

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

## Approach for developing the empathetic leadership

## in private school administrators

ภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์<sup>1</sup>,เสาวณี สิริสุขศิลป์<sup>2</sup>,ประกฤติยา ทักซิโน<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยการดำเนินการวิจัยประกอบด้วยการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกด้วยการสังเคราะห์เอกสารและยืนยันองค์ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกตามองค์ประกอบนำมาจัดกลุ่มตามกรอบการเรียนรู้พุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย ก่อนนำมาเข้ากระบวนการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติโดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการ 5 คนและนักปฏิบัติ (ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน) 5 คน

ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ประกอบด้วยหลักสำคัญ ได้แก่ 1) จัดการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย 2) พัฒนาจากภายในตนเองไปสู่การเชื่อมโยงตนเองกับคนและสังคมภายนอก 3) มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้ 4) เริ่มต้นด้วยการพัฒนาความเข้าใจในมนุษย์ 5) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และ 6) ใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ ทั้งนี้แนวทางที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกต่อไปได้ในอนาคต

**คำสำคัญ:** ความร่วมรู้สึก ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

## Abstract

This study aimed to determine the approach for developing the empathetic leadership in private school administrators. The attributes of the empathetic leadership and the approach for empathetic leadership development were synthesized by documentary research and confirmed by expert in-depth interview. The approach was formulated under the learning domains which were cognitive, affective, and psychomotor domain. The draft of the approach was approved with adjustment through the process of multi-attribute consensus reaching with five academic experts and five practice experts.

The results showed the concepts of the approach for developing the empathetic leadership includes 1) learning through cognitive, affective, and practical domain 2) developing from inner self to outer relationship 3) all individuals can be developed 4) beginning with understanding human being 5) emphasize

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup>อาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>3</sup>อาจารย์ สาขาวิชาการวัดและประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



on learning through direct experience, and 6) applying contemplative education. This approach could be applied for future designing the program for empathetic leadership development.

**Keywords:** Empathy, Empathetic leadership, leadership development, private school administrators

## บทนำ

ในสถานการณ์โลกภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสู่ยุค การเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (digital disruption) ทั้งจากการสื่อสารที่ฉับไวผ่านสื่อสังคมออนไลน์สู่โลกไร้พรมแดน ทั้งภัยจากการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติที่รวมไปถึงโรคอุบัติใหม่ เช่น โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อวิถีชีวิตและวิถีสังคมจนหลายอาชีพ หลายกิจการต้องปิดตัวเองลง ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวสู่ความปกติใหม่ อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน แม้ว่าเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง แต่หัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกลับอยู่ที่คน ดังที่ Brian Solis (2017) ให้ความเห็นว่า สิ่งแรกในการรับมือกับความพลิกผันทางดิจิทัลไม่ใช่สมรรถนะทางเทคโนโลยี แต่เป็น “ความร่วมมือรู้ลึก” (empathy) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความคิดและความรู้สึกของผู้อื่นด้วยการมองสถานการณ์ผ่านมุมมองของเขาเหล่านั้น และแสดงออกเพื่อตอบสนองได้อย่างเหมาะสม (Burton, 2015; Gordon, 2009)

สำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำในยุคปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องใช้ความร่วมมือรู้ลึกด้วยเหตุผลสามประการ คือ 1) ความร่วมมือทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะความเป็นเลิศจะเกิดขึ้นได้จากการร่วมมือไม่ใช่การแข่งขันอีกต่อไป 2) โลกเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรมแดน ผู้นำจึงต้องสามารถเข้าถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและนำความแตกต่างมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และ 3) คนเก่งจะมีความเป็นอิสระและพึ่งองค์การน้อยลง ผู้นำจึงต้องสามารถชี้แจงและดูแลเหล่าคนเก่งให้อยู่ร่วมงานให้นานและทุ่มเทกับองค์การให้มากที่สุด (Goleman, 2008) จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึกในโค้ชสอนขับรถยนต์ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึก (empathetic leadership)

ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน และการเกิดนวัตกรรมในการทำงาน (Kock, 2019) ความร่วมมือรู้ลึกยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 (กุหลาบ ปุริสา, 2561)

บริบทของโรงเรียนเอกชนที่ต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน นอกจากความพลิกผันของสังคมและสถานการณ์โลกแล้ว ยังต้องพบกับปัญหาการลดลงของจำนวนนักเรียนจากการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมทั้งการแข่งขันกับโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งจากภาคเอกชน ภาครัฐ รวมไปถึงโรงเรียนนานาชาติจากต่างประเทศ ไม่นับรวมข้อจำกัดด้านสวัสดิการครูโรงเรียนเอกชน ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารคุณภาพการศึกษาไปพร้อม ๆ กับผลประกอบการทางธุรกิจ ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึกจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารภายใต้สถานการณ์โลกที่เต็มไปด้วยความท้าทาย

มีนักวิชาการกล่าวถึงความร่วมมือรู้ลึกในภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึกในบทความวิชาการต่างประเทศ แต่งานวิจัยยังเป็นรูปธรรมยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึก จึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยสองส่วน ได้แก่

- 1) การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้ลึก

2) การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (Multi-Attribute Consensus Reaching; MACR)

### 1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

เป็นขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพจากการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นกรอบสำหรับสืบค้นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามองค์ประกอบเหล่านั้น โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่คัดเลือกแบบเจาะจงที่ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ นักวิชาการด้านจิตวิทยาการศึกษา แพทย์นักบริหารการศึกษา กระบวนกรด้านการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวนรวม 7 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ต้องเป็นผู้มีผลงานด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ หรือเป็นบุคคลที่ได้รับการอ้างอิงถึงในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญ โดยความเห็นเป็นเอกฉันท์จากผู้ร่วมวิจัยทั้งสามคน ในส่วนผู้บริหาร ต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำในวงการบริหารการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และมีคุณสมบัติสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก โดยความเห็นเป็นเอกฉันท์จากผู้ร่วมวิจัยทุกคน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์องค์ประกอบ เสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกและตรวจสอบความเหมาะสม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มายกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยจัดแนวทางเข้าตามกรอบการเรียนรู้ของ Benjamin Bloom (1956) ที่ประกอบด้วยพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย จากนั้นจึงนำร่างที่ได้ไปเข้าสู่กระบวนการยืนยันร่างต่อไป

### 2. การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ

ผู้วิจัยนำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกเข้ารับการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยกระบวนการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ (multi-attribute consensus reaching)

กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสองกลุ่มได้แก่ กลุ่มนักวิชาการ ประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีผลงานวิชาการ บทความ หรืองานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และกลุ่มนักปฏิบัติ ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ปฏิบัติงานและมีประสบการณ์บริหารโรงเรียนมากกว่า 5 ปี และมีคุณสมบัติสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก จำนวน 5 คน และใช้แบบประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะข้อมูลด้วยการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

เก็บข้อมูลโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งสองกลุ่มได้พิจารณาร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละแนวทาง (คะแนนตั้งแต่ 0-100) และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำมาวิเคราะห์ความสำคัญของแนวทาง โดยค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไปถือว่ามีความสำคัญมาก และหากมีค่าคะแนนตั้งแต่ 20 ลงมาถือว่าไม่มีความสำคัญ และวิเคราะห์ความสอดคล้องของแนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างแท้จริง คือพิสัยกว้างไม่เกิน 40 และต้องไม่มีค่าประเมินแบบสุดขั้ว

นำข้อมูลที่ได้จากอภิปรายในแต่ละองค์ประกอบ แต่ละประเด็นการอภิปราย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการให้คะแนนแนวทางการพัฒนาในแต่ละหัวข้อ โดยพิจารณาประเด็นอภิปราย สารระสำคัญ ความเกี่ยวข้องของแนวทาง การพัฒนาและนำมาบรรยายเพื่อให้เห็นภาพของการทำฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเป็นการยืนยันการทำฉันทามติจากพหุคุณลักษณะ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกเพื่อจัดทำเป็นต้นฉบับต่อไป



