



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

ภาวะผู้นำด้วยความเห็นอกเห็นใจ กุญแจสำคัญสู่การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ Compassionate Leadership The Key to Modern School Management

ภวนาถ ภูศักดิ์

โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

บทคัดย่อ

ความเห็นอกเห็นใจเป็นองค์ประกอบสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารสถานศึกษา อย่างยั่งยืน ในยุคใหม่ ซึ่งสะท้อนผ่าน (1) ความเมตตากรุณาและการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคลากร (2) การเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน (3) การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาองค์ความรู้ตามศักยภาพและความสนใจ และ (4) การมีปฏิสัมพันธ์ที่อบอุ่น พร้อมให้ความช่วยเหลือในยามจำเป็น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งเสริมความไว้วางใจและความเข้มแข็งทางจิตใจของบุคลากร โดยมีความเห็นอกเห็นใจเป็นพื้นฐานสำคัญ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิด บทบาท และแนวทางในการพัฒนาความเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่ องค์ความรู้ที่นำเสนอได้มาจากการศึกษาวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์แนวคิดทางภาวะผู้นำร่วมสมัย เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงวิชาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ความเห็นอกเห็นใจ, ภาวะผู้นำ

Abstract

Empathy is a key component and starting point for sustainable educational administration in the new era, which is reflected through (1) compassion and understanding the differences among personnel, (2) being a good role model in demonstrating empathy to create an atmosphere conducive to work, (3) Encouraging personnel to create innovations and develop knowledge according to their potential and interests, and (4) having warm interactions and being ready to provide assistance in times of need. All of these factors promote trust and mental strength in personnel, with empathy as an important foundation. This article aims to present concepts, roles, and guidelines for developing empathy in school administrators to be consistent with modern management. The knowledge presented is derived from literature



studies and related research and analysis of contemporary leadership concepts to synthesize an academic framework that can be applied to the effective and sustainable management of educational institutions

Keywords: Compassion Leadership

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและการแข่งขันทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) ซึ่งเป็นเหตุสำคัญและเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรที่จะต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของประชากร สังคม เศรษฐกิจ องค์ความรู้ และวิทยาการที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาสำหรับบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคใหม่ จึงถือเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการบริหารจัดการศึกษาที่จำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีศักยภาพที่ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง (High performance) ทั้งที่ขณะแม่บทในการวิถิใหม่และคลื่นการเปลี่ยนแปลงทักษะของผู้เรียนในโลกยุคใหม่ ส่งผลให้เกิดความคาดหวังและความต้องการในการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพและผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (กุลขลิ จงเจริญ, 2567)

องค์กรภาครัฐที่ทำหน้าที่ในการบริการสาธารณะนั้น เป็นหน่วยงานที่มีความเหมาะสมสำหรับการศึกษาความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) เนื่องจากจะปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน อันเนื่องมาจากการถูกคาดหวังในการปฏิบัติต่อประชาชนในฐานะผู้รับบริการ ประกอบกับภาระงานที่มากเกินไปรวมทั้งการถูกกดดันจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นตัวก่อให้เกิดความเครียด (Stressor) ในที่ทำงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ในประสบกับความเครียดในหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการสาธารณะจึงต้องพิจารณาถึงกลไกในการสร้างความเห็นอกเห็นใจ ที่ถือเป็นสิ่งสำคัญอันจะเป็นภูมิคุ้มกันต่อความเครียดที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน (Eldor, 2018)

สถานศึกษา ในฐานะที่เป็นหน่วยงานบริการสาธารณะ จึงควรสร้างโอกาสในการลดความเครียด และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ผู้นำจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของความเห็นอกเห็นใจ อันเป็นกุญแจสำคัญไปสู่การบริหารสถานศึกษายุคใหม่



ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่

ในยุคสมัยที่วิทยาการ เทคโนโลยี และปัญญาประดิษฐ์มีความก้าวไปอย่างรวดเร็ว โลกของเราเข้าสู่ยุคใหม่ สังคมไทยเองก็มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอิทธิพลของยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำสถานศึกษา ที่เป็นองค์กรที่มีหน้าที่กลุ่มเกลาเยาวชนให้ออกมาเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพของชาติ ต้องปรับตัวให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เท่าทันต่อการโลกยุคใหม่ที่มีความเป็นพลวัตในทุก ๆ ด้าน ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ ดังนี้

