

ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก: คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง
EMPATHETIC LEADERSHIP: A CORE TRAIT FOR SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE ERA OF DISRUPTION

ชียนันท์ ทาวอร์¹, ณัฐรุจา พลวัน¹, คุณพระรักษ์ นาคแก้ว¹ และ มัทนา วังถนอมศักดิ์¹

Shiyanant Thaworn, Nutruja Ponlawan, Kunparuk Nakkaew, and Mattana Wangthanomsak

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร¹

Educational Administration Department, Faculty of Education, Silpakorn University

Email: thaworn_s7@su.ac.th

Received: 2025-08-17; Revised: 2025-10-13; Accepted: 2025-11-03

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก ซึ่งภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (Empathetic Leadership) เป็นคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งการยึดถือคุณค่าด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม ในองค์กร ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างหรือการควบคุมภารกิจภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ เข้าใจ และเข้าถึงความรู้สึกของครู บุคลากร และนักเรียนได้อย่างลึกซึ้ง จากการวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการและรายงานการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ค้นพบองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกซึ่งประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การกำกับตนเอง การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การมองจากมุมของผู้อื่น ความยืดหยุ่น การเสริมพลังอำนาจบุคลากร และการร่วมงานอย่างมีเมตตากรุณา เพื่อเสนอเป็นแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกนั้น สามารถพัฒนาได้ผ่าน 4 แนวทางหลัก ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างความสามารถในการกำกับและยับยั้งใจตนเอง การมีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง และการยึดหลักพรหมวิหาร 4 อันจะนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ ความเข้าใจในความต้องการของบุคลากร และการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก; แนวทางการพัฒนา; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This academic article explores Empathetic Leadership, a crucial attribute for school administrators in an era of disruptive change and a growing emphasis on diversity, equity, and inclusion. The study argues that the role of an administrator extends beyond structural

management, requiring leaders who can inspire and deeply connect with the emotions of their teachers, staff, and students. Through an analysis of both domestic and international academic literature, the article identifies key components of empathetic leadership, including self-awareness, self-regulation, empathetic communication, perspective-taking, flexibility, personnel empowerment, and compassionate collaboration. Furthermore, it proposes four practical strategies for cultivating this leadership style: fostering self-awareness, enhancing self-regulation, practicing deep listening skills, and applying the principles of Brahmavihara (the Four Sublime States). These strategies ultimately contribute to building trust, understanding personnel needs, and promoting the sustainable development of educational institutions.

Keywords: Empathetic Leadership; Development Approach; School Administrators

บทนำ

ในยุคปัจจุบันโลกเผชิญกับความผันผวนทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา หนึ่งในปรากฏการณ์ที่น่าจับตาคือการลดลงของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับความรู้สึก (empathy) ที่ถดถอยลงอย่างต่อเนื่องในสังคม โซลิส (Solis, 2017) ได้เสนอว่าการรับมือกับความพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) สิ่งที่สำคัญกว่าความรู้ทางเทคโนโลยีก็คือ “ความรู้สึก” เพราะเป็นรากฐานของการเข้าใจมนุษย์ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง จากรายงานสุขภาพคนไทย ปี 2567 โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ร่วมกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (Thai Health Promotion Foundation, 2024) ระบุว่าข้าราชการครูคือกลุ่มอาชีพหนึ่งที่ประสบกับความเครียดสะสมจากภาระงานที่มากเกินไป ระบบราชการที่ซับซ้อน การถูกคาดหวังจากผู้บริหารอย่างสูง ตลอดจนความจำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทองค์กรยุคใหม่ที่ยึดถือคุณค่าด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (DEI: Diversity, Equity, and Inclusion) สถานการณ์เหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรการศึกษาที่ต้องมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

การบริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของระบบการศึกษา โดยทั่วไปมีองค์ประกอบการบริหารหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป ทั้งนี้ การบริหารที่มีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องอาศัยไม่เพียงแต่กระบวนการบริหารที่เป็นระบบเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มี “ความสามารถทางอารมณ์” (Emotional Intelligence) ที่สามารถเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และบริบทของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาชี้ให้เห็น