**ผลการวิจัย**

การศึกษาของคํประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก  
จากการวิจัยเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์  
เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้กรอบองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness)
- 2) การกำกับตนเอง (self-regulation)
- 3) แสดงออกถึงค่านิยมและเป้าหมาย  
ของตนเอง (articulation of self-values and vision)
- 4) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (empathetic  
communication)
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจผู้ร่วมงาน  
(inspiration)
- 6) การเสริมพลังอำนาจผู้ร่วมงาน  
(empowerment)
- 7) การร่วมงานด้วยเมตตากรุณา  
(compassionate collaboration)

8) ตระหนักรู้ในสังคม (social awareness)  
9) การใช้ประสบการณ์เป็นบทเรียน (lesson  
learned)  
ผู้วิจัยได้ทำการยกร่างแนวทางการพัฒนาตาม  
กรอบองค์ประกอบข้างต้น

**การประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทามติ**

จากการยกร่างการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วม  
รู้สึก นำมาจัดกลุ่มตามกรอบการเรียนรู้สามด้านเพื่อนำไป  
เข้ากระบวนการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหา  
ฉันทามติ ได้ผลดังนี้

- 1) ด้านพุทธิพิสัย เป็นแนวทางการพัฒนาความรู้  
ความเข้าใจ ประกอบด้วย ความร่วมรู้สึก ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ  
แบบร่วมรู้สึก จิตวิทยาตัวตน และการเรียนรู้ด้วยใจอย่าง  
ใคร่ครวญ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและพิสัยคะแนนความเห็นต่อความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชน ด้านความรู้

ประเด็นพิจารณา	คะแนนเฉลี่ยผู้ทรงคุณวุฒิ		ค่าพิสัย	
	กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักปฏิบัติ		รวม	
	(0-100)	(0-100)		
1) ความร่วมรู้สึก (empathy)	80.6	91	85.8	10.4
2) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (empathetic leadership)	85.2	93	89.1	7.8
3) จิตวิทยาตัวตน (psychology of selves)	91.2	92.6	91.9	1.4
4) การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (contemplative education)	89.4	89.4	89.4	0

พบว่ากลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติ มี  
ความเห็นสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในทุกประเด็น  
และเห็นว่าทุกแนวทางมีความสำคัญมาก มีข้อสังเกตว่า  
ผู้เชี่ยวชาญทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้  
ในด้านจิตวิทยาตัวตน และการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ  
สูงใกล้เคียงกัน โดยในส่วนของความรู้เกี่ยวกับความร่วมรู้สึก  
และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก จะมีพิสัยกว้าง โดยที่

คะแนนจากกลุ่มนักวิชาการจะอยู่ในระดับต่ำเมื่อ  
เปรียบเทียบกับความรู้ในด้านอื่น โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับ  
ความร่วมรู้สึก ซึ่งในการอภิปราย ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็น  
เพิ่มเติมว่า ความร่วมรู้สึก เป็นผลจากประสบการณ์ภายใน  
อาจไม่ติดอยู่ในประเด็นของความรู้ จึงต้องอาศัยการพัฒนา  
ประสบการณ์เป็นสำคัญ และให้น้ำหนักของความรู้้น้อยกว่า  
ประเด็นอื่น (ตารางที่ 2)

นอกจากนี้ ยังมี ข้อเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มความเข้าใจมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม (Holistic view of human being) ตามหลักมนุษยปรัชญา (anthroposophy) ใน สามมิติ (three-fold body) คือ ความคิด (thinking) ความรู้สึก (feeling) และเจตจำนง (willing) รวมทั้งสี่ด้านของการดำรงอยู่ของมนุษย์ (four-fold human being) ได้แก่ รูปร่าง (physical body), กายชีวิต (etheric body), กายรู้สึก (astral), และ กายตัวตน (ego body) รวมถึงความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของมนุษย์ พฤติกรรม ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