วรปรัชญ์ หลวงโย และคณะ (2564) ได้ศึกษาถึงสภาพบริบทและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ พบว่าควรมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีคุณธรรมจริยธรรมต่อบุคลากรในสถานศึกษา 2) มีทักษะความร่วมมือด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร 3) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ซึ่งสภาพบริบทการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีสูง ตลอดจนการประสานความร่วมมือของชุมชนและผู้นำท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนและปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี

จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชูชาติ พวงสมจิตร (2562) ได้อธิบายลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับสูงจากบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้นำปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ 2) ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่ง จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 3) มีการสร้างแรงจูงใจและความท้าทาย โดยการกระตุ้นให้บุคลากรให้เห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4) ผู้นำมีทัศนคติในแง่บวก มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการอุทิศตน และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ 5) ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีวิจารณญาณ พร้อมทั้งมีวิธีการแก้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยจัดให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม โดยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การสนทนา แลกเปลี่ยน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ตลอดจนการให้ความสำคัญและเอาใจใส่บุคลากรแต่ละคนอย่างเสมอภาค

นภา ธรรมทรงชนะ (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ก็เพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคใหม่ให้ประสบความสำเร็จ แนวคิดภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่ตัวผู้นำ เป็นการเรียนรู้ความเป็นตัวตนที่อยู่ในตัวผู้นำ ก่อนที่จะไปเรียนรู้หรือไปพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพราะการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้อง



เรียนรู้และรู้จักตนเองให้ถ่องแท้ การเป็นผู้นำยุคใหม่จะต้องใช้ความสามารถในการทำให้เป้าหมายของชีวิต
กระจ่างชัดและสร้างสรรค์

ปณตนนท์ เถียรประภากุล (2561) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษาใหม่ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อ
ผลสัมฤทธิ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในยุคการศึกษาในยุคใหม่ ซึ่งระบบการศึกษาในยุคใหม่ที่มีการ
เปลี่ยนแปลงรอบด้านนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างระบบนิเวศทางการศึกษาที่สอดคล้องกับพลวัตของ
สังคม โดยต้องมีการปรับใช้ภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร
ดังนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานในยุคการศึกษายุคใหม่ได้อย่างประสบความสำเร็จ
ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) 2) ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ
4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership)

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีความเท่าทันต่อการ
เปลี่ยนขององค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการคิดเชิงระบบที่สร้างสรรค์ สามารถส่งเสริม
ศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทสังคมที่ได้รับอิทธิพลจากพลวัตของวิทยาการ เทคโนโลยี และองค์ความรู้
ที่ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนสามารถประสานความร่วมมือให้บุคลากรในองค์กรมีความเป็นเอกภาพและ
สามารถดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาไปภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน

ความเห็นอกเห็นใจ

ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นลักษณะที่มนุษย์มีความเข้าใจ และสามารถแบ่งปันความรู้สึกของ
ผู้อื่น ซึ่งลักษณะดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และมักถือเป็นรากฐานสำคัญของการ
พัฒนาคุณธรรมและความสามัคคีในสังคม เนื่องจากปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงโลกถึงกันท่ามกลาง
ความหลากหลายนั้น องค์การอนามัยโลก (WHO) จัดให้ “ความเห็นอกเห็นใจ” เป็นหนึ่งในทักษะชีวิต (Life
Skills) ของเด็กและวัยรุ่น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานทักษะที่จำเป็นในชีวิตประจำวันเนื่องจากเป็นพื้นฐานในการสร้าง
สัมพันธภาพและการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นอย่างเหมาะสมทำให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (World Health
Organization, 1997) สำหรับความเห็นอกเห็นใจนั้น ได้มีองค์กร และนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, (2565) ได้กล่าวว่า การมีทักษะด้าน
ปฏิสัมพันธ์กับผู้คนเพื่อให้อาจสามารถอยู่ร่วมกันได้นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญในการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก
เพราะเนื่องจากตัวแปรหลักในการทำงานส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลดังนั้น สิ่งสำคัญในการทำงาน
ร่วมกันหรือการอยู่ร่วมกันในสังคมคือ การมีทักษะทางสังคม (Social skill) คือ ทักษะและลักษณะสำคัญใน



การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยทักษะทางสังคมที่สำคัญ 7 ทักษะ ได้แก่ 1) ความเข้าใจคนอื่นในองค์กร 2) การบูรณาการองค์ความรู้หรือกระบวนการ 3) การสื่อสารระหว่างบุคคลและองค์กร 4) ความสามารถในการรับการวิพากษ์ 5) ความรู้ความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และองค์กร 6) การเป็นผู้เล่นทีมและการทำงานหมู่คณะ และ 7) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนและองค์กร

