

การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

The Needs Assessment of Developing Empathy Skills of Secondary School Administrators
Under the Secondary Education Service Area Office Lopburi

กัญญารัตน์ โพธิ์วัฒน¹ ธีรภัทร กุโลภาส²

Kanyarat Phothiwat¹ Dhirapat Kulophas²

¹นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Master's degree student, Department of Educational Management,

Faculty of Education, Chulalongkorn University

Corresponding Author, E-mail: pearkanya.ph@gmail.com

²รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Associate Professor Dr., Department of Educational Management,

Faculty of Education, Chulalongkorn University

Email: dhirapat.k@chula.ac.th

Received: June 12, 2023; Revised: July 4, 2023; Accepted: July 5, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ใช้วิธีการวิจัยเชิงบรรยาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 60 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 22 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนแบบประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า องค์ประกอบของความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น รองลงมา คือ การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ และการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมากที่สุดตามลำดับ โดยความต้องการจำเป็นในภาพรวม คือ 0.45 เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นรายด้าน 3 ลำดับแรก พบว่า ด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.59$) รองลงมา คือ ด้านการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ($PNI_{Modified} = 0.58$) และด้านการ

จำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น มีค่าความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.55$) ตามลำดับ และผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแนวทางการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

คำสำคัญ: ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น, ความต้องการจำเป็น, การพัฒนาผู้บริหาร

Abstract

This research aimed to study the level of empathy skills, the current state, the desirable state, and the needs assessment of developing empathy skills of secondary school administrators under the secondary education service area office Lopburi. This study was conducted with a descriptive method. The population consisted of 60 secondary school administrators under the Secondary Education Service Area Office, Lopburi, including 22 school directors and 38 deputy directors. The research instruments were the current state, the desirable state, and needs assessment questionnaires of developing empathy skills of secondary school administrators under the secondary education service area office Lopburi, and the Reliability is 0.91. The data were analyzed by frequency distribution, percentage, mean, standard deviation and $PNI_{Modified}$

The results found that the level of empathy ability overall was high. The highest level of empathy ability was Developing Others, and Service Orientation was the second level of empathy ability. The lowest level of empathy ability was Political Awareness. The current and desirable state of developing empathy skills of secondary school administrators under the secondary education service area office Lopburi overall was at the average level and the highest level. The priority needs index overall was 0.450. When analyzing the first three items, Political Awareness had the highest priority need ($PNI_{Modified} = 0.59$), and Leveraging Diversity ($PNI_{Modified} = 0.58$) was the second priority. The lowest priority need was Simulation ($PNI_{Modified} = 0.55$). The researcher will use the information obtained to create the approaches for developing empathy skills of school administrators in the future.

Keywords: Empathy Skills, Needs Assessment, Developing of Administrators

บทนำ

จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกทำให้ประเทศทั่วโลกต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางของการผลิตและพัฒนาคุณภาพของประชากรในประเทศของตนเอง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้มีทักษะและสมรรถนะระดับสูง และมีความสามารถเฉพาะทางมากขึ้นดังที่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ระบุเป้าหมายของการจัดการศึกษาไว้ว่า ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย โดยสถานศึกษาควรมีระบบการบริหารงานทางด้านงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดการส่งเสริมครูและบุคลากรในการมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนและจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียนในปัจจุบันมากที่สุด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา ดังที่ สุรารัตน์ ทองเหลือ และกาญจนา บุญส่ง (2559) ได้แสดงผลการวิจัยไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมและคุณภาพของ

สถานศึกษา คือ ความสามารถทางด้านการบริหาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สนั่น ทองปาน และโกมล ปราชญ์กตัญญู (2563) ที่แสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางด้านการบริหารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารมาเป็นลำดับแรก โดยสังสรประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้เรียนและองค์กร สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ รวมถึงการประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการ และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ (อนุพนธ์ คำหล้า, 2564)

จะเห็นได้ว่าความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจกับการรักษาและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกับครูและบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของอัครธร สังมณีโชติ (2550) ที่มีผลการวิจัยว่า ชุมชนต้องการเห็นผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้และความสามารถของครูและบุคลากร รวมถึงต้องการให้ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพทางด้านจิตใจของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถจัดการศึกษาตามความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิสสิกา รุมาคม และฐิชากาญจน์ พัชรจิราพันธ์, 2565)

จากความหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงความต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจความคิดและความรู้สึกของครูและบุคลากรมีมากขึ้นและจำเป็นต้องการสร้างเสริมความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) คือ กระบวนการรับรู้เข้าใจความคิด มุมมอง ความรู้สึก อารมณ์ และพฤติกรรมของผู้อื่น (Nancy Eisenberg, 2000) ที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพจิตใจของครูและบุคลากรให้มีความพร้อมกับการปฏิบัติงาน โดยการทราบถึงความต้องการและพฤติกรรมของผู้อื่น สถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับคุณค่าของความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น และให้โอกาสครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Sarah Romney, 2019) ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทางด้านความคิด (Cognitive Empathy) และความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทางด้านอารมณ์ (Affective Empathy) (Nancy Eisenberg, 2000) ทั้งสองประเภทนี้มีความแตกต่างกันและมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทางด้านความคิด คือ การรับรู้ถึงความคิดของผู้อื่น และความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทางด้านอารมณ์ คือ การรับรู้ถึงอารมณ์ โดยผู้นำไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ร่วมกับบุคลากร แต่สามารถเชื่อมโยงความรู้สึกและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจได้ (Ronald H. Humphrey & Laural L. Adams, 2016) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของครูและบุคลากร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาให้มีคุณภาพอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นเป็นพลังพื้นฐานของศีลธรรมที่เกี่ยวกับจิตวิทยา และเป็นความสามารถที่ส่งผลกระทบต่อกฎหมาย นโยบาย และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การที่ผู้บริหารมีความสามารถดังกล่าวจะช่วยให้แยกความคิดเห็นและความรู้สึกทางอารมณ์ออกจากกันได้ เกิดการกระบวนการที่เข้าใจความรู้สึกผู้อื่นและแสดงผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในที่สุด (Cecilia Heyes, 2018) นอกจากนั้นแล้ว ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บังคับบัญชายังมีผลต่อความพึงพอใจและคุณภาพงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Christopher Skinner & Peter Spurgeon, 2015) ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถสร้างพลังงานที่ดีต่อครูและบุคลากรได้ คนในองค์กรเกิดความไว้วางใจ และความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากผู้นำไม่เข้าใจความรู้สึกของครูและบุคลากร ย่อมส่งผลทำให้เกิดความ

ขัดแย้งในการดำเนินงาน อีกทั้งยังได้ข้อสรุปว่า ความรับผิดชอบทางอารมณ์ของผู้นำเป็นทักษะพื้นฐานของการเป็นผู้นำ ผู้นำระดับสูงจะส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มและให้ปฏิบัติงานที่เพียงพอ โดยคำนึงถึงสภาพจิตใจของสมาชิกเป็นสำคัญ การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นจะทำให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน ตื่นตัวในการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเอง และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แสดงให้เห็นว่า สภาพจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกของครูส่งผลต่อการแสดงออกถึงความสามารถของครูอย่างแท้จริง (Băeșu Camelia and Nesteriuc Oana, 2018)

จากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีในปี 2565 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2565) พบว่า ผลการปฏิบัติงานมาตรฐานที่ 2 ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับคุณภาพดีเลิศ (4) จากทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด แต่ระดับคุณภาพดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้มีความรู้ถึงคุณภาพที่สูงขึ้น เพื่อสร้างความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งจะมีคุณภาพสูงขึ้นได้นั้น ผู้บริหารควรจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของครู โดยพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทางด้านบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาคูไปพร้อมกัน ตามที่ จิตติพิรญา โพธิ์ทอง และคณะ (2565) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เขต 1 ต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่น โดยต้องปรับตัวและวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงการเอาใจใส่ครูและบุคลากรของตนเอง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี ควรแสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่ เชื่อมมั่นในตัวครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความไว้วางใจและสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ (ชัชวาล แก้วกระจ่าย และวิจิต แสงสว่าง, 2564)