2) ด้านจิตพิสัย เป็นแนวทางการพัฒนาเจตคติ ประกอบด้วย มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าในตนเอง มนุษย์ทุก

คนสามารถพัฒนาตนเองได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และความผิดพลาดคือธรรมชาติของมนุษย์

พบว่ากลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติ มีความเห็นสอดคล้องกันในทุกประเด็น และให้น้ำหนัก ความสำคัญใกล้เคียงกันในทุกประเด็นในระดับมาก มีความเห็นเพิ่มเติมถึงประเด็นเจตคติข้อสามว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และ เจตคติประเด็นที่สี่ ความผิดพลาดคือธรรมชาติของมนุษย์ จัดอยู่ในเป็นประเด็นเดียวกัน สามารถจัดกลุ่มร่วมกันได้ อย่างไรก็ดีเพื่อมิให้ตกหล่นแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยจึงยังคงแยกสองประเด็นนี้ไว้ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและพิสัยคะแนนความเห็นต่อความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านเจตคติ

ประเด็นพิจารณา	คะแนนเฉลี่ยผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าพิสัย
	กลุ่มนักวิชาการ (0-100)	กลุ่มนักปฏิบัติ (0-100)	รวม	
1) มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าในตนเอง	91.8	88.8	90.3	3.0
2) มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้	90.6	87.6	89.1	3.0
3) การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ	85.6	88	86.8	2.4
4) ความผิดพลาดคือธรรมชาติของมนุษย์	87.8	85.8	86.8	2.0

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมคำว่า “การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นภายในตน” ซึ่งเป็นเจตคติที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคคล โดยเฉพาะในคุณภาพภายในเช่นภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

3) ด้านทักษะพิสัย ประกอบด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับและสะท้อนคิด การเจริญสติ การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก ทักษะกระบวนการ การก้าวออกจากพื้นที่สุข

สบาย การตระหนักรู้ในสถานการณ์ และการใช้หลักคุณธรรม

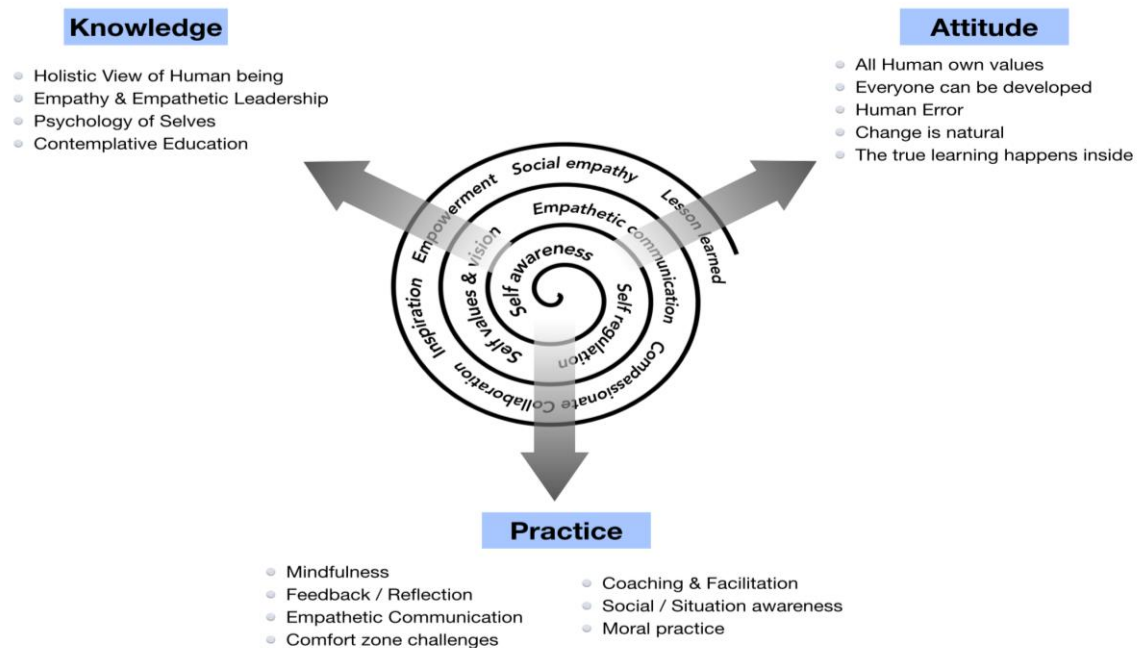
มีความเห็นสอดคล้องกันระหว่างกลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติในทุกประเด็น และเห็นว่าทุกประเด็นมีความสำคัญมาก มีข้อสังเกตในประเด็นการพัฒนาทักษะกระบวนการที่มีค่าน้ำหนักในส่วนผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและพิสัยคะแนนความเห็นต่อความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านทักษะ