ว่า Empathetic Leadership เป็นทักษะสำคัญของผู้นำองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ซับซ้อนของการศึกษาในปัจจุบัน ส่งผลให้ “ภาวะผู้นำร่วมรู้สึก” (Empathetic Leadership) กลายเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเพื่อเข้าใจ เข้าถึง และสนับสนุนบุคลากรท่ามกลางความเปราะบางของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งยังเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในแวดวงการศึกษายุคใหม่ โดยเฉพาะในมิติของการส่งเสริมความผูกพันในองค์กร และการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา แม้ที่ผ่านมาจะมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมรู้สึกในบริบทการศึกษาในระดับหนึ่ง เช่น งานวิจัยของภัทรพงศ์ ทรัพย์เจริญ และ ศิริพงษ์ เศษภายน (Sapcharoen and Saophayon, 2024), อริยาภรณ์ แจ้งให้ และคณะ (Jaengho et al, 2024) ,จิตติ หงษ์เวียงจันทร์ และ มิตรภาณี พุ่มกล่อม (Hongwiangchan and Pumklom, 2024) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษามีอยู่ในระดับ "มาก" แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายมิติกลับพบว่า "การเข้าใจสภาพอารมณ์ของผู้อื่น" และ "การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก" ยังอยู่ในระดับต่ำที่สุด ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการรับรู้โดยรวมของภาวะผู้นำร่วมรู้สึกกับการแสดงออกเชิงพฤติกรรม แม้บุคลากรในสถานศึกษา (เช่น ครู หรือเจ้าหน้าที่) จะรับรู้หรือมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกโดยรวมในระดับที่ดี เช่น มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ หรือใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น แต่เมื่อนำมาพิจารณารายละเอียดในเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกจริง กลับพบว่า ในบางมิตินั้นยังมีช่องว่างหรือไม่ปรากฏอย่างชัดเจน เช่น การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก อาจรับรู้ว่าเป็นผู้ฟังที่ดี แต่ในทางพฤติกรรมอาจยังไม่มีการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารอาจมีเจตนาดี แต่ยังไม่มอบหมายงานเชิงสร้างสรรค์ หรือไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การร่วมงานอย่างมีเมตตากรุณา บุคลากรอาจรู้สึกว่าผู้บริหารเป็นคนดี มีเจตนาดี แต่ในเชิงพฤติกรรมยังขาดการแสดงออกที่ชัดเจน เช่น การให้กำลังใจ หรือการให้การยอมรับในความพยายามของบุคลากร การที่ผู้บริหารอาจถูกประเมินว่ามีภาวะผู้นำร่วมรู้สึกในระดับสูงโดยรวม แต่กลับมีจุดอ่อนในด้านการเข้าใจอารมณ์และการสื่อสารอย่างเห็นอกเห็นใจ แสดงให้เห็นว่าอาจมีความเข้าใจในแนวคิดนี้ในระดับผิวเผิน หรือเครื่องมือวัดอาจไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมเชิงลึกได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจึงไม่ใช่เพียงแค่คุณสมบัติเสริม แต่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันและอนาคต ด้วยความสามารถในการเข้าใจและเข้าถึงบุคลากรในมิติทางอารมณ์ ผู้นำจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะนำไปสู่คุณภาพของระบบการศึกษาที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ด้วยเหตุนี้ การสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถก้าวข้ามความท้าทายและอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมทั้งนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษายุคใหม่

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในยุคที่เกิดปรากฏการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และคาดไม่ถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในเชิงลึกที่เน้นในด้านทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจและการสื่อสารทางอารมณ์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์

และความไว้วางใจในองค์กรการศึกษา เสริมสร้างผู้นำที่สามารถสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ” ในสถานศึกษาได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

บทความนี้นำเสนอ 1.ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (Empathetic Leadership) 2.ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา (Empathetic Leadership of School Administrator) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง การกำกับตนเอง การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การมองจากมุมของผู้อื่น ความยืดหยุ่น การเสริมพลังอำนาจบุคลากร และการร่วมงานอย่างมีเมตตากรุณา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะมีความสามารถในการเข้าใจ และเข้าถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ให้เกียรติและยกย่อง บุคลากรอย่างเท่าเทียม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ไม่กดดัน เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร อย่างทั่วถึง และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 3.การสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถพัฒนาได้ผ่าน 4 แนวทางหลัก ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างความสามารถในการกำกับและยับยั้งใจตนเอง การมีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง และการยึดหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งองค์ความรู้จากบทความนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาศักยภาพ ของตนเองและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ก่อให้เกิดความรักใคร่สามัคคี และความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันในสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (Empathetic Leadership)

ความร่วมมือรู้สึก หรือ Empathetic เป็นคำคุณศัพท์ที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า Empathy ซึ่งคำว่า Empathy ในภาษาอังกฤษเริ่มปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี 1908 โดยนักจิตวิทยา Edward Bradford Titchener ที่นำคำนี้มาจากนักปรัชญาชาวเยอรมันชื่อว่า Theodor Lipps ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่า Einfühlung เกิดจาก การรวมกันของคำว่า Ein แปลว่า ใน และ Fühlung แปลว่า ความรู้สึก (Greiner, 1909) ดังนั้นคำนี้จึงแปลโดยตรงได้ว่า ความรู้สึกใน หมายถึง การที่บุคคลร่วมเข้าไปในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างแท้จริง (Insiri, 2021) ต่อมาคำว่า Empathetic ก็ได้ถูกสร้างขึ้นจากคำว่า Empathy เพื่อใช้ในบริบทของการแสดงถึงลักษณะหรือความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นอย่างลึกซึ้งและเป็นรูปธรรมในเชิงความสัมพันธ์ทางสังคม แนวคิด "Empathetic Leadership" มีพื้นฐานสำคัญจากทฤษฎี Emotional Intelligence (EI) ที่เสนอโดย แดเนียล โกล์แมน (Goleman, 1995) ซึ่งนิยาม “EI” ว่าเป็นความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ ควบคุม และแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นอย่างเหมาะสม โดย Goleman ได้เน้นว่า “ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจ” (Empathy) เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำในยุคใหม่ เช่นเดียวกับแนวคิดของ แบสและเอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ที่อธิบายลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าควรมี “Individualized Consideration” หรือการใส่ใจเฉพาะบุคคล

ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงภาวะผู้นำควรมีความเข้าใจในผู้อื่นอย่างแท้จริง ในช่วงปี 2018 เฮเลน ริสส์ (Riess, 2018) แพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตเวชจาก Harvard Medical School ได้ขยายแนวคิดเรื่องความร่วมมือรู้สึกว่า ความร่วมมือรู้สึกไม่ใช่แค่ความรู้สึก “สงสาร” แต่คือการ “เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง” ด้วยการใช้ทักษะที่ฝึกฝนได้ เช่น การฟังอย่างตั้งใจ การสังเกตภาษากาย และการสื่อสารที่ชัดเจน

ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอันพลิกผันของโลกยุคปัจจุบัน คำว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรู้สึก หรือ Empathetic Leadership ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านของสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางแนวคิดของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงหลังการระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายและต้องปรับตัว เพื่อรับมือกับผลกระทบทางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จึงมีการกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่จะนำพาองค์กร ก้าวข้ามอุปสรรคในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั่นคือหน้าที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือรู้สึก

ในสังคมการทำงานเป็นสถานที่ที่ผู้คนมีพื้นฐานการศึกษา ความคิด ค่านิยม ฯลฯ ที่แตกต่างกัน มารวมตัวและเชื่อมโยงกันด้วยงาน โดยจุดมุ่งหมายคือการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เราไม่สามารถเลือกได้ว่า ต้องการหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแบบไหน หากคนทำงานไม่มี Empathy ให้อีก ก็แทบเป็นไปได้เลยที่จะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่น มีความคิดสร้างสรรค์ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของบริษัทหรือองค์กร นอกจากจะเป็นการสร้างสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยแล้ว ยังสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับองค์กร ทำให้เกิดทีมที่แข็งแกร่งและทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ Empathy (Wattanapakon, 2024) ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงสภาวะภายในจิตใจของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์ หรือความรู้สึก เสมือนว่าตนเองกำลังเผชิญสถานการณ์เดียวกันกับบุคคลนั้น ความเข้าใจนี้เกิดจากการตระหนักถึงผู้อื่น ทำให้สามารถเข้าใจถึงความรู้สึกและมุมมองของเขาได้อย่างแท้จริง (Roger, 1961; Stevenson, 2010; Inthanon, 2020) โดยการบริหารงานของผู้นำแบบร่วมมือรู้สึก จะส่งเสริมให้เกิดการหล่อหลอมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม อีกทั้งยังเอื้อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเป็นมิตร ด้วยวิธีของผู้นำลักษณะนี้ ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความมั่นใจ มีแรงบันดาลใจ และมีความสุขในการทำงาน เมื่อบุคลากรรู้สึกถึงการยอมรับและเห็นคุณค่า พวกเขาจะพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อองค์กรอย่างเต็มกำลัง นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นรากฐานสำคัญสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา (Empathetic Leadership of School Administrator)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาภายในสถานศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน

พันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก จะสามารถสร้างความไว้วางใจและได้รับความร่วมมือจากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี การเข้าใจและเห็นคุณค่าในความต้องการ ความรู้สึก และความท้าทายที่ครูต้องเผชิญในชีวิตประจำวันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างนโยบายและแนวทางการบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง (Giles, 2016) ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในบริบทของการบริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานของครูเท่านั้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนการสอนและบรรยากาศการเรียนรู้ในสถานศึกษา เมื่อครูรู้สึกว่าได้รับการเข้าใจและสนับสนุนจากผู้บริหาร พวกเขาจะมีแรงจูงใจและความทุ่มเทในการพัฒนาการสอนและดูแลนักเรียนมากขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความขัดแย้งและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าใจมุมมองและความรู้สึกของทุกฝ่ายจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถหาทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายได้ (Wangthanomsak and Jareankieatbovon, 2024) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะมีคุณลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ของตนเอง รวมถึงการเข้าใจว่าพฤติกรรมของตนเองส่งผลต่อผู้อื่นอย่างไร (Wattanasap et al., 2022) ผู้บริหารแบบร่วมรู้สึกจำเป็นต้องอาศัยการตระหนักรู้ในตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ เนื่องจากความสามารถในการเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นนั้นเริ่มต้นจากการเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารที่มีความตระหนักรู้ในตนเองย่อมสามารถระบุและเข้าใจอารมณ์ของตนเองได้อย่างลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่การจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากนี้ การตระหนักรู้ในตนเองยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะระหว่างอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การแสดงความเห็นอกเห็นใจเป็นไป อย่างจริงใจและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การกำกับตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมและจัดการความคิด อารมณ์ ตลอดจนพฤติกรรมของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด (Klummat, 2008) ทักษะการกำกับตนเองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล มีสติ และไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของอารมณ์ชั่ววูบ (Chuenwatthana and Sirisooksilp, 2024) ตัวอย่างที่แสดงถึงการกำกับตนเองของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับตนเอง โดยปราศจากการแสดงออกซึ่งความโกรธหรือความไม่พอใจ หรือการการควบคุมไม่ให้อารมณ์เชิงลบส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

3. การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (Empathetic Communication) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เน้นการเข้าใจและใส่ใจความรู้สึก ความต้องการ และมุมมองของผู้อื่น โดยเน้นการรับรู้และรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Wattanasap et al., 2022) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์

และความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร กระบวนการสื่อสารในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้งและความเข้าใจผิด แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและจริงใจ นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพันต่อการทำงานที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและเล็งเห็นว่าผู้บริหารเข้าใจในสิ่งที่พวกเขากำลังเผชิญ ท้ายที่สุด การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึกยังเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของบุคลากร โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความต้องการเฉพาะบุคคลและให้การสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ บริคและชไนเดอร์ (Bryk and Schneider, 2002) ที่ได้ให้ความเห็นว่าการไว้วางใจภายในโรงเรียนถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ ย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือที่มากขึ้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างบรรยากาศของความเป็นชุมชนที่เข้มแข็งภายในโรงเรียน