Holfman (2000) ได้ให้ความหมายความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นไว้ว่า เป็นการให้ปฏิสัมพันธ์ด้านความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อบุคคลอื่นที่กำลังเผชิญสถานการณ์/เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับบริบท โดยที่ผู้รับฟังไม่ตัดสิน หรือยึดเอาความรู้สึก ประสบการณ์ของตนเองเป็นที่ตั้ง

Ioannidou and Konstantikaki (2008) กล่าวว่า ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นความสามารถในการเข้าถึงสภาวะของจิตใจหรืออารมณ์ของคนรอบข้างได้ ซึ่งเปรียบเสมือนการได้เข้าไปอยู่ในสภาวะเดียวกับกับบุคคลนั้นจนเข้าใจทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

สุขอรุณ วงษ์ทิม (2561) ได้ให้ความหมายของความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นว่า ทักษะ กระบวนการความสามารถในการให้คำปรึกษาที่จะเข้าใจในความรู้สึกนึกคิด พฤติกรรม และบริบทของผู้รับบริการ ได้อย่างถูกต้อง ในลักษณะของการเอาใจเขามาใส่ใจเราโดยไม่สูญเสียความเป็นตัวของตัวเองไป อีกทั้งยังมีการสื่อสารเพื่อตอบสนองย้อนกลับเพื่อเสนอแนะแนวทาง หรือให้คำปรึกษาที่เหมาะสมได้

Goleman (1998) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) หมายถึงความสามารถของผู้นำในการรับรู้ เข้าใจ และความสามารถในการตอบสนองต่ออารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และได้อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการของผู้ที่มีลักษณะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าอกเข้าใจผู้อื่น เป็นการที่บุคคลมีความสามารถเข้าใจถึงความรู้สึก ทัศนคติ ข้อจำกัด และข้อวิตกกังวลของบุคคลนั้น รวมถึงความสามารถในการรู้สึกเข้าใจว่าผู้อื่นมีความต้องการอะไร อย่างไรในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. การรู้จักส่งเสริมพลังให้กับผู้อื่น เป็นการที่บุคคลตระหนักและแยกแยะได้ว่าสิ่งที่ไม่ดีไม่ถูกต้องและความสามารถในการแนะนำให้ผู้อื่นปรับปรุง รวมทั้งการมีความรู้สึกต้องการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ และความสามารถของบุคคลอื่นให้พัฒนาสูงขึ้นโดยไม่สนใจถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้น

3. การมีความเอื้อเฟื้อและใจบริการ เป็นการที่บุคคลสามารถรับรู้คาดการณ์คาดคะเนความต้องการของบุคคลอื่นได้ว่ามีความต้องการอะไร/อย่างไร รวมถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าการตอบสนองในความต้องการเหล่านั้น โดยมีความต้องการที่จะทำสิ่งที่บุคคลอื่นต้องการโดยไม่คาดหวังผลตอบแทนอย่างไร



4. การรู้จักให้ออกสแก่ผู้อื่น เป็นลักษณะที่บุคคลมีความเห็นอกเห็นใจต้องการที่จะช่วยเหลือผู้ที่ขาดโอกาส และมีความเข้าใจต่อตัวตนและบริบทเงื่อนไขของบุคคลนั้น หรือกระทำโดยเข้าใจว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนแตกต่างกันรวมทั้งเป็นการที่มีความรู้สึกว่าการให้ออกสแก่บุคคลที่ด้อยโอกาสได้เป็นหรือได้กระทำในสิ่งที่ทัดเทียมบุคคลอื่นได้

5. การตระหนักถึงความคิดเห็นของหมู่คณะ เป็นความสามารถในการที่จะเข้าใจถึงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของกลุ่มในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งการเข้าใจและรับรู้ถึงสัมพันธ์ภาพของคนในกลุ่มว่าเป็นอย่างไรในบริบทต่าง ๆ ได้

