

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

The Empathetic Leadership of School Administrators as Teachers' Opinions Under
Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2

จิตติ หงษ์เวียงจันทร์¹ และ มิตภาณี พุ่มกล่อม²

Jitti Hongwiangchan¹ and Mitparnee Pumklom²

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Educational Administration Program, Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹ jittihongwiangchan@gmail.com

Retrieved: July 10, 2024; Revised: August 13, 2024; Accepted: August 19, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ และขนาดสถานศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครู จำนวน 276 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.67-1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านความยืดหยุ่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการเห็นใจผู้อื่น 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ที่จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ที่จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านความยืดหยุ่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; แบบเห็นอกเห็นใจ; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aims to 1) study and 2) compare the empathetic leadership of school administrators as teachers' opinions under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 classified by gender and school size. The samples consisted of 276 teachers by using a stratified random sampling according to school size. The research instrument was a five-level rating scale questionnaire with content validity between 0.67-1.00 and a reliability of 0.97. The statistics used



in the data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, One-way analysis of variance and test the pairwise mean difference by Scheffe's method with a statistical significance level at 0.05

The findings were as follows: 1) The empathetic leadership of school administrators as teachers' opinions, overall was high level. When considering each aspect all aspects of empathetic leadership were rated high in order of mean scores as follows: understanding others flexibility emotional intelligence, and sympathy for others. 2) The comparison of empathetic leadership of school administrators as teachers' opinions classified by gender, overall and in each aspect, there were no difference. For The comparison of empathetic leadership of school administrators as teachers' opinions classified by school size, overall and in each aspect, compassion, emotional intelligence, and flexibility there were significant difference, with teachers in medium-sized schools having higher opinions than teachers in small-sized schools.

Keywords: Leadership; Empathetic; School Administrators

บทนำ

การสร้างความตระหนักรู้ถึงผลกระทบของโลกปัจจุบัน ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องกระตุ้นให้องค์กรของตนพัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกระตือรือร้น รวมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่พร้อมสนับสนุนการสร้างภาวะผู้นำ ให้มีศักยภาพในการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำที่ดีสามารถกระตุ้นให้คนทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะสามารถเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง และทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้ครู ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำ เพื่อชักจูงและจูงใจให้บุคลากรเข้าใจงานของตน มีความกระตือรือร้น ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (จุมพล บุญมี, 2566)

ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเกี่ยวข้องกับการศึกษา เนื่องจากการบริหาร จัดการสถานศึกษาในแต่ละโอกาสแต่ละเรื่อง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน ในขณะที่ผู้ร่วมงานจะตัดสินใจหรือเสนอแนะข้อมูลต่าง ๆ ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารและ ต้องรู้ถึงลักษณะของทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อความเข้าใจสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษาคควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักการพัฒนา นักแก้ไขปัญหานักตัดสินใจ นักประณีประนอม นักการทูต นักวางแผน และนักปกครอง (จรุณี เก้าเอี้ยน, 2557)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ ทักษะการวางแผน ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างแรงจูงใจ และทักษะการแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เอาใจใส่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดทักษะภาวะผู้นำในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้สถานศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร (อรสา มาสิงห์, 2560) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกและตัวแปรสำคัญในด้านจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้บริหารทางวิชาการ มีหน้าที่ในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำกล้าเปลี่ยนแปลง



กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและมีความรู้วิชาชีพ (ศศิตา เฟลินจิต, 2558)