ประเด็นพิจารณา	คะแนนเฉลี่ยผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่าพิสัย
	กลุ่มนักวิชาการ	กลุ่มนักปฏิบัติ	รวม	
	(0-100)	(0-100)		
1) การให้ข้อมูลย้อนกลับและสะท้อนคิด (feedback&reflection)	90.6	84.4	86.8	6.2
2) การเจริญสติ (mindfulness practice)	92.8	85.8	88.5	7.0
3) การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (empathetic communication)	94.4	92	92.8	2.4
4) ทักษะกระบวนการ (facilitator)	81.2	88	84.7	6.8
5) การก้าวออกจากพื้นที่สุขสบายหรือพื้นที่ปลอดภัย (comfort zone)	89.2	87	88.3	2.2
6) การตระหนักรู้ในสถานการณ์ (situation awareness)	89.4	87.8	88.3	1.6
7) การยึดมั่นในหลักคุณธรรม ได้แก่ พรหมวิหารสี่ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)	94.6	91.6	92.8	3.0

พบว่าทั้งสองกลุ่มให้ค่าน้ำหนักในเรื่อง การสื่อสาร และการยึดมั่นในหลักคุณธรรมสูงสุด รวมทั้ง รูปแบบโมเดลขององค์ประกอบและแนวทางการพัฒนา

น่าจะปรับให้มีความอ่อนโยนต่อเนื่องกันตามคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ได้จากการศึกษา



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก

### สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกหลังกระบวนการ MACR

ได้แนวทางที่ประกอบด้วยหลักการพัฒนา และแนวทางตามกรอบสามด้านดังภาพที่ 2 โดยจะพบว่าองค์ประกอบมีเกี่ยวเนื่องกันจากมิติภายในไปสู่ภายนอก และโยงไปสู่แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสรุปได้ดังนี้

หลักการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกได้แก่

1. จัดการเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งพุทธิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย
2. การพัฒนาจากภายในตนเองไปสู่การเชื่อมโยงตนเองกับคนและสังคมภายนอก
3. มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้ ต้องเริ่มจากการพัฒนาความเข้าใจในมนุษย์
4. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
5. ต้องใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ

จากแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบข้างต้นเมื่อนำมาจัดกลุ่มตามกรอบการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำได้แก่การพัฒนาความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติ โดยเป็นการพัฒนาจากภายในไปสู่ภายนอก ได้แนวทางประกอบด้วย

1. การพัฒนาพุทธิพิสัย หรือความรู้ความเข้าใจ (knowledge)

เป็นการเน้นให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก ซึ่งต้องเน้นที่ความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และแนวทางการพัฒนาตนเองแบบองค์รวม ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความเข้าใจมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม (holistic view of human)
- 2) จิตวิทยาตัวตน (psychology of selves)
- 3) การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (contemplative education)
- 4) ความร่วมรู้สึก (empathy) และภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก (empathetic leadership)

