post hoc comparison) โดยภาพรวมพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่างและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี กับ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี ส่วนคู่อื่นไม่พบความแตกต่าง

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๖ เชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถเข้าถึงอารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนทำความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ในการสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นตามความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล อีกทั้งมีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้องค์กรมีความก้าวหน้า ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยคำนึงประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ จึงทำให้ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman Daniel [9] ได้กล่าวไว้ว่า ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกต้องการและความห่วงใยของผู้อื่น ซึ่งทำให้เข้าใจถึงความรู้สึกมุมมองและข้อวิตกกังวลของบุคคลอื่น และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ned Kock [10] ได้ทำการศึกษา ความเป็นผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ โดยนำเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ผลการศึกษาพบว่า ความเห็นอกเห็นใจของผู้นำมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของผู้ติดตาม ในการดูแลอารมณ์ของผู้อื่น ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจเป็นการเข้าใจและสนับสนุนของผู้นำในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่ง

มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanja Zivkovic [11] ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความเห็นอกเห็นใจเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าความเห็นอกเห็นใจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ และมีส่วนช่วยในการเพิ่มความตระหนักในตนเอง พัฒนาทักษะการฟังและการให้คำปรึกษา และเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความหลากหลาย เพิ่มความผูกพันและสร้างวัฒนธรรมของความรับผิดชอบร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทร วุฒิ วัฒนศัพท์, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และ ประภคิตยา ทักษิโณ [12] ได้ทำการศึกษา ตัวยังชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า กรอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะสะท้อนมิติของภาวะผู้นำที่อาศัยคุณภาพภายในตนเองไปสู่ภายนอก โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริบทของโรงเรียน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำบนพื้นฐานความเข้าใจ และพบว่าตัวยังชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกแต่ละตัวจะมีความเกี่ยวข้องกัน แสดงถึงคุณภาพตัวยังชี้ที่ต้องอาศัยการประเมินตนเองเป็นสำคัญ

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา จำแนกตามวุฒิการศึกษา วิทยฐานะ และประสบการณ์ทำงาน พบว่า

2.1 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาปฏิบัติงานที่มากกว่าครูที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจึงมีทัศนคติและความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ คิริพร ดวงศรี วันทนา อมตาริยกุล และ พงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ [13] กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน ให้เกียรติบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคกันอันส่งผลต่อความคิดและความเข้าใจของบุคลากรที่ต่างกัน เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้เทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่มีองค์ประกอบใกล้เคียงกัน และมีการจำแนกตามวุฒิการศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของธนากร แก่นเกษ [14] ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของธีรศักดิ์ สารสมัค, ไพรวลัย โคตรตะและชวนคิด มะเสนะ [15] ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ครูทุกคนจึงมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ บรรจง เจริญสุข [16] กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามวิทยฐานะโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้



เทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่มีองค์ประกอบใกล้เคียงกัน และมีการจำแนกตามวุฒิ การศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ จารุสิริ ทองเกตแก้ว เฉลิมชัย หาญกล้า และภัสสร เลาสวัสดิกุล [17] ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและบรรยากาศสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและบรรยากาศสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของปิยะ ทองมา และ ปทุมพร เปี้ยถนอม [18] ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่นไม่พบความแตกต่าง ทั้งนี้อาจเนื่องจากครูที่มีประสบการณ์ ทำงานมากกว่าจะมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่หลากหลายและใกล้ชิดกับผู้บริหารทำให้เห็นถึงการทำงานของผู้บริหาร ส่งผลต่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารที่แตกต่างกันต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ซึ่งมีความ สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญธิดา แก้วทอง วรฤต เตือนช้าง และวินัย ทองมัน [19] กล่าวว่า ผู้บริหารมีการ กำหนดภาระงานตามความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนด้วยภาระงานที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจใน การปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้เทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่มี องค์ประกอบใกล้เคียงกัน และมีการจำแนกตามประสบการณ์ทำงานเช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัย ของธนากร แก่นเกษ [13] ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05 และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของนฤมล คูหาแก้ว [20] ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มี ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงทรา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นเพื่อเป็นการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการเข้าใจผู้อื่น พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหาร สถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถรับรู้เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคคลอื่น ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของครูทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการ ออกเดินพบปะพูดคุยวิสาสะกับครูบ้างตามโอกาส และความเหมาะสมซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมี อหฺยาศัยไมตรี ตลอดจนช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

2. ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหาร สถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้

มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรแสดงความยินดีกับความสำเร็จของครูอย่างต่อเนื่อง และใส่ใจกับทุกปัญหาที่ครูเผชิญ ก็จะเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี สร้างความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนมีผลตอบแทนหรือรางวัลสำหรับครูที่มีผลงานดี และคอยสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานของครูให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่สูงขึ้น

3. ด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารทำในสิ่งที่ครูต้องการโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนอย่างใด และ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานและเป็นศูนย์รวมใจในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์สภาพองค์กร เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อจะได้เข้าไปช่วยบุคลากรในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และตรงต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

4. ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคลากรในโรงเรียน และ ผู้บริหารมีความเที่ยงธรรมเป็นกลาง เข้าใจความแตกต่างแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารควรมีแผนการบริหารจัดการบุคลากรให้ทำงานตามโครงสร้างภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน จัดการระบบบริหารงาน และบริหารคนที่มีความเป็นธรรมชาติ ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น แสดงการเคารพซึ่งความแตกต่างของผู้อื่นเสมอ

5. ด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างความผูกพันในการอยู่ร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรนั้นทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา ใส่ใจในเรื่องการสื่อสาร ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพอีกด้วย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา หรือปรับเปลี่ยนตัวแปรอื่น ๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ควรทำการศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2563, กันยายน-ธันวาคม). การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด - 19. วารสารศิลปการจัดการ, 4(3) :783-795.
- [2] เสาวลักษณ์ อนุพันธ์. (2563, กรกฎาคม-ธันวาคม). อนาคตทางการศึกษา : ผลกระทบจากวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. 14(2) : 14-25.
- [3] รัตนา กาญจนพันธ์. (2563, กันยายน-ธันวาคม). การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 10(3) : 545-556.
- [4] ปทุมพร เปี้ยถนอม. (2563, กันยายน-ธันวาคม). ภาวะผู้นำทางการศึกษายุคการแทนที่ด้วยสิ่งใหม่กับทิศทางการศึกษาไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 10(3) : 115-123.
- [5] ชนิดา คงสำราญ. (2563). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- [6] B. Dan Berger. (2021). *A research-based guide to empathy as a leadership skill*.  
<https://www.nafcu.org/berger-leadership-blog/research-based-guide-empathy-leadership-skill>.  
 (accessed on May 10, 2022).
- [7] ชีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2564). การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม. ว.สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 47(1), 75-98.
- [8] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาจะเชิงเทรา. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2565 สืบค้นได้จาก  
[https://data.boppobec.info/emis/school.php?Area\\_CODE=240001](https://data.boppobec.info/emis/school.php?Area_CODE=240001)
- [9] Goleman, Daniel. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing.
- [10] Ned Kock, Milton Mayfield and Lina M. De La Garza. (2019, May). *Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance*. Journal of Leadership & Organizational Studies 2019, 26(2) : 217-236.
- [11] Sanja Zivkovic. (2022, April). *Empathy in leadership: How it enhances effectiveness*. Dubrovnik, 01-02 April, 454-467.
- [12] ภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และประภฤติยา ทักษิโณ. (2565, มกราคม-เมษายน). การศึกษาตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในผู้บริหารโรงเรียนเอกชน : การวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 12(1), 137-149.
- [13] ศิริพร ดวงศรี, วันทนา อมตาริยกุล และ พงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ. (2562, กรกฎาคม-ธันวาคม). การพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 5(2) : 192-200.
- [14] ธนากร แก่นเกษ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- [15] ชีรศักดิ์ สารสมัคร ไพรวัลย์ โคตรระตะ และชวนคิด มะเสนะ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. การประชุม วิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5 “การวิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลง”.
- [16] บรรจง เจริญสุข. (2561). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. (การบริหาร การศึกษา). สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ถ่ายเอกสาร.
- [17] จารุสิริ ทองเกตแก้ว, เฉลิมชัย หาญกล้า และภัสสร เลาสวัสดิกุล. (2562, มกราคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำและ บรรยากาศสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี. วารสารลวศรีวารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 3(1) : 63-80.
- [18] ปิยะ ทองมา และ ปทุมพร เปี้ยถนอม. (2565, กันยายน-ธันวาคม). ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 2. วารสารการ บริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 5(3) : 87-112.
- [19] บุญธิดา แก้วทอง, วรฤต เตื่อนช้าง และวินัย ทองมัน. (2565, พฤษภาคม-มิถุนายน). แนวทางการเสริมสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรตามหลักสัคคหัตถ์ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ ตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์. วารสารวิจัยวิชาการ, 5(3) : 131-146.