ความเห็นอกเห็นใจ เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความยากลำบากต่าง ๆ การตอบสนองต่อข้อกังวล และความต้องการของบุคคลอื่น การมีความเห็นอกเห็นใจสามารถช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน การแสดงความเมตตาต่อกันเป็นอีกสิ่งสำคัญในการดูแลจิตใจคนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จไปด้วยกัน ทักษะของการเอาใจใส่คือการเข้าใจและพยายามมองโลกจากมุมมองของบุคคลอื่น เพราะคนที่เข้าใจผู้อื่นได้ดี คือคนที่ช่วยให้เข้าใจตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นได้เช่นกัน ความเป็นผู้นำที่เห็นอกเห็นใจ จะเป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำควรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อความรู้สึกของทุกคนในองค์กร หากผู้นำมีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นเป็นอย่างดี ก็จะนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้ ผู้นำควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพ และความพร้อมในการรับมือกับวิกฤตการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต (จุมพล บุญมี, 2566) ความเห็นอกเห็นใจเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินชีวิต เนื่องจากทักษะนี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลเกิดความรู้สึกร่วมทุกข์และเห็นอกเห็นใจบุคคลอื่น และพยายามดับทุกข์ให้คนอื่น ดังนั้นทักษะนี้จึงช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครอบคลุม จนถึงในระดับสังคม ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นหัวใจสำคัญของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งช่วยทำให้บุคคลหนึ่งสามารถทำประโยชน์แก่สังคมได้ (จุฑาทพร แต่มักดี, 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด 101 แห่ง แบ่งเป็น สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 42 แห่ง สถานศึกษาขนาดกลาง 58 แห่ง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ 1 แห่ง จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด จำนวน 88 คน จำนวนคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด จำนวน 976 คน ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2563-2565 ส่วนที่ 3 ทิศทางการจัดการศึกษา พบว่ามีกลยุทธ์หลักจำนวน 6 ข้อ นโยบายในการขับเคลื่อนการศึกษา 12 ข้อ โดยเฉพาะกลยุทธ์ข้อที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และนโยบายที่ 12 ก้าวไกลเทคโนโลยีสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นจากผลทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (o-net) ปีการศึกษา 2561-2563 ที่ลดลงกว่าระดับประเทศ อีกทั้งจำนวนสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีนักเรียนต่างด้าวเพิ่มขึ้นจำนวนมากส่งผลให้ผลการทดสอบความสามารถด้านการอ่าน (RT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ต่ำลงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจึงส่งผลต่อกลยุทธ์ และนโยบายในการขับเคลื่อนการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, 2562) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทสำคัญมากในการร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษา ปัญหาที่พบในปัจจุบันในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ครูที่ไม่ได้รับการช่วยเหลือจากผู้บริหารสถานศึกษา ความขัดแย้งของครูกับผู้บริหารสถานศึกษา การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการแค่ผลงาน โดยไม่สนใจกับความสามารถและความเหมาะสมที่มอบหมายให้กับครู ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่รับฟังการแสดงความคิดเห็นของครูหรือความต้องการของครู โดยยึดเหตุผลตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ ความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในบริบทของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้การทำงานมีความสุข และมีประสิทธิภาพอย่างเต็มความสามารถ (จามรรวรรณากาญจน์, 2567)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยสนใจในประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น จึงสนใจทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ และขนาดสถานศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ของโรบบินส์ (Robbins, 2024) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์และด้านความยืดหยุ่น และผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

1. สุขอรุณ วงษ์ทิม (2561) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจ คือ ความสามารถของผู้ให้คำปรึกษาในการที่จะเข้าใจความคิด อารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องในลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง และมีการสื่อสารเพื่อตอบสนองย้อนกลับให้ผู้รับบริการได้รับรู้ในความรู้สึกของผู้ให้คำปรึกษา

2. บัณฑิตา สิทธิพงศากุล (2564) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำ ที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพ และจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่

3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ พบว่ามีการนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหลายทฤษฎีแต่ในที่นี่จะยกตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีสำคัญที่มีการศึกษาในระยะปลายของยุคหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดคุณลักษณะที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเป็นแนวคิดที่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุน สรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ จึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นด้วยความปรารถนาดี ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์ความรู้สึกหรือปัญหาที่แต่ละคนกำลังเผชิญอยู่ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ เพื่อช่วยให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และสร้างความเชื่อใจของผู้ร่วมงานให้มากขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ของโรบบินส์ (Robbins, 2024) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านความยืดหยุ่น มีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรต้น

1.เพศ

- 1.1 ชาย
- 1.2 หญิง

2.ขนาดสถานศึกษา

- 2.1 สถานศึกษาเล็ก
- 2.2 สถานศึกษากลาง
- 2.3 สถานศึกษาใหญ่

ตัวแปรตาม

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการเข้าใจผู้อื่น
2. ด้านการเห็นใจผู้อื่น
3. ด้านความฉลาดทางอารมณ์
4. ด้านความยืดหยุ่น