4. การมองจากมุมของผู้อื่น (Perspective-Taking) หมายถึง ความสามารถในการคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของอีกบุคคลหนึ่ง ทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่าบุคคลนั้นจะแสดงออกหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างไร ผู้บริหารที่มีลักษณะนี้จะสามารถก้าวข้ามกรอบความคิดของตนเอง และเข้าถึงการรับรู้ความคิด และความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง ตัวอย่างที่แสดงถึงการมองจากมุมมองของผู้อื่น เช่น นาย ก. ถูกเพื่อนร่วมงานกลั่นแกล้ง นาย ข. สามารถมองสถานการณ์จากมุมมองของนาย ก. และเข้าใจได้ว่า นาย ก. อาจกำลังเผชิญกับความรู้สึกอึดอัด กัดดัน และไม่สบายใจในการมาทำงานเนื่องจากการได้รับการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมจากเพื่อนร่วมงาน นาย ข. ยังสามารถคาดการณ์ได้ว่า หากสถานการณ์ยังคงดำเนินต่อไปเช่นนี้ นาย ก. อาจไม่สามารถอดทนทำงานในองค์กรนี้ได้อีกนาน ดังนั้นการมองจากมุมของผู้อื่นจึงเป็นการคิดและรู้สึกดังที่อีกบุคคลหนึ่งคิดและรู้สึก ทำให้ได้รับรู้ข้อมูลหรือมองเห็นสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเห็น ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจอกเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อผู้บริหารพยายามเข้าใจความคิด ความรู้สึก จากการสวมบทบาทและพิจารณาตามมุมมองของบุคคลอื่น จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของบุคลากรได้อย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การตัดสินใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น (Bunyasirawat, 2014)

5. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง แสวงหาคำตอบได้อย่างอิสระ มีความคิดที่หลากหลาย เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในองค์กรให้แก่ผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งจะสร้างและรับ สิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Sombunsirorat, 2019) เนื่องจากสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านนโยบายการศึกษา สถานการณ์ภายนอก เช่น ภัยพิบัติ หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมถึงความหลากหลายของนักเรียนและบุคลากร ผู้บริหารแบบร่วมรู้สึกที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานจะไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติใดเพียงอย่างเดียว ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารลักษณะนี้จะเปิดรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้อื่น สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความต้องการของบุคลากรร่วมด้วย ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาที่พร้อมจะปรับตัวไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน (Wetvitayanuwat and Silanookit, 2023)

6. การเสริมพลังอำนาจบุคลากร (Empowerment) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมอบ ความไว้วางใจ ให้อำนาจการตัดสินใจ และสนับสนุนให้บุคลากรรับผิดชอบการดำเนินงานในบทบาทของตนเองมากขึ้น (Wattanasap et al., 2022) การเสริมพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมักเกี่ยวข้องกับการให้โอกาส ในการแสดงความคิด การพัฒนาทักษะ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. การร่วมงานอย่างมีเมตตากรุณา (Compassionate Collaboration) หมายถึง การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ เป็นแนวทางที่ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดโดยปราศจากการวางตนเหนือกว่า เมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือความท้าทาย ผู้บริหารจะร่วมเผชิญปัญหากับบุคลากรจนบรรลุผลสำเร็จ โดยเน้นการแสดงออกถึงความเข้าใจ การเห็นอกเห็นใจ และการใส่ใจในข้อจำกัดที่บุคลากรต้องเผชิญในการปฏิบัติหน้าที่ (Wattanasap et al., 2022) แนวทางการบริหารเช่นนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความผูกพันภายในองค์กรอีกด้วย

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร และส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน (Bunsattha, 2024) โดยมีคุณลักษณะสำคัญ คือ การตระหนักรู้ในตนเอง การกำกับตนเอง การสื่อสารที่เข้าใจและเห็นอกเห็นใจบุคลากร หรือการมีมุมมองจากผู้อื่น จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง รวมถึงผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้การเสริมพลังอำนาจบุคลากร และการร่วมงานกับผู้อื่นด้วยความเมตตากรุณา ย่อมมีส่วนช่วยสร้างรูปแบบองค์กรที่มีความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก คือ ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจถึงความคิด ความรู้สึก และประสบการณ์ของผู้อื่น เสมือนว่าเป็นประสบการณ์ของตนเอง เมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ Empathetic ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีข้อถกเถียงว่าการเป็นผู้นำที่มีลักษณะเห็นอกเห็นใจผู้อื่นนั้น เป็นคุณสมบัติ ที่มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือเป็นคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาได้ (Manzo, 2024) จากการศึกษาเรื่องพันธุกรรมของทีมวิจัยเคมบริดจ์ (Cambridge) ที่ได้ร่วมมือกับบริษัท 23andMe ที่ดำเนินงานด้านพันธุกรรม และทีมวิทยาศาสตร์นานาชาติ มีข้อค้นพบว่า การที่บุคคลมีความสามารถในการแสดงความเห็นอกเห็นใจนั้น มีองค์ประกอบที่สืบเนื่องมาจากปัจจัยทางพันธุกรรมอยู่บ้าง ทว่ามีเพียงในสัดส่วนที่เล็กน้อย กล่าวคือ ประมาณร้อยละ 10 เท่านั้น การค้นพบนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเสริมสร้างภาวะผู้นำในองค์กร เนื่องจากการยืนยันว่าคุณลักษณะนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ผู้ที่มีพรสวรรค์มาแต่กำเนิดเท่านั้น หากแต่สามารถปลูกฝังและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในบุคคลทั่วไป (University of Cambridge, 2018) สอดคล้องกับงานวิจัยของ แชปิโร (Shapiro, 2002) ที่สรุปว่า