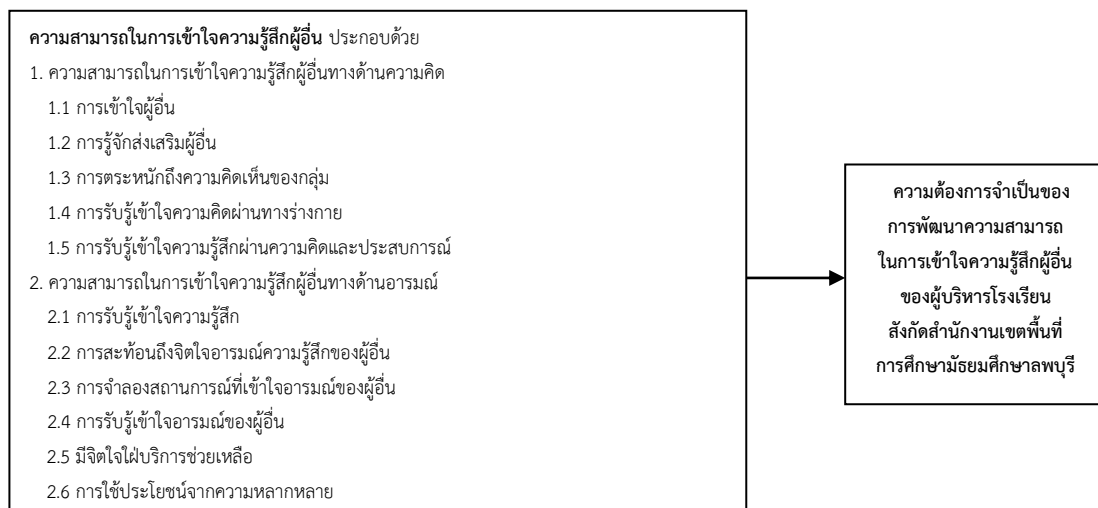
จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาในการศึกษาระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแนวทางการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ทั้งด้านความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทางด้านความคิดและความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นทางด้านอารมณ์ ย่อมส่งผลให้ครูและบุคลากรมีสภาพจิตใจที่ดี รับรู้ถึงการเอาใจใส่ เกิดความเชื่อมั่น มีเจตคติที่ดีต่อผู้บริหาร และเกิดความรักต่อองค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่มีศักยภาพและสามารถดำรงชีวิตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น จากนั้นสังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิดของ Nancy Eisenberg (2000), กันยกันต์ โสภา (2559), Melissa Fuller et al (2021), Guowei Jian (2022) และนำมาเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ตามแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 60 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 22 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 38 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) จำนวน 6 ข้อคำถาม ตอนที่ 2 ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น จำนวน 37 ข้อคำถาม และตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 37 ข้อคำถาม

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น โดยสังเคราะห์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยของ Nancy Eisenberg (2000), กันยกันต์ โสภา (2559), Melissa Fuller et al (2021), Guowei Jian (2022) เพื่อนำมาร่างข้อคำถาม ออกแบบและสร้างแบบตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด พบว่ามีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.67-1.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์ (วรณิ แกมเกตุ, 2555) จากนั้นผู้วิจัยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน พบว่าความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นทางด้านการคิดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ

0.91 และความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นทางด้านอารมณ์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 รวมทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.91 (ระดับดีมาก) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบเอกสาร และได้ระบุไว้ว่าจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ไม่มีการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น และไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาเก็บข้อมูล 21 วัน และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 60 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยจัดลำดับระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น และการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นด้วยวิธี Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ใช้สูตรคำนวณดังนี้

$$(PNI_{Modified}) = (I-D)/D$$

PNI_{Modified} คือ ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น D (Degree of Success) คือ สภาพปัจจุบัน และ I (Importance) คือ สภาพที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของแต่ละระดับตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