2. การพัฒนาจิตพิสัย หรือเจตคติ (attitude)

เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก จึงต้องทำความเข้าใจถึงมิติด้านเจตคติและค่านิยม ที่สำคัญ ได้แก่

- 1) มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าในตนเอง
- 2) มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้
- 3) การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ
- 4) ความผิดพลาดคือธรรมชาติของมนุษย์
- 5) การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นภายในตนเอง

3. การพัฒนาทักษะพิสัย หรือการปฏิบัติ (practice)

การจะให้ภาวะผู้นำเกิดผลได้อยู่ที่การปฏิบัติ การพัฒนาทักษะหรือพฤติกรรมต่อไปนี้จะช่วยส่งเสริมคุณลักษณะตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกได้แก่

- 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับและสะท้อนคิด (feedback & reflection) เป็นทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง และการกำกับตนเอง ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการสะท้อนคิดในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

- การสะท้อนตนเอง (self-reflection) หรือ การสำรวจตนเอง (self-inquiry) หรือ การสนทนากับเสียงภายใน (voice dialogue) เป็นกระบวนการค้นหาปรากฏการณ์ภายในตนเองด้วยการรับรู้อย่างแท้จริง โดยปราศจากอคติ

- การให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น (feedback) โดยการน้อมรับเสียงสะท้อนอย่างจริงจังจากผู้อื่น โดยเฉพาะจุดบอดของตนเองที่ตัวเรามักมองไม่เห็น ที่ต้องอาศัยการเปิดใจรับฟังเพื่อป้องกันสิ่งเร้าที่มาปิดกั้นการเรียนรู้ตนเอง ในที่นี้นับรวมถึงการประเมินตนเองแบบรอบทิศ (360-degree feedback) เพื่อให้เข้าใจมุมมองของผู้อื่นที่มีต่อเรา

- การสะท้อนกลับ (reflection) และการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (after action review) เป็นทักษะที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทำให้เข้าใจสถานการณ์และเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา



2) การเจริญสติ (mindfulness practice) คือ การรู้กาย รู้ใจ ตามความเป็นจริงด้วยจิตตั้งมั่นที่เป็นกลาง ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานในการร่วมรู้สึก และมีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้เรา รับรู้เขา รับรู้สังคม รวมถึงการดำเนินชีวิต และการทำงานที่ต้องมีสติกำกับที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะการสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก (empathetic communication) เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยเครื่องมือ ได้แก่

- การสื่อสารอย่างสันติ (non-violent communication) ซึ่งจะใช้ทั้งเพื่อการเข้าใจตนเอง (self-empathy) และการเข้าใจผู้อื่น รวมไปถึงการสร้าง ความกระจ่างอย่างบูรณาการ (integrated clarity) ที่ใช้เพื่อทำความเข้าใจองค์การ ผ่านการสำรวจความรู้สึก และความต้องการจำเป็น

- สนทนาสนทนา (dialogue) เป็นการสื่อสารเพื่อส่งผ่านความหมายต่อกันโดยปราศจากอคติ และการตัดสิน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และความสัมพันธ์ต่อกัน

4) ทักษะกระบวนการ (facilitator) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนบทบาทของตนจากผู้ตัดสินใจและสั่งการ ไปสู่สนับสนุน ส่งเสริม จึงต้องมีทักษะในการตั้งคำถาม การฟังอย่างตั้งใจ และเกื้อหนุนให้ทีมได้พัฒนาศักยภาพของตนไปพร้อม ๆ กับการสร้างผลผลิตภาพอย่างเป็นอิสระ

5) การก้าวออกจากพื้นที่ สบายสบาย (comfort zone) ที่จะช่วยกระตุ้นสติปัญญา และได้ให้สัมผัสกับมุมมองบางประการของตนเอง ที่จะช่วยให้เข้าใจผู้อื่นได้มากขึ้น ซึ่งอาจจะอาศัยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือการทำงานที่ท้าทายมากขึ้น ขณะเดียวกันก็พร้อมที่นำทีมก้าวออกจากพื้นที่ สบายสบายด้วยเช่นกัน