ความสามารถในการเห็นอกเห็นใจเป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งหมายที่จะเสนอแนวทางการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้นำในการเข้าใจและตอบสนองต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความตระหนักรู้ในตนเองเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีและควรตนเองพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Chuenwattthana and Sirisooksilp, 2024) เนื่องจากการเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งจะเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเข้าใจต่อครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในระบบการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความตระหนักรู้ในตนเองผ่านแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 การสะท้อนตนเอง (Self-Reflection) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทบทวนและวิเคราะห์ความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเขียนบันทึกประจำวันเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การตัดสินใจในประเด็นสำคัญ หรือปฏิสัมพันธ์กับครูและนักเรียน การปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุรูปแบบการบริหาร จุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการพัฒนาตนเองได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การตั้งคำถามเชิงวิพากษ์กับตนเอง เช่น “วิธีการบริหารของฉันส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูอย่างไร” หรือ “ฉันสามารถปรับปรุงการสื่อสารกับผู้ปกครองได้อย่างไร” จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในตนเองและนำไปสู่การพัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การสะท้อนตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจแรงจูงใจ ค่านิยม และพฤติกรรมของตนเองได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่รอบคอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรในสถานศึกษา และการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ruayruen et al., 2025)

1.2 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น (Feedback) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดใจรับฟังคำแนะนำ และข้อคิดเห็นจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา การนำข้อมูลที่ได้รับจากการรับฟังความคิดเห็นมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้อย่างมีวิจารณญาณเป็นกุญแจสำคัญสู่การพัฒนาตนเอง และการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อปรับปรุงนโยบายการบริหาร พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และเสริมสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน การฝึกฝนสร้างความตระหนักรู้ในตนเองอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Bunsattha, 2024) และส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน

2. การสร้างความสามารถในการกำกับและยับยั้งใจตนเอง (Self-Regulation) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความรู้สึกและอารมณ์ที่หลากหลายในการบริหารจัดการสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นความปลาบปลื้มเมื่อนักเรียนประสบความสำเร็จ ความวิตกกังวลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความขัดแย้งกับคณะครู หรือความเครียดจากนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการกำกับตนเองจะแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์

ที่เต็มไปด้วยความกดดัน เช่น การประชุมที่มีความคิดเห็นขัดแย้ง หรือการจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกใช้เทคนิคการหยุดพักชั่วคราวเพื่อพัฒนาทักษะการควบคุมปฏิกิริยาทางอารมณ์ ตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารกำลังรู้สึกไม่พอใจกับผลการปฏิบัติงานของครู แทนที่จะตำหนิทันที ควรหยุดพักชั่วคราวเพื่อสูดหายใจลึก ๆ และทบทวนสถานการณ์อย่างรอบคอบ ช่วงเวลาแห่งการหยุดพักนี้แม้จะสั้น เพียงไม่กี่วินาที แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้าน พิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อขวัญกำลังใจของครูและบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา และเลือกวิธีการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน (Chongcharoen, 2024) การฝึกฝนทักษะนี้ อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู นักเรียน และผู้ปกครอง อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการกับความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถควบคุมปฏิกิริยาทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับความเคารพนับถือและความไว้วางใจ

3. มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) การฟังอย่างลึกซึ้ง คือ การฟังอย่างตั้งใจ มีสมาธิปราศจากการตัดสินตามความคิด ประสบการณ์ และความเชื่อของผู้ฟัง การฟังอย่างลึกซึ้งเป็นการฟังเพื่อรับรู้ อารมณ์ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงของผู้พูด การฟังอย่างลึกซึ้งจะช่วยให้ผู้พูดรู้สึกผ่อนคลายและรับรู้ได้ถึงความเอาใจใส่จากผู้ฟัง (Khamphan et al., 2022) ชาร์เมอร์ (Scharmer, 2007) ศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์และการจัดการจากประเทศเยอรมัน ได้นำเสนอทฤษฎีตัวยู (Theory U) โดยมีหลักการว่ากระบวนการคิด ของมนุษย์ส่วนใหญ่มักเป็นไปอย่างรวดเร็วและฉับพลัน เนื่องจากต้องการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองให้รวดเร็วที่สุด

ดังนั้น จุดมุ่งหมายของทฤษฎีตัวยูคือต้องการให้เราฟังโดยคิดอย่างถี่ถ้วนมากขึ้น ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานต่อการเรียนรู้ โดยยึดหลักการ 3 เปิด ได้แก่ เปิดความคิดเปิดสายตาให้กว้าง (Open Mind) เปิดหัวใจรับรู้ความรู้สึกร่วม (Open Heart) และเปิดโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Open Will) (Pharanat, 2015) โดย ชาร์เมอร์ แบ่งการฟังเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 Downloading เป็นการรับฟังที่จำกัดอยู่ในกรอบความเชื่อและประสบการณ์เดิมของผู้ฟัง โดยปราศจากการเปิดใจรับแนวคิดใหม่ที่แตกต่าง การรับฟังในลักษณะนี้ มักไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เนื่องจากผู้ฟังยึดติดอยู่กับมุมมองเดิมที่คุ้นเคย ระดับที่ 2 Factual เป็นการรับฟังที่เปิดรับข้อมูลใหม่ แม้อาจขัดแย้งกับความเชื่อเดิม ผู้ฟังจะพยายามทำความเข้าใจ สิ่งที่แตกต่างกันจากความรู้เดิม แต่ยังคงให้ความสำคัญกับข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ได้เป็นหลัก ระดับที่ 3 Empathetic เป็นการรับฟังที่พยายามจะเข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น การรับฟังในระดับนี้ช่วยให้ผู้ฟังเข้าถึงความรู้สึกและความต้องการที่แฝงอยู่ภายใต้คำพูดของผู้พูดได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างกัน ระดับที่ 4 Generative เป็นการรับฟังที่ลึกซึ้งที่สุด โดยจะรับฟังจากพื้นที่ภายในจิตใจที่เปิดกว้างและสงบนิ่ง เพื่อรับรู้ถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการสนทนา การรับฟังในระดับนี้ช่วยให้สามารถเชื่อมโยง กับมุมมองและความรู้สึกที่ลึกซึ้งที่สุดของตนเองและผู้อื่น นำไปสู่การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีตัวยูสะท้อนให้เห็นว่าการฟังมีหลายระดับ ผู้บริหารแบบ