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ คือ งานวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรเป็นครูผู้สอน จำนวน 976 คน จากสถานศึกษา 101 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษากาญจนบุรี เขต 2, 2566) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวน 276 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 แบบ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) ชนิด 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในส่วนของการนำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ประกอบไปด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ และสถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 0.67 จำนวน 1 ข้อ และข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 จำนวน 23 ข้อ นำไปทดลองใช้และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเข้าใจผู้อื่น รองลงมาคือ ด้านความยืดหยุ่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการเห็นใจผู้อื่น ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการเข้าใจผู้อื่น	4.29	0.59	มาก
2. ด้านการเห็นใจผู้อื่น	4.20	0.60	มาก
3. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.23	0.60	มาก
4. ด้านความยืดหยุ่น	4.24	0.59	มาก
รวมเฉลี่ย	4.24	0.55	มาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ที่จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ที่จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านความยืดหยุ่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยครูในสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ชาย		หญิง		t	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านการเข้าใจผู้อื่น	4.31	0.57	4.27	0.60	0.44	0.661
2. ด้านการเห็นใจผู้อื่น	4.19	0.85	4.20	0.61	-0.11	0.917
3. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.24	0.56	4.22	0.62	0.25	0.807
4. ด้านความยืดหยุ่น	4.25	0.52	4.24	0.63	0.18	0.855
รวมเฉลี่ย	4.25	0.51	4.23	0.58	0.20	0.840

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สถานศึกษา ขนาดเล็ก		สถานศึกษา ขนาดกลาง		สถานศึกษา ขนาดใหญ่		F	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
	1. ด้านการเข้าใจผู้อื่น	4.24	0.74	4.35	0.50	4.31		
2. ด้านการเห็นใจผู้อื่น	4.07	0.73	4.33	0.53	4.14	0.43	5.51**	0.004
3. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.11	0.75	4.36	0.49	4.20	0.45	4.97**	0.008
4. ด้านความยืดหยุ่น	4.11	0.72	4.37	0.51	4.22	0.41	5.29**	0.006
รวมเฉลี่ย	4.12	0.70	4.35	0.47	4.22	0.35	4.73*	0.010

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์และด้านความยืดหยุ่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ความคิดเห็นของครู โดยภาพรวม

ขนาดสถานศึกษา	\bar{x}	ขนาดสถานศึกษา		
		ขนาดเล็ก (Sig.)	ขนาดกลาง (Sig.)	ขนาดใหญ่ (Sig.)
		4.12	4.35	4.22
ขนาดเล็ก	4.12	-	-0.23** (0.010)	-0.09 (0.580)
ขนาดกลาง	4.35	-	-	0.13 (0.295)
ขนาดใหญ่	4.22	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1. โดยภาพรวม ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

2. ด้านการเห็นใจผู้อื่น ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

3. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

4. ด้านความยืดหยุ่น ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและรับรู้อารมณ์ความรู้สึกหรือปัญหาที่แต่ละคนกำลังเผชิญอยู่ สามารถหาวิธีที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา มีน้ำใจ คิดถึงความรู้สึกของผู้อื่น และไม่คาดหวังสิ่งตอบแทนเป็นความต้องการอยากช่วยเหลือเพื่อให้ผู้อื่นมีชีวิตที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ และช่วยให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สร้างความเชื่อใจให้กับผู้ร่วมงานได้ดี ดังที่ 롭บินส์ (Robbins, 2024) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็น



ใจเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ให้ความสนใจกับผู้คนรอบตัว รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจความต้องการของผู้อื่นอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีร์พัตน์ วงศ์คุ้มสิน (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยโปรแกรมให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ผลวิจัยพบว่า ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยภาพรวมและรายด้านของนิสิตกลุ่มทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง และสอดคล้องกับวิจัยของ จุมพล บุญมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1 ด้านการเข้าใจผู้อื่น ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของครูได้ดี ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ความคิดหรือมุมมองที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลได้ดี และพร้อมที่จะช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม เมื่อครูเกิดปัญหาได้ดี เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งได้ดี ดังที่ พิชญานิน อินทโสทธิ (2565) กล่าวว่า การเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการแสดงสีหน้าและท่าทาง การรับรู้ความรู้สึกผู้อื่นอย่างสอดคล้องสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของอีร์พัตน์ วงศ์คุ้มสิน (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยโปรแกรมให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเข้าใจผู้อื่น และภาพรวมของนิสิตกลุ่มทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล สูงกว่ากลุ่มควบคุม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุมพล บุญมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเข้าใจผู้อื่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

