

A STUDY OF EMPATHETIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 2

Phuwanath PHUSAK¹ and Nuntiya NOICHUN¹

1 Department of Educational Administration, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University
Thailand; s67561802036@ssru.ac.th (P.P.) (Corresponding Author)

ARTICLE HISTORY

Received: 16 July 2026

Revised: 23 July 2026

Accepted: 23 July 2026

ABSTRACT

The objectives of this research were to: (1) investigate the level of empathetic leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, and (2) compare teachers' perceptions of empathetic leadership according to gender, age, and teaching experience. The sample consisted of 374 teachers under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, selected using Yamane's sampling formula. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire covering four dimensions of empathetic leadership: understanding others, empowering others, providing opportunities for others, and social skills. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, the Independent Samples t-test, and One-way Analysis of Variance (One-way ANOVA). The findings revealed that the overall level of empathetic leadership among school administrators was high. All four dimensions were rated at a high level, with understanding others receiving the highest mean score, followed by empowering others, providing opportunities for others, and social skills, respectively. In addition, teachers with different genders and teaching experience showed statistically significant differences in their perceptions of empathetic leadership at the .05 level, whereas no statistically significant difference was found among teachers of different age groups. The findings suggest that empathetic leadership enhances trust, collaboration, and participation among school personnel and can serve as a guideline for developing leadership competencies of school administrators to improve educational management in the twenty-first century.

Keywords: Empathetic leadership, School administrator, Secondary Educational Service Area Office Bangkok

CITATION INFORMATION: Phusak, P., & Noichun, N. (2026). A Study of Empathetic Leadership of School Administrators Under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 61.

การศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ภูวนาท ภูศักดิ์¹ และ นันทิยา น้อยจันทร์¹

1 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา;

s67561802036@ssru.ac.th (ภูวนาท) (ผู้ประพันธ์บทความ)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานของครูในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 374 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร ยามาเน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในระดับเหมาะสม และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการเข้าใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และด้านทักษะทางสังคม และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามอายุ พบว่าไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้อมูลการอ้างอิง: ภูวนาท ภูศักดิ์ และ นันทิยา น้อยจันทร์. (2569). การศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 61.

บทนำ

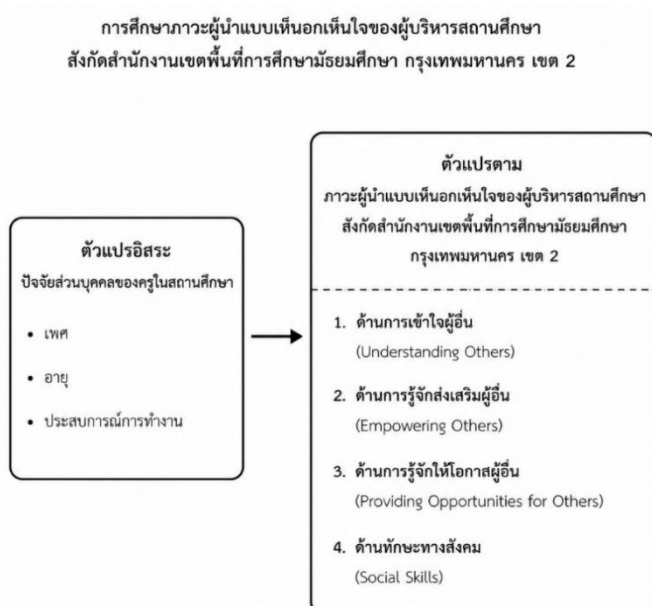
ในศตวรรษที่ 21 การบริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความร่วมมือ เข้าใจความแตกต่างของบุคลากร และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ และศักยภาพของครูและบุคลากร อันนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ ความร่วมมือ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีสถานศึกษาที่มีบริบทและความหลากหลายในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านมุมมองของครู เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร และยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานของครูในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานของครูในสถานศึกษา โดยศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเข้าใจผู้อื่น 2) ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น 3) ด้านการรู้จักให้โอกาสผู้อื่น และ 4) ด้านทักษะทางสังคม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ครูในสถานศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 แตกต่างกัน

วิธีการดำเนินวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 5,648 คน

2.กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 374 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) และได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูในแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเข้าใจผู้อื่น 2) ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น 3) ด้านการรู้จักให้โอกาสผู้อื่น และ 4) ด้านทักษะทางสังคม

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

1.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เป็นรายด้านและภาพรวม โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert, 1961)

1.3 วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยใช้ การทดสอบค่าที (Independent Samples t-test) และ จำแนกตามอายุและประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

2. สถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยใช้สถิติในการศึกษา ดังนี้

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2.2.2 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