ร่วมรู้สึกควรมีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นอย่างแท้จริง การพัฒนาทักษะ การรับฟังอย่างลึกซึ้งสามารถดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

3.1 การรับฟังด้วยความใคร่รู้ ผู้บริหารสถานศึกษาพึงแสดงออกถึงความสนใจและความปรารถนาที่จะเข้าใจครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างลึกซึ้ง โดยตระหนักว่าแต่ละบุคคลมีภูมิหลัง ประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างกัน การเปิดใจรับฟังโดยปราศจากอคติจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการได้อย่างแท้จริง

3.2 การรับฟังด้วยสติ คือ การมีสติอยู่กับปัจจุบัน ผู้บริหารควรมีสมาธิจดจ่อกับการสนทนา ไม่ว่าจะเป็นการประชุมครู การพูดคุยกับนักเรียน หรือการรับฟังข้อกังวลใจของผู้ปกครอง โดยไม่ปล่อยให้ความคิดวอกแวกไปสู่เรื่องอื่น การมีสติที่มั่นคงจะช่วยให้ผู้บริหารรับรู้อารมณ์และปฏิกิริยาของตนเอง ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการรับฟัง เช่น มีความรู้สึกขัดเคืองใจเมื่อได้รับฟังทัศนคติที่ขัดแย้งหรือไม่สอดคล้อง กับความคิดเห็นของตน ดังนั้น หากผู้บริหารมีสติรู้ตัวอยู่ตลอดเวลา จะช่วยให้สามารถรักษาท่าทีที่เป็นกลาง และรับฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การรับฟังด้วยการสังเกตทางสายตา การสบตาอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอเป็นสิ่งสำคัญ ในการแสดงความใส่ใจต่อผู้พูด ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน หรือผู้ปกครอง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสังเกตภาษากาย สีหน้า และท่าทางของผู้พูด ซึ่งอาจสะท้อนถึงความรู้สึกที่แท้จริงที่ไม่ได้แสดงออกมาทางคำพูด

3.4 การรับฟังด้วยความใส่ใจต่อน้ำเสียง ผู้บริหารควรตั้งใจฟังน้ำเสียงของผู้พูด ซึ่งอาจบ่งบอกถึงอารมณ์และความรู้สึกที่ซ่อนอยู่ เช่น ความกังวลของครูเกี่ยวกับนโยบายใหม่ หรือความกลัวของนักเรียนที่กำลังเผชิญปัญหาการกลั่นแกล้งภายในสถานศึกษา การสังเกตการเปลี่ยนแปลงของจังหวะการพูด และระดับเสียง จะช่วยให้เข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของผู้พูดได้ดียิ่งขึ้น

3.5 การรับฟังด้วยหัวใจ เมื่อผู้บริหารสามารถรับฟังด้วยความตั้งใจและปราศจากอคติ จะเกิดความสามารถในการเข้าถึงความรู้สึกของผู้พูดได้อย่างลึกซึ้ง การรับฟังด้วยหัวใจจะช่วยสร้างความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 การตอบสนองขณะรับฟัง ผู้บริหารควรแสดงออกทางร่างกายที่เหมาะสมระหว่างการรับฟัง เช่น การพยักหน้าหรือการแสดงสีหน้าที่เห็นอกเห็นใจ เพื่อส่งสัญญาณว่ากำลังให้ความสนใจและเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังสื่อสาร การตอบสนองเช่นนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปิดใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

การฝึกฝนทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้งเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจความต้องการของทุกฝ่ายในสถานศึกษาได้อย่างครอบคลุม อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมอันประเสริฐ ธรรมของผู้ใหญ่ในการบริหารปกครองคน ด้วยเหตุที่หลักธรรมทั้งสี่ประการนี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการรับรู้ เข้าใจอารมณ์และความรู้สึก ตลอดจนประสานสัมพันธ์และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างลึกซึ้งและมีประสิทธิภาพ (Apichayo and Sricharumedhiyan, 2021) โดยสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกได้ดังนี้

4.1 เมตตา (ความปรารถนาดี) ผู้บริหารสถานศึกษาพึงแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อบุคลากรอย่างจริงใจ โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและเกื้อกูล ส่งเสริมนโยบายที่คำนึงถึงสวัสดิภาพของทุกคนในสถานศึกษาและแสดงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ของบุคลากร ไม่เพียงแต่ในเรื่องการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเป็นอยู่ของบุคลากรในด้านอื่น ๆ การแสดงออกเช่นนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความผูกพันในองค์กร (Supjalern et al., 2023)

4.2 กรุณา (ความสงสารเมื่อผู้อื่นมีทุกข์) เมื่อบุคลากรประสบปัญหาหรือความยากลำบาก ผู้บริหารควรแสดงความเห็นอกเห็นใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการครูภายในสถานศึกษา การปรับเปลี่ยนภาระงานให้เหมาะสม หรือการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ความช่วยเหลือในกรณีที่เกิดขึ้น การแสดงความกรุณาเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแล และสนับสนุน สร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในระยะยาวได้เป็นอย่างดี (Bank of Thailand, 2019)