1.2 ด้านการเห็นใจผู้อื่น ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความทุกข์ใจ ความไม่สบายใจ วิตกกังวลหรือมีความสุขของครูได้ดี โดยสังเกตจากพฤติกรรม สีหน้า แววตา ท่าทาง การพูด รวมถึงรับรู้ถึงความต้องการของครูที่ต้องการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ คอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ พร้อมทั้งสามารถหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ให้กำลังใจเมื่อครูมีความทุกข์ และคอยส่งเสริมและสนับสนุนในสิ่งที่ครูต้องการได้ดี ดังที่ โกลแมน (Goleman, 1998) กล่าวว่า การเห็นใจผู้อื่น (developing others) เป็นการมีความรู้สึกต้องการสนับสนุนผู้อื่นให้พัฒนาขึ้น โดยรู้ข้อดีและข้อเสียของผู้อื่นให้พัฒนาสูงขึ้น โดยไม่สนใจถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของอีร์พัตน์ วงศ์คุ้มสิน (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยโปรแกรมให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเห็นใจผู้อื่นโดยภาพรวมของนิสิตกลุ่มทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลสูงกว่ากลุ่มควบคุม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุมพล บุญมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเห็นใจผู้อื่น และภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

1.3 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และรู้ถึงความต้องการของครูได้ดี จัดการอารมณ์ของตนเองและเข้าใจอารมณ์ของครูได้ดี สามารถคิดไตร่ตรอง ก่อนตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ นำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไขแก้ปัญหาและแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครูช่วยให้การดำเนินชีวิตมีความสุขและประสบความสำเร็จ ดังที่ ฉันทพร จารุไพศาล (2567) กล่าวว่า ความฉลาดทาง



อารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น และสามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ชีวิตมีความสุขและประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การควบคุมตนเอง ทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การเข้าใจผู้อื่นและการจูงใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุสลัน ดาโอ๊ะ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครราชสีมา ผลวิจัยพบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล มาลาพงษ์ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.4 ด้านความยืดหยุ่น ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถหรือทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ฝึกฝนและพัฒนา เพื่อใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่ต้องเจอวิกฤตต่าง ๆ ที่เหนือความคาดหมายหรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก และช่วยให้ปัญหานั้นลดลงและพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ พสุ เตชะรินทร์ (2567) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับสิ่งที่เหนือความคาดหมาย ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และมีความยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ด้านความยืดหยุ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา แสนภูวา (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ด้านความยืดหยุ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวม และรายด้านไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงไม่ปฏิบัติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความเห็นอกเห็นใจกับครูเพศชาย และครูเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งความเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการเข้าใจครูด้วยความปรารถนาดี ไม่ว่าจะ เป็นอารมณ์ความรู้สึกหรือปัญหาที่ครูแต่ละคนกำลังเผชิญอยู่ และสามารถตอบสนองความต้องการของครูได้ดี และช่วยให้ครูในโรงเรียนร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และสร้างความเชื่อใจให้ครูได้ ดังที่ นิลุบล สุขวนิช (2567) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ คือ ความสามารถของผู้นำในการแสดงออกถึงความใส่ใจและความเข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงานในองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถพูดคุยเรื่องงานและปัญหาส่วนตัวได้ และยังมี การเผื่อระวังไม่ให้พนักงานเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุมพล บุญมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวิถีสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า ขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความเห็นอกเห็นใจต่อครูที่แตกต่างกัน เนื่องจากถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนครูจะน้อยตามจำนวนนักเรียนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับรู้ถึงปัญหาและความต้องการของครูได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ นอกจากนี้ขนาดของสถานศึกษายังมีผลต่อการทำงานของครู การทำงานและรับผิดชอบงานมีความแตกต่างกันระหว่างสถานศึกษา



ขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จึงทำให้ครูแต่ละขนาดของสถานศึกษามีความคิดเห็นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ดังที่ ญัฎฐณี สุขปรีดี (2565) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจจะช่วยลดความรู้สึกทางลบหรืออารมณ์หงุดหงิดออกไปโดยไม่จำเป็น ทำให้เกิดความสมดุลของจิตใจ หากไม่สร้างความสมดุลก็อาจเกิดความเครียด ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและความสุข สอดคล้องกับวิจัยของ สริดา ศุภสุทธิเวช (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุดนิทานส่งเสริมพฤติกรรมการเห็นอกเห็นใจสำหรับเด็กปฐมวัย ผลการวิจัยพบว่า คะแนนพฤติกรรมการเห็นอกเห็นใจของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการเล่านิทานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับวิจัยของ จุมพล บุญมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทราที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ซึ่งอภิปรายเป็นรายด้านดังนี้

3.1 ด้านการเห็นใจผู้อื่น ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นแบบเห็นอกเห็นใจ ด้านการเข้าใจผู้อื่นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางสามารถรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ โดยสังเกตจากพฤติกรรม สีหน้า แววตา ท่าทาง การพูด รวมถึงรับรู้ถึงความต้องการของครูที่ต้องการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ คอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ พร้อมทั้งสามารถหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างมีเหตุผลให้กำลังใจเมื่อครูมีความทุกข์ และคอยส่งเสริมและสนับสนุนในสิ่งที่ครูมีความต้องการได้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุมพล บุญมี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเห็นใจผู้อื่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

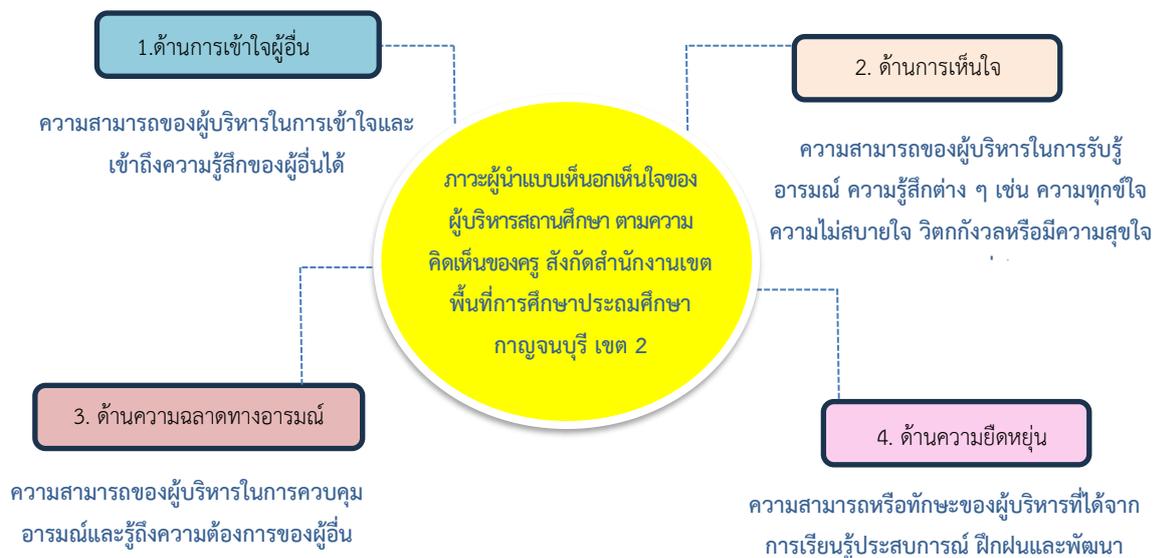
3.2 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นแบบเห็นอกเห็นใจ ด้านความฉลาดทางอารมณ์มากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางสามารถควบคุมอารมณ์และรู้ถึงความต้องการของครู จัดการอารมณ์ของตนเองและเข้าใจอารมณ์ของครู สามารถคิดไตร่ตรองก่อนตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ นำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขแก้ปัญหาและแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครูช่วยให้การดำเนินชีวิตมีความสุขและประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล มาลาพงษ์ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลวิจัยพบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ด้านความยืดหยุ่น ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ ครูในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นแบบเห็นอกเห็นใจ ด้านความความยืดหยุ่นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ฝึกฝนและพัฒนา เพื่อใช้ในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่ต้องเจอวิกฤตต่าง ๆ ที่เหนือความคาดหมายหรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก เพื่อช่วยให้ปัญหานั้นลดลงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา แสนภูวา (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ด้านความยืดหยุ่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากงานวิจัยครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ทำให้เกิดองค์ความรู้ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ ของโรบบินส์ (Robbins, 2024) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านความยืดหยุ่น ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จและตอบสนองต่อความต้องการของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน จึงมีภาพประกอบแนวคิด ดังนี้