อรช กระแสอินทร์ และประวดี แยมงาม (2565) กล่าวถึงความเห็นอกเห็นใจว่าเป็นความตระหนักถึงสถานการณ์ที่ผู้อื่นประสบ ตลอดจนความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ และสามารถประเมินผลที่เกิดขึ้นของผู้อื่นที่เกิดจากสถานการณ์ได้ รวมถึงมีใจที่จะช่วยเหลือคนเหล่านั้นด้วย ซึ่งพิจารณาเป็น 2 ประเด็นคือ 1) การที่บุคคลมีประสบการณ์ร่วมกัน และ 2) การเข้าใจประสบการณ์ของผู้อื่น แต่อย่างไรก็ตามการจะมีประสบการณ์ร่วมกันได้นั้น ก็อาจจะเป็นไปได้ยากในการทำงาน แต่การทำให้เกิดเงื่อนไขทั้ง 2 ประเด็นนั้นก็ย่อมนำมาสู่การสร้างความเห็นอกเห็นใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งจากที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่าความเห็นอกเห็นใจนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการออกแบบที่สำคัญ ในขณะเดียวกันการสร้างความเห็นอกเห็นใจนั้นเป็นการสร้างให้บุคคลมีสถานการณ์ที่จะเกิดประสบการณ์ของการเห็นอกเห็นใจ

จึงสรุปได้ว่า ความเห็นอกเห็นใจนั้นเป็นคุณลักษณะที่ต้องอาศัยทักษะต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความรู้สึกในการอยากที่จะช่วยเหลือ โดยมีความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่นนั้นเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะต้องมีกระบวนการหรือวิธีการแสดงออกหรือวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม แสดงถึงความจริงใจ ไม่ใช่เจตจำนง ประสบการณ์หรือความเข้าใจของตนเองเป็นที่ตั้งและตัดสินใจของผู้อื่นว่าเป็นเรื่องเล็ก โดยมีความอารีด้วยใจจริงและมีหลักความเสมอภาคที่เห็นปัญหาของบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่ควรได้รับความเห็นใจ ได้รับความเข้าใจ หรือการได้รับโอกาสในการส่งเสริมหรือแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งประโยชน์ขององค์กรที่มีบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจจะช่วยให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ (Achieve) ของงานได้

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

จากความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เข้าสู่ยุคของการศึกษาใหม่ ที่ได้รับอิทธิพลมาจากวิทยาการเทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเงื่อนไขของระบบการศึกษาที่อาจให้การบริหารสถานศึกษาอาจเกิดความไม่เข้าใจจากความแตกต่างของภาระหน้าที่งานในฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหาร ในฐานะผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้และทักษะสำคัญในการประสานให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและสบายใจ เพื่อการสร้างสรรคัวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีความเหมาะสมต่อบริบทของบุคลากร ให้ความสำคัญสู่การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ ก็คือทักษะการบริหาร



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

จัดการที่มีความรู้ความเข้าใจต่อบุคลากร โดยความเห็นอกเห็นใจนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและเป็นสิ่งตั้งต้นในการที่ผู้บริหารควรจะดำเนินการเพื่อความยั่งยืนของการบริหารสถานศึกษาคุณใหม่ ประกอบไปด้วย 1) ความเมตตากรุณาต่อบุคลากร และการเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) เป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี 3) การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตามศักยภาพ และส่งเสริมให้มียุทธศาสตร์ความรู้เพิ่มขึ้นตามความสนใจ 4) การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ตลอดจนความเอื้อเฟื้อในกรณีต่าง ๆ ที่บุคลากรมีความจำเป็น ทั้ง 4 ประการนี้จะสร้างความไว้วางใจ และเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยมีความเห็นอกเห็นใจเป็นพื้นฐานสำคัญ

อ้างอิง

- Eldor L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace -The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1)
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about. *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118-123
- World Health Organization. (1997). Life skills education for children and adolescents in schools. Retrieved December 15, 2023, from https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- กุลชลี จงเจริญ. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่: ความท้าทายและความซับซ้อนทางบริบทของความเป็นผู้นำในสถานศึกษา. *Silpakorn University e-Journal (Social Sciences, Humanities, and Arts)*. 44(3)
- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง และชูชาติ พ่วงสมจิตร (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร* 39(5)
- นภา ธรรมทรงสนะ. (2557). *บันทึกการเรียนรู้ Authentic leadership*. นครปฐม: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

-
- ปณตนนท์ เกียรติประภากุล. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ. 11(2)
- วรปรัชญ์ หลวงโย และคณะ (2564). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์. 16(2)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). ทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและการทำงาน (Soft Skill) สำหรับผู้เรียน : ผลการศึกษาและแนวทางการพัฒนา.
- สุขอรุณ วงษ์ทิม. (2561). “ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาเทคนิคการปรึกษาเบื้องต้น. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรช กระแสอินทร์ และประวุฒิ แยมงาม (2565). การสร้างความเห็นอกเห็นใจในนิสิตด้านการออกแบบผ่านกิจกรรมชุมชน. วารสารวิจัยศิลป. 13(1)