6) การตระหนักรู้ในสังคมและสถานการณ์ (social and situation awareness) เป็นทักษะในการทำความเข้าใจกับโลกของสังคม พร้อม ๆ ไปกับความรู้สึกและความต้องการจำเป็นของคนในสังคม

นอกจากนี้ ยังสามารถรับรู้ และทำความเข้าใจกับสถานการณ์ เพื่อสามารถคาดการณ์ไปในอนาคต ให้พร้อมรับมือล่วงหน้า

7) การยึดมั่นในหลักคุณธรรม ที่สำคัญต่อภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก ได้แก่ พรหมวิหารสี่ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

### การอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจากการศึกษาในครั้งนี้ เกิดจากการพัฒนาตามองค์ประกอบ โดยอาศัยข้อมูลสนับสนุนทั้งจากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การสำรวจความเห็นจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และการประชุมอภิปรายแบบพหุลักษณะเพื่อหาฉันทมติจากผู้เชี่ยวชาญทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาในสามมิติ คือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

หลักการข้างต้น เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนรู้เพื่อเข้าใจมนุษย์ ที่สอดคล้องไปกับมิติของการร่วมรู้สึกที่เกิดขึ้นทั้งในมิติด้านพุทธิปัญญา เจตคติ และการปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันจากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่เริ่มจากพฤติกรรมต่อตนเองจากภายในไปสู่ภายนอก โดยอาศัยความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์เป็นพื้นฐานนำมาใช้ในชีวิตจริง ผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญจึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning) ซึ่งจากงานวิจัยในบริษัทไทยแสดงให้เห็นว่าการใช้กระบวนการเรียนรู้แบบจิตตปัญญา (contemplative education) ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการร่วมรู้สึกได้ (กมลธิดา อนันต์, 2562)

การร่วมรู้สึก แม้เป็นการทำความเข้าใจกับความคิด ความรู้สึกของผู้คนรอบข้าง ก็ต้องทำงานกับตนเอง ในการละวางอคติและการตัดสินตามแนวทางสุนทรียสนทนา หรือทำงานกับตนเองเพื่อฟังเสียงที่ตรงข้ามภายในตนตามแนวทางของจิตวิทยาตัวตน ดังนั้นศูนย์กลางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจึงอยู่ที่ตนเอง และเริ่มจากการพัฒนาจากภายใน ดังหลักการที่ว่า “การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นภายในตนเอง” ตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบสรรคนิยม



(constructivism learning theory) (Sjoberg, 2010) และเนื่องด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการทำงานภายในตนเองไปจนถึงผู้อื่นและสังคม ในมิติทั้งพุทธรักษา จิตพิสัยและทักษะพิสัย จึงต้องใช้รูปแบบที่ผสมผสานระหว่างการฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (development) โดยเน้นที่การเรียนรู้จากการฝึกฝนในการทำงาน การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ และการใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ช นอกจากนี้ ยังอาจพัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง การสร้างแนวปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กระบวนการพัฒนาคุณธรรมมาใช้ เป็นต้น เช่นเดียวกับการเรียนรู้จากสถานการณ์ในรูปแบบของการใช้ปัญหาเป็นฐานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างคลุ่มลึก (วรวิทย์ ต้นชนะเทวินทร์ และคณะ, 2563)

นอกจากนี้ยังพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน ที่ Kevin Kruse (2020) ได้กล่าวไว้ว่า หนึ่งในห้าแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ มุ่งเน้นที่การนำไปใช้และความยั่งยืนของการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้วยความล้มเหลวของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบโรงเรียน (leadership academy) ที่การอบรมแยกขาดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าร้อยละ 40-80 ของสิ่งที่เรียนมาจะถูกลืมหายไป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ผู้วิจัยเสนอจึงเน้นที่การพัฒนาตนเองในชีวิตประจำวันให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่าหัวหน้าหรือผู้จัดการมีส่วนสำคัญถึง ร้อยละ 70 ของความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน (Becker & Harter, 2015) ดังนั้น ในการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยความผูกพันองค์กรของบุคลากรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่เน้นความเข้าใจในผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ และถ้าหากจะขยายของการใช้ภาวะผู้นำไปสู่ความผูกพันในองค์กร ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกอาจไม่จำกัดอยู่เพียงผู้บริหารสูงสุด หรือคณะผู้บริหารของโรงเรียน แต่รวมไปถึงหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ

ที่จะต้องเรียนรู้ เช่นเดียวกับบุคลากรในโรงเรียน ถ้าได้พัฒนาตนเองให้เกิดภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนของการร่วมรู้สึก ที่จะส่งผลไปถึงผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียน ที่จะเกิดภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก เพื่อความพร้อมเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมต่อไปในอนาคต

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยสามารถปรับรูปแบบให้เหมาะสมตามบริบท เช่น การพัฒนาเป็นเครื่องมือพัฒนาตนเอง หรือการจัดรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดระบบพี่เลี้ยง รวมทั้งการเตรียมผู้สืบทอดผู้บริหารต่อไปในอนาคต โดยอาศัยกรอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

กรอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำไปศึกษาวิจัยต่อไปในเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึก โดยสามารถใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกเป็นกรอบในการประเมินผลการพัฒนาได้

### เอกสารอ้างอิง

1. กมลนิชา อนันต์, อรัญญา บุญธรรม, ศรีสกุล ฉะบับแหลม, มงคล ส่องสว่างธรรม, ยวีร์ เชาวนพิพัฒน์, ธัญพร บัวเหลือง. (2562). การพัฒนาความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของนักศึกษาพยาบาล โดยใช้กระบวนการจิตตปัญญาศึกษา. **วารสารพยาบาลทหารบก, 19**, 68-77.
2. กุหลาบ ปุริสา. (2561). แนวทางการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์สู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 8(1)**, 1-9.



3. วรวิทย์ ต้นชนะเทวินทร์, อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์, กุหลาบ ปุริสา, วรากร ต้นชนะเทวินทร์. (2563). การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย**, 10(4), 29-36.
4. Becker, J. R., & Harter, J. (2015). **Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement**. Gallup.Com. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>.
5. Bloom, B. S. (1956). **Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals**. D. McKay.
6. Burton, N. (2015). **Empathy vs. Sympathy**. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/blog/hide-and-seek/201505/empathy-vs-sympathy>.
7. Goleman, D. (2008). **What makes a leader**. In R. L. Taylor, W. E. Rosenbach, & E. B. Rosenbach (Eds.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6th Edition, pp. 53–68). Routledge.
8. Gordon, M., & MD, D. J. S. (2009). **Roots of Empathy: Changing the World Child by Child (Illustrated Edition)**. The Experiment.
9. Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 26(2), 217–236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>.
10. Kruse, K. (2020). **Top 5 Leadership Development Trends For 2020**. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/01/15/top-5-leadership-development-trends-for-2020/#2d7307991f3a>.
11. Sjøberg S (2010), Constructivism and Learning. In: Penelope Peterson, Eva Baker, Barry McGaw, (Editors), **International Encyclopedia of Education**. volume 5, pp. 485-490. Oxford: Elsevier.
12. Sjøberg S (2010), Constructivism and Learning. In: Penelope Peterson, Eva Baker, Barry McGaw, (Editors), **International Encyclopedia of Education**. Volume 5, pp. 485-490. Oxford: Elsevier.
13. Solis, B. (2014). **Digital Transformation is About Empathy First**. Growth Transformation Consultants | Prophet. <https://www.prophet.com/2014/11/digital-transformation-is-about-empathy-first-and-technology-second/>.