1) การทดสอบค่าที (Independent Samples t-test)

2) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ,สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้อมูลทั่วไป	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	(n = 374)	
	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	223	59.60
ชาย	151	40.40
2. อายุ		
21 – 30 ปี	140	37.40
31 – 40 ปี	140	37.40
41 – 50 ปี	50	13.40
51 – 60 ปี	44	11.80
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1 – 10 ปี	150	40.10
11 – 20 ปี	150	40.10
21 – 30 ปี	74	19.80

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 374 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 59.60 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21 – 30 ปี และ 31 – 40 ปี เท่ากัน จำนวนกลุ่มละ 140 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมาอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และอยู่ระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์การทำงานของครูในสถานศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 10 ปี และ 11 – 20 ปี เท่ากัน จำนวนกลุ่มละ 150 คน คิดเป็นร้อยละ 40.10 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตารางที่ 2 แสดงระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

แบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2	n = 260		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเข้าใจผู้อื่น	3.84	0.59	มาก
2. ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น	3.82	0.60	มาก
3. ด้านการรู้จักให้โอกาสผู้อื่น	3.81	0.64	มาก
4. ด้านทักษะทางสังคม	3.78	0.61	มาก
คะแนนรวม	3.81	0.61	มาก

จากตารางที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเข้าใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.60) ด้านการรู้จักให้โอกาสผู้อื่น ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.64) และด้านทักษะทางสังคม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ด้านการรู้จักให้โอกาสผู้อื่น และด้านทักษะทางสังคม ปรากฏผลดังนี้

1. เพศ ผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Independent Samples t-test พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. อายุ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน
3. ประสบการณ์การทำงาน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปในภาพรวม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน มีผลต่อความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันบางประการ โดยพบว่า เพศและประสบการณ์การทำงาน ส่งผลให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่ อายุ ไม่ส่งผลให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม การรับรู้ของครูอาจแตกต่างกันตามเพศและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญ

สำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเข้าใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ด้านการรู้จักให้ออกาสผู้อื่น และด้านทักษะทางสังคม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารที่ยึดผู้คนเป็นศูนย์กลาง (People-centered Leadership) ให้มีความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น การเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของครูและบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (1995) ที่อธิบายว่า ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นเป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Fullan (2014) ที่เสนอว่า ผู้บริหารที่สร้างความสัมพันธ์อันดี เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน จะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Manke (2025) ที่พบว่า ความเห็นอกเห็นใจเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีเพศและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า เพศและประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความคาดหวัง และการตีความพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันย่อมมีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ การได้รับมอบหมายงาน และการเผชิญสถานการณ์ร่วมกับผู้บริหารแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจไม่เหมือนกัน ในขณะที่อายุไม่พบความแตกต่าง อาจสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงความเข้าใจ ความเอาใจใส่ และการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสมในทุกช่วงวัย จึงทำให้ครูที่มีอายุแตกต่างกันรับรู้ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจในทิศทางเดียวกัน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสาร การรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Active Listening) การสร้างความไว้วางใจ และการบริหารความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อให้การแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน

3. ข้อค้นพบจากการวิจัย

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เนื่องจากช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ความผูกพันต่อองค์กร และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แม้ว่าครูจะมีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน แต่ผู้บริหารที่สามารถรับฟัง เข้าใจ และเห็นคุณค่าของบุคลากรย่อมสามารถสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจควบคู่กับทักษะการบริหารสมัยใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและรองรับการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการเข้าใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่ความคิดเห็นของครูแตกต่างกันตามเพศและประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะการรับฟัง การเข้าใจความต้องการของบุคลากร การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความไว้วางใจและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร หรือประสิทธิผลของสถานศึกษา รวมทั้งควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น หรือใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายและการบริหารสถานศึกษาในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ บุญศรัทธา. (2567). ภาวะผู้นำที่ใส่ใจกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งความเห็นอกเห็นใจและความผูกพันในสถานศึกษา. วารสารระบบนิเวศการเรียนรู้และปัญญา, 2(2), 44–49.
- จิตติ หงส์เวียงจันทร์. (2567). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วารสาร มจร กาญจนปริทรรศน์, 4(2), 91–103.
- จุฑาพร แท้ภักดี. (2561). ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดอุบลราชธานีและความเกี่ยวข้องระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของครอบครัว (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล บุญมี. (2566). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจะเข้. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 20(38), 110–120.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 20(1).
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kerns, C. D. (2003). *Creating and sustaining an empathetic workplace*. CRS Consulting.
- Manke, S. N. (2025). The role of empathy and empathic leadership practices in schools: A scoping review. Educational Review. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00131911.2025.2510969>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).