4.3 มุทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี) ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการชื่นชมและยกย่องความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจและทั่วถึง เช่น การสนับสนุนงานส่งเสริมขวัญและกำลังใจของสถานศึกษา ให้มีการสื่อสารถึงความสำเร็จของบุคลากร อาทิ การประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเป็นทางการเมื่อบุคลากรได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือประสบความสำเร็จในเส้นทางวิชาชีพ อย่างเช่นการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะสูงขึ้น การแสดงออกถึงความมีมุทิตาของผู้บังคับบัญชาเช่นนี้ นับเป็นการให้คุณค่าในความสามารถของบุคลากร อันจะส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพต่อไป (Waichompu and Suwannatachote, 2017)

4.4 อุเบกขา (การวางใจเป็นกลาง) ในการบริหารสถานศึกษา ย่อมมีสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจหรือจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารพึงรักษาความเป็นกลางและความยุติธรรม โดยการรับฟังทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและหลักการที่ถูกต้อง ประกอบกับแสดงเหตุผลในการตัดสินใจอย่างชัดเจนและโปร่งใส การวางตนเป็นกลางเช่นนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในความเป็นธรรม ของระบบบริหาร และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร (Piyantawarin et al., 2023)

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายทางวิชาการและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของทุกคนในสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถแสดงออกถึงเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ได้อย่างเหมาะสมจะได้รับความเคารพนับถือและความร่วมมือจากบุคลากร (Sonchan et al.,

2024) ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรมีการประเมินและสะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

สรุปองค์ความรู้

ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำพาสถานศึกษาให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ โดยภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะมีคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง การกำกับตนเอง การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การมองจากมุมของผู้อื่น ความยืดหยุ่น การเสริมพลังอำนาจบุคลากร และการร่วมงานอย่างมีเมตตากรุณา สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกนั้นจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เนื่องจากการตระหนักรู้ในตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาความเข้าใจผู้อื่น เมื่อผู้บริหารเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งจะสามารถเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ประการที่สอง คือ การสร้างความสามารถในการกำกับและยับยั้งใจตนเอง (Self-Regulation) เนื่องจากในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายและอาจก่อให้เกิดความเครียด ความกดดัน หรือความขัดแย้ง การมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีสติและรอบคอบ ประการที่สาม คือ การมีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) เนื่องจากการฟังที่ปราศจากอคติและการตัดสินตามประสบการณ์หรือความเชื่อของตน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความต้องการ ความรู้สึก และปัญหาของบุคลากรได้อย่างแท้จริง นำไปสู่การสร้าง ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความศรัทธาจากบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสามารถทำได้โดยการรับฟังด้วยความใคร่รู้ รับฟังด้วยสติ รับฟังด้วยการสังเกตทางสายตา รับฟังด้วยความใส่ใจต่อน้ำเสียง รับฟังด้วยหัวใจ และมีการตอบสนองขณะรับฟัง และประการสุดท้าย คือ การยึดหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม โดยการแสดงความเมตตา ปราบปรามดีต่อผู้ร่วมงาน มีความกรุณาพร้อมช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นประสบปัญหา แสดงมุทิตาจิตยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และมีอุเบกขาในการวางใจเป็นกลาง ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เกิดความสามัคคี และความผูกพันในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในสถานศึกษาก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญในหลายมิติ กล่าวคือ ในด้านผู้บริหารสถานศึกษา จะได้รับความเชื่อมั่น ศรัทธา และความไว้วางใจจากบุคลากรและชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมาย เมื่อผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน นำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนของ

บุคลากรทางการศึกษา การมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจจะช่วยสร้างความรู้สึกลดตึงเครียดและความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ก่อให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร มีความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน เกิดการทำงานเป็นทีม ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในความสามารถ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับนักเรียนซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรง จะได้รับประโยชน์จากบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่นและเกื้อกูล อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครู การที่ครูได้รับการดูแลเอาใจใส่และสนับสนุนจากผู้บริหารจะส่งผลให้ครูสามารถทุ่มเทในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ นักเรียนจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีความหมาย



รูป 1 ประโยชน์ของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในสถานศึกษา

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเอื้ออาทรและการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน เกิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่มีความสุข เอื้อต่อการพัฒนา ทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเป็นพลเมือง ที่ดีของสังคม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข

เอกสารอ้างอิง (References)

- Apichayo (Songsroem), P. C., & Sricharumedhiyan, C. (2021). Management according to Buddhist principles. *RATANABUTH Journal*, 3(3), 55–65. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article/view/607>
- Bank of Thailand. (2019). How are Dhamma and work related? *BOT Magazine*, 2562(5), 36–39. <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/botmag-5-62.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Bunsattha, K. (2024). Leadership that cares about creating a culture of compassion and engagement in educational institutions. *Journal of Learning Ecosystem and Wisdom*, 2(2), 44–49. https://so13.tci-thaijo.org/index.php/j_ecosystem_wisdom/article/view/1064
- Bunyasiriwat, W. (2014, January 4). Perspective taking. In *CHULAPEDIA: Chulalongkorn Encyclopedia*. <https://url.in.th/EUEOL>
- Chongcharoen, K. (2024). Leadership of novice principals: Challenges and contextual complexities of leadership in basic education schools. *Silpakorn University e-Journal*, 44(3), 76–89. <https://doi.org/10.14456/sujthai.2024.23>
- Chuenwatthana, K., & Sirisooksilp, S. (2024). A structural equation modeling of empathic leadership of school administrators affecting teacher well-being under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of Education Studies*, 52(3), 1–13. <https://doi.org/10.14456/educu.2024.42>
- Giles, H. (2016). *Communication accommodation theory: Negotiating personal relationships and social identities across contexts*. Cambridge University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Greiner, R. (2012, March). 1909: The introduction of the word “empathy” into English. *BRANCH*. https://branchcollective.org/?ps_articles=rae-greiner-1909-the-introduction-of-the-word-empathy-into-english