สรุป

1. ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเข้าใจผู้อื่น รองลงมาคือ ด้านความยืดหยุ่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการเห็นใจผู้อื่น ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ด้านการเห็นใจผู้อื่น ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านความยืดหยุ่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยครูในสถานศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นมากกว่าครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องความเห็นอกเห็นใจจัดทำโปรแกรมอบรมและพัฒนาเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างทักษะการเห็นอกเห็นใจ รวมถึงการจัดการความเครียดและการฟังเชิงลึก

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการทำงานของครูในระยะยาว

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ผลการวิจัยที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือปรับเปลี่ยนตัวแปรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาของรัฐและสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาและผลกระทบต่อการทำงานของครูและบรรยากาศการเรียนการสอน

เอกสารอ้างอิง

- จามร วรรณกาญจน์. (2567, กุมภาพันธ์ 24). *ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอุโลกสีห์หมื่น*. โรงเรียนบ้านอุโลกสีห์หมื่น. สัมภาษณ์.
- จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*. สงขลา: ชานเมือง.
- จินตนา แสนภูวา. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *วารสารบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(46), 288-298.
- จุฑาทพร แต่ภักดี. (2561). *ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดอุบลราชธานี และความเกี่ยวข้องระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของครอบครัว* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล บุญมี. (2566). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 20(38), 110-120.
- ณัฐธณี สุขปรีดี. (2565). *Empathy มองเห็น-เข้าใจบริบทของผู้เรียน*. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2566, จาก <https://research.eef.or.th/empathy>
- ฉันทพร จารุไพศาล. (2567). *ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)*. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2566, จาก <https://www.workwithpassiontraining.com/17256345-emotional-intelligence>



- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2564). การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(1), 75-98.
- นิลุบล สุขวณิช. (2567). เปิดเคล็ดลับการครองคน ครองงาน อย่างผู้นำที่ใช้หัวใจนำองค์กร (*Empathic Leader*). สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2566, จาก <https://www.istrong.co>single-post>empathetic-leader>
- บัณฑิตา สิทธิพงศากุล. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พสุ เตชะรินทร์. (2567). คุณลักษณะของผู้นำ ที่ต้องเพิ่มในปี 2567. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2567, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/news-update/1107490>
- พิชญานิน อินทโสตถิ. (2565). การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในการส่งเสริมทักษะชีวิตของเด็กปฐมวัย ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รุสลัน ดาโอะ. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนราธิวาส (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ศศิวิมล มาลาพงษ์. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 7(3), 75-86.
- สรिता ศุภสุทธิเวช. (2563). การพัฒนาชุดนิทานส่งเสริมพฤติกรรมความเห็นอกเห็นใจสำหรับเด็กปฐมวัย. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*, 21(1), 92-106.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. (2562). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2563-2565*. กาญจนบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2.
- สุขอรุณ วงษ์ทิม. (2561). “ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาเทคนิคการปรึกษาเบื้องต้น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อรสา มาสิงห์. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 13(2), 1-14.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.



Krejcie, R. V., & Morgan, D. W, (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbein, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.

Robbins, T. (2024). *Empathetic leadership*. Retrieved on April 9, 2023, from <https://www.tonyrobbins.com/What-is-leadership/empathetic-leadership>