- 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจากแบบสอบถาม

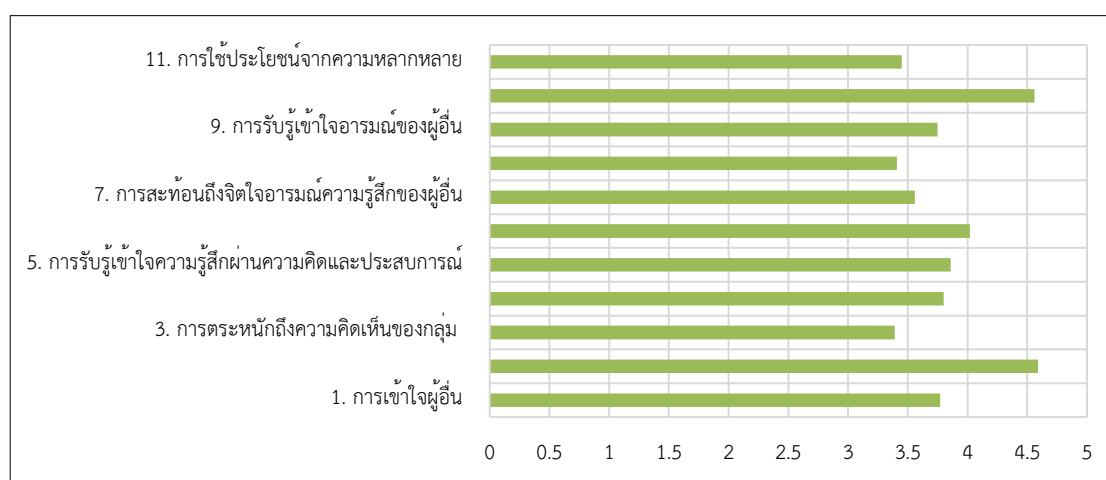
ผลการวิเคราะห์แจกแจงความถี่และร้อยละของตัวแปรสถานภาพ พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 34 คน (ร้อยละ 56.67) และเพศหญิง จำนวน 26 คน (ร้อยละ 43.33) มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน (ร้อยละ 38.33) มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาโท จำนวน 56 คน (ร้อยละ 93.33) มีประสบการณ์การทำงาน 1-4 ปี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 55.00) และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (คศ.3) จำนวน 38 คน (ร้อยละ 63.33)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ตารางที่ 1 ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น	M	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นทางด้านความคิด				
1. การเข้าใจผู้อื่น	3.77	0.96	มาก	6
2. การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น	4.59	0.60	มากที่สุด	1
3. การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม	3.39	0.88	ปานกลาง	11
4. การรับรู้เข้าใจความคิดผ่านทางร่างกาย	3.80	0.99	มาก	5
5. การรับรู้เข้าใจความรู้สึกผ่านความคิดและประสบการณ์	3.86	0.88	มาก	4
ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นทางด้านอารมณ์				
6. การรับรู้เข้าใจความรู้สึก	4.02	0.93	มาก	3
7. การสะท้อนถึงจิตใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	3.56	0.91	มาก	8
8. การจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น	3.41	0.78	ปานกลาง	10
9. การรับรู้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น	3.75	0.94	มาก	7
10. การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ	4.56	0.57	มากที่สุด	2
11. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย	3.45	0.93	ปานกลาง	9
เฉลี่ยรวม	3.83	0.86	มาก	-

จากตารางที่ 1 รายงานผลของระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.83$, $S.D. = 0.86$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.59$, $S.D. = 0.60$) รองลงมา คือ การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.56$, $S.D. = 0.57$) และการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.39$, $S.D. = 0.88$) โดยสามารถสรุปให้เห็นภาพระดับความสามารถดังกล่าว ได้ตามแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพ 2 ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก
ผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ตารางที่ 2 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
	M	S.D.	แปลผล	M	S.D.	แปลผล		
ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นทางด้านความคิด								
1. การเข้าใจผู้อื่น	3.42	0.76	ปานกลาง	4.88	0.32	มากที่สุด	0.43	5
2. การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น	3.61	0.79	มาก	4.89	0.31	มากที่สุด	0.35	11
3. การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม	3.10	0.68	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.59	1
4. การรับรู้เข้าใจความคิดผ่านทางร่างกาย	3.46	0.75	ปานกลาง	4.85	0.38	มากที่สุด	0.40	9
5. การรับรู้เข้าใจความรู้สึกผ่านความคิดและประสบการณ์	3.43	0.97	ปานกลาง	4.87	0.33	มากที่สุด	0.42	7
ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นทางด้านอารมณ์								
6. การรับรู้เข้าใจความรู้สึก	3.44	0.82	ปานกลาง	4.91	0.27	มากที่สุด	0.43	6
7. การสะท้อนถึงจิตใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น	3.49	0.72	ปานกลาง	4.93	0.19	มากที่สุด	0.41	8
8. การจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น	3.21	0.60	ปานกลาง	4.97	0.17	มากที่สุด	0.55	3
9. การรับรู้เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น	3.38	0.77	ปานกลาง	4.95	0.18	มากที่สุด	0.46	4
10. การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ	3.63	0.77	มาก	4.99	0.06	มากที่สุด	0.37	10
11. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย	3.14	0.66	ปานกลาง	4.95	0.16	มากที่สุด	0.58	2
เฉลี่ยรายด้าน	3.39	0.75	ปานกลาง	4.92	0.24	มากที่สุด	0.45	-

จากตารางที่ 2 รายงานผลของสภาพปัจจุบันของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.39$, $S.D. = 0.75$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($M = 3.61$, $S.D. = 0.79$) รองลงมา คือ การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมาก ($M = 3.63$, $S.D. = 0.77$) และการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.10$, $S.D. = 0.68$) ซึ่งสอดคล้องกับผลของระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นดังที่ปรากฏในตารางที่ 1

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.92$, $S.D. = 0.24$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.99$, $S.D. = 0.06$) รองลงมา คือ การจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.97$, $S.D. = 0.17$) และการรับรู้เข้าใจความคิดผ่านทางร่างกาย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.85$, $S.D. = 0.38$) และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ในภาพรวม คือ 0.45 ($PNI_{Modified} = 0.45$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.59$) รองลงมา คือ การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ($PNI_{Modified} = 0.58$) และการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.35$) มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นด้านการรู้จักส่งเสริมผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีระดับความสามารถอยู่ในลำดับที่ 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดลพบุรีมีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานตามหน้าที่ของตนเอง โดยเห็นว่าตนเองมีหน้าที่ในการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตรงตามเป้าหมายของบุคคลนั้น ซึ่งผู้บริหารควรรักษาระดับความสามารถดังกล่าวด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและคอยพัฒนาผู้อื่น ใช้ความคิดแบบยืดหยุ่นทางอารมณ์ และสร้างมุมมองใหม่อย่างมีจริยธรรม เพื่อให้เกิดการยกระดับความสามารถทั้งด้านความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ รวมถึงกระตุ้นให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการส่งเสริมผู้อื่นต่อไปได้ (Marzena Podgórska & Magdalena Pichlak, 2019) สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูปริยัตยาทร จตตมโล/แสนศรีลา (2565) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูและบุคลากร โดยการจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแสดงความสามารถของตนเองในการแก้ปัญหาอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐภาส ถาวรวงษ์ (2565) ที่กล่าวไว้ว่า บุคลากรสายปฏิบัติการมีความคาดหวังต่อความสำเร็จในการทำงาน และต้องการให้ผู้บริหารแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรอันจะส่งผลต่อความพึงพอใจและคุณภาพของผลงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นภัทร ธิญญวนิชกุล และคณะ (2564) ที่อธิบายไว้ว่า การสนับสนุนครูและบุคลากรจะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอันจะส่งผลต่อแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนของการมีภาวะผู้นำอย่างแท้จริงผ่านการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น เพราะผู้นำที่เห็นคุณค่าและศักยภาพของผู้อื่นจะสามารถสร้างสถานศึกษาด้านแบบที่มีทีมงานที่เข้มแข็งได้อย่างแน่นอน (ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล และราตรี เลิศหัวทอง, 2564)

นอกจากนี้การรู้จักส่งเสริมผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษายังสะท้อนให้เห็นจากการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำคัญต่อการส่งเสริมครูและบุคลากรในโรงเรียนไว้ว่า การประเมินผลการพัฒนางานตามข้อตกลงในแต่ละปีงบประมาณนั้น ผู้บริหารจะทราบถึงแนวทางการพัฒนาครู เพื่อยกระดับคุณภาพของครูและให้ครูได้นำผลการพัฒนาของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นพันธกิจที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษา

2. ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นด้านการมีจิตใจใฝ่บริการช่วยเหลือ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีระดับความสามารถอยู่ในลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดลพบุรีมีความสามารถในการให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดีและช่วยเหลืออย่างเต็มใจมาเสมอ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการและการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรผ่านการพิจารณาลักษณะเฉพาะเป็นรายบุคคล ใช้เวลาศึกษาพฤติกรรม และมีปฏิสัมพันธ์โดยการให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในด้านต่าง ๆ ในฐานะผู้นำขององค์กร ทั้งด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และแสดงออกถึงความยินดีที่เห็นการพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรอย่างจริงจัง (Mehri Mahdikhani & Bitay Yazdani, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารญา ตันตินีรนาท และธีรภัทร กุโลภาส (2562) ที่อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี สอบถามความต้องการในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ให้ความช่วยเหลือในระหว่างปฏิบัติงาน ทั้งการแนะนำเทคนิคการจัดการเรียนการสอน แบ่งปันความรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อช่วยเหลือครูและบุคลากรแก้ไขปัญหาในชั้นเรียน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจ

ทำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ความสามารถดังกล่าวของผู้บริหารในจังหวัดลพบุรียังเห็นได้จากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2565 ที่ทุกสถานศึกษามีข้อมูลด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารได้แสดงถึงการมองเห็นโอกาสที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูและบุคลากร ซึ่งก็คือการให้ความช่วยเหลือครูทั้งด้านการปฏิบัติงานและการให้ขวัญกำลังใจในยามที่ครูประสบปัญหา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2566)

3. ระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีระดับความสามารถอยู่ในลำดับที่ 11 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดลพบุรียังมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มไม่เท่าที่ควร ซึ่งเป็นในปัจจุบันการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้ทางการเมืองของพลเมืองที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นของคนในสังคม ซึ่งครูและบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเช่นเดียวกัน ตามที่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้ครูทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC (Professional Learning Community) ที่ให้ครูได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2566) และแม้ว่าสถานศึกษาจะให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของครู แต่กลับพบว่าระดับความสามารถด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มนั้นยังควรได้รับการพัฒนาและฝึกฝนเพิ่มขึ้น เนื่องจากอิทธิพลของสื่อสังคมออนไลน์ที่มีความรวดเร็วและเข้าถึงได้ง่าย ส่งผลต่อความคิดเห็นสาธารณะและการแสดงออกทางพฤติกรรมของครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งประเด็นสำคัญนี้อาจส่งผลต่อการรับรู้ถึงความคิดเห็นเชิงลึกของครูและบุคลากรที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ ในสังคมได้ (Carl Görtz, 2021) ผู้บริหารจึงควรพัฒนาดตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบปรับตัวด้านการเป็นผู้นำที่สร้างโอกาสในการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในองค์กร เพื่อแก้ไขช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับความคิดเห็นต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น (Mark Boylan, 2018)

4. สภาพปัจจุบันด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นและอารมณ์ของครูและครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ความหลากหลายของครูและบุคลากรทั้งความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ย่อมส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การทราบถึงความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มจะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึกของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้าใจค่านิยมสาธารณะเป็นการแสดงออกถึงความฉลาดทางการบริหารที่ทำให้ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างของผู้คนในสังคม เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนที่มีความสนใจแตกต่างกันและบางครั้งอาจเกิดความรู้สึกแข่งขันกัน (Jean Hartley et al, 2019) นอกจากนี้ยังพบว่า การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มยังทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับมุมมองทางความคิดของผู้ที่ได้รับการย้ายตำแหน่งหรือย้ายถิ่นฐานเข้ามาใหม่อีกด้วย การรับรู้ทางสังคมและความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของครู ทั้งการเข้าใจเกี่ยวกับเชื้อชาติและบริบทสังคม ย่อมส่งผลต่อนักเรียนที่เข้ามาเรียนใหม่ในโรงเรียน ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น จะทำให้เกิดประสบการณ์ทางความคิดต่อผู้อื่นมากขึ้น ปรากฏจากอคติและลดการใช้อำนาจตักต้อนกับนักเรียนที่ย้ายเข้ามาใหม่ ตลอดจนเกิดความกลมกลืนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน (Sophia Rodriguez et al, 2020) การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มยังสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรให้ความสนใจอย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นข้าราชการ ดังที่ Jean Hartley & Stella Manzie (2020) ให้ข้อเสนอแนะว่า การตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มจากข้าราชการและผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดความสร้างสรรค์ทางสังคมในระบบประชาธิปไตย และเกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบราชการ ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันในองค์กรอย่างราบรื่นและปราศจากความขัดแย้งทางด้านความคิดเห็นที่แตกต่างกันของคนในองค์กร

5. สภาพปัจจุบันด้านการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะเรียนรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูและบุคลากรทางการศึกษา และบริหารจัดการครูและบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการเรียนรู้ดังกล่าวและสร้างบรรยากาศทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการเรียนรู้จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ของครูและบุคลากร และใช้ความหลากหลายของครูและบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Lianying Zhang & Haiyan Guo, 2019) นอกจากนี้ข้อเสนอแนะของ Fatima Cody Stanford (2020) ที่อธิบายเกี่ยวกับความหลากหลายของผู้คนนั้นยังทำให้เข้าใจได้ถึงความสำคัญของการยอมรับในความหลากหลายทั้งเพศสภาพ เพศวิถี เชื้อชาติ/ชาติพันธุ์ สถานภาพ ระดับเศรษฐกิจและสังคมมีผลต่อความสามารถและทักษะของบุคคลด้วยกัน ส่งผลให้ผู้คนในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ซึ่งผู้บริหารควรเร่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายเพื่อลดปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงานของครูและบุคลากร เนื่องจากการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ความเสมอภาค และการรวมเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กรจะช่วยสร้างองค์กรที่ผู้คนมีส่วนร่วมและสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sharath Rama, et al, 2022)

6. สภาพปัจจุบันด้านการจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในลำดับที่ 3 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะจำลองสถานการณ์และยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าตนเองเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นได้ การแสดงออกทางพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินตนเองได้ว่า ตนเองมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันนั้น ผู้บริหารยังได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ที่ได้รับเอาใจใส่ด้วยเช่นกัน การประเมินความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นสามารถประเมินได้จากการจำลองสถานการณ์ โดยจำลองให้ผู้ที่ได้รับการเอาใจใส่เป็นมาตรฐานของเครื่องมือในการประเมินความสามารถดังกล่าว ซึ่งสังเกตได้จากทักษะการแสดงออกและการสื่อสารที่คำนึงถึงสภาพจิตใจของผู้ที่ได้รับการเอาใจใส่เป็นสำคัญ รวมทั้งยังได้รับคำติชมและความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการออกแบบการจำลองสถานการณ์ให้เหมาะสมมากขึ้นด้วย ทำให้ผู้ที่แสดงความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นรู้ข้อควรปรับปรุงของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งการได้รับข้อเสนอแนะจากครูและบุคลากรนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างมีเป้าหมายและเห็นพัฒนาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Arianne Teherani et al, 2008) ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นจึงเป็นการจำลองสถานการณ์ของผู้แทนความรู้สึกนึกคิดของตนเอง โดยทำให้เกิดอารมณ์ที่คล้ายคลึงกัน เกิดเป็นกระบวนการจินตนาการที่มีเหตุผล ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้ประกอบการควรได้รับการพัฒนาความสามารถดังกล่าว เพื่อสร้างโอกาสในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทางด้านความสัมพันธ์ในองค์กรมากขึ้น (Mark D. Packard et al, 2021) ผู้บริหารที่สามารถจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นได้ย่อมส่งผลให้เกิดอารมณ์ที่ทรงพลัง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงความรู้สึกระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้สึก และรู้ถึงผลกระทบทางอารมณ์ที่บุคลากรเผชิญอยู่ (Marius C. Vollberg et al, 2021)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีควรวพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น โดยให้มีระดับมากในทุกด้าน เนื่องจากความสามารถทางด้านอื่นของการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริหารมีความพร้อมในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการบริหารทั้งคนและงานให้มีคุณภาพไปพร้อมกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีควรวพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และการจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีระดับความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับลำดับความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารมีศักยภาพในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงความคิดเห็นของครูและบุคลากรว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และพร้อมปรับตัวที่จะเข้าใจความรู้สึกของคนในองค์กรมากกว่าการคาดหวังผลลัพธ์และความสำเร็จของการทำงาน

3. ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีควรวมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถทางด้านการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่ม การใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และการจำลองสถานการณ์ที่เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นอย่างเป็นรูปธรรมและมีหลักเกณฑ์การวัดและประเมินผลที่น่าเชื่อถือถูกต้องตามหลักการของความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด เพื่อให้ผู้บริหารได้รับการยกระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น อย่างรอบด้านและเป็นผู้ที่มีศักยภาพทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ควบคู่กับความฉลาดทางด้านสติปัญญา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อสอบถามครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารโดยตรง และสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นกับผู้บริหารได้

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อระดับความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันอาจส่งผลต่อข้อจำกัดของการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหาร

3. ควรมีการวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เนื่องจากแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น อาจทำให้ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับระดับความสามารถและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง

4. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษาลพบุรี เนื่องจากบริบทของการบริหารจัดการองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันอาจนำไปสู่แนวทางการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดลพบุรีที่มีหลักเกณฑ์เป็นมาตรฐานเดียวกัน

เอกสารอ้างอิง

- กันยายนต์ โสภาก. (2559). ผลของการพัฒนาการรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/52371>
- ซัชวาล แก้วกระจ่าย และวิชิต แสงสว่าง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษาสังกัดศึกษาธิการจังหวัดลพบุรี. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(3), 54-67.
- ฐิติพิรุณ โพธิ์ทอง และคณะ. (2565). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 12(3), 90-102.
- ณัฐภาส ถาวรวงษ์. (2565). ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อมาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 39(106), 292-306.
- ดารณา ตันตินิรนาท และธีรภัทร กุโลภาส. (2562). ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย: กรณีศึกษาโรงเรียนสัจจพิทยา. *An Online Journal of Education*, 14(2), OJED1402048-12.
- ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล และ ราตรี เลิศหัวทอง. (2564). ประเด็นการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 1(1), 51-66.
- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2564). การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(1), 75-98
- นภัทร ธัญญวณิชกุล, ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล และทิวดี มณีโชติ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 38(104), 233-244.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้นฉบับปรับปรุงใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- พระครูปริยัตยาทร จตตมโล/แสนศรีลา. (2565). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา. *วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์*, 3(1), 30-39.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2555). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัสสิกา รุมาคม และฐิชากาญจน์ พัชรจิราพันธ์. (2565). การบริหารสถานศึกษาในยุคความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 9(6), 16-30.
- สนั่น ทองปาน และโกมล ปราษฎ์กตัญญู. (2563). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตามทัศนะของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 25(3), 307-317.
- สุธารัตน์ ทองเหลือ และกาญจนา บุญส่ง. (2559). คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(3), 1055-1068.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี. (2565). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี.
- _____. (2566). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2565*. ลพบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- อนุพนธ์ คำหล้า. (2564). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภองาว จังหวัดลำปาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา]. University of Phayao Digital Collections.
<http://www.updc.clm.up.ac.th/handle/123456789/1987>
- อัครธร สังมณีโชติ. (2550). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร Silpakorn University]. <http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/6953>
- Boylan, M. (2018). Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development. *Educational management administration & leadership*, 46(1), 86-106.
- Camelia, B., & Oana, N. (2018). Considerations on the Importance of Human Resources in the Development of Modern Companies. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 18(2), p378-382.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual review of psychology*, 51(1), 665-697.
- Fuller, M., Kamans, E., van Vuuren, M., Wolfensberger, M., & de Jong, M. D. (2021). Conceptualizing empathy competence: a professional communication perspective. *Journal of Business and Technical Communication*, 35(3), 333-368.
- Görtz, C. (2022). The relevance of political awareness: A literature review with meta-analysis. *Perspectives on Political Awareness*, 13-33.
- Hartley, J., & Manzie, S. (2020). 'It's every breath we take here': Political astuteness and ethics in civil service leadership development. *Public Money & Management*, 40(8), 569-578.
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239-249.
- Heyes, C. (2018). Empathy is not in our genes. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 95, 499-507.
- Humphrey, R. H., & Adams, L. L. (2016). Heroic empathy: The heart of leadership. In *Handbook of heroism and heroic leadership* (pp. 481-497). Routledge.
- Jian, G. (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931-955.
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46.
- Packard, M. D., & Burnham, T. A. (2021). Do we understand each other? Toward a simulated empathy theory for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106076.

- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887.
- Rama, S., Suh, C. H., Kim, K. W., Durieux, J