- Hongwiangchan, J., & Pumklom, M. (2024). The empathetic leadership of school administrators as teachers' opinions under the Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of MCU Kanchana Review*, 4(2), 90–103.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Kanchana-editor/article/view/274281/183518>
- Insiri, S. (2021). *Guidelines for promoting empathic leadership in school administrators under Prachinburi–Nakhon Nayok Secondary Educational Service Area Office* (Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi).
<http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/4266>
- Inthanon, S. (2020). *Digital empathy skills* (2nd ed.). Foundation for Media Literacy for Children and Youth.
- Jaengho, A., Sarnswang, S., & Orsuwan, M. (2024). The relationship between empathetic leadership of school administrators and the quality of teachers' work life under the Bangkok Primary Educational Service Area Office. *Journal of MCU Ubon Review*, 9(2), 2063–2078. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/276273/185371>
- Khamphan, K., Srikrudong, S., & Rakkhanto, S. (2022). Deep listening for relieving suffering based on Buddhist psychology. *MCU Humanities Vision Journal*, 8(1), 309–328.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/human/article/view/254174/174425>
- Klummat, S. (2008). *A study on self-directed learning promotion in primary school teachers under Songkhla Educational Service Area Office 1: A case study of Songkhla Kindergarten School* (Master's thesis, Prince of Songkla University).
<https://kb.psu.ac.th/items/45241991-4d7a-405e-b757-a67cf6297607>
- Manzo, M. (2022, May 26). Empathetic leaders: Are they born or made? (Plus how to improve it). *CodeStringers*. <https://www.codestringers.com/insights/empathetic-leaders/>
- Pharanat, W. (2015). Theory U. *Journal of Research for Development Social and Community, Rajabhat Maha Sarakham University*, 2(4), 29–35. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdimu/article/view/211701>
- Piyanantawarin, S., Bubpaphan, S., & Srinok, S. (2023). Brahmavihara IV with leadership in the age of Society 5.0. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 6(3), 294–306.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/265647>

- Riess, H. (2018). *The empathy effect: 7 neuroscience-based keys for transforming the way we live, love, work, and connect across differences*. Sounds True.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Ruayruen, P., Klaijumlang, W. S., & Sarnsawang, S. (2025). Transforming leadership in small-sized schools: The role of self-reflection in everyday school administrator. *The Journal of Development Administration Research*, 5(2), 715–727. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/JDAR/article/view/281721>
- Sapcharoen, P., & Saophayon, S. (2024). The empathetic leadership of education administrators under the Samutprakarn Secondary Service Area Office. *Journal of MCU Ubon Review*, 9(1), 1227–1240. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/272520/182867>
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shapiro, J. (2002). How do physicians teach empathy in the primary care setting? *Academic Medicine*, 77(4), 323–328. <https://doi.org/10.1097/00001888-200204000-00012>
- Solis, B. (2017, December 20). Get the gift of empathy to innovate and digitally transform your organization. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/get-gift-empathy-innovate-digitally-transform-your-brian-solis>
- Sombunsirorat, S. (2019). *A study on creative leadership of school administrators under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 2* (Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi). <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3779>
- Sonchan, C., Sod-ium, P., & Sirikase, B. (2024). Guidelines for developing empathetic leadership of secondary school administrators in Loei Province. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 7(6), 441–445. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/JMCR/article/view/5957>
- Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford dictionary of English* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Supjalern, R., Thuenchang, W., & Phrarachwachiramethee. (2023). A model of competency development according to Brahmavihara 4 of the sub-district health promoting

hospital administrators under the Nakhon Sawan Provincial Public Health Office. *The Journal of Research and Academics*, 7(3), 149–164.

<https://doi.org/10.14456/jra.2024.117>

Thai Health Promotion Foundation. (2024). *Stress: The silent health threat in Thai society* (1st ed.). https://ipsr.mahidol.ac.th/en/post_research/thai-health-2024-eng/

University of Cambridge. (2018, March 12). Study finds that genes play a role in empathy.

<https://www.cam.ac.uk/research/news/study-finds-that-genes-play-a-role-in-empathy>

Wangthanomsak, M., & Jareankieatbovon, N. (2024). Positive leadership of administrator. *SWU Educational Administration Journal*, 21(40), 193–204.

<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/16361>

Waichompu, N., & Suwannatachote, R. (2017). Way of prolonging people: The four sublime states of mind for educational administrators in the 21st century. *Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 105–113.

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pnuhuso/article/view/74973>

Wattanasap, P., Sirisuksin, S., & Thaksino, P. (2022). A qualitative study of empathic leadership indicators among private school administrators. *Nakhon Phanom University Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(1), 137–149. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/246234/17299>

<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/246234/17299>

Wattanapakon, D. (2024). *On empathy*. Amarin.

Wetvitayanuwat, P., & Silanookit, C. (2023). Resilient leadership of school administrators in the perceptions of teachers under the Secondary Educational Area Office Bangkok 2. *Journal of Contemporary and Interdisciplinary Management*, 2(2), 1–13.

<https://so09.tci-thaijo.org/index.php/JCIM/article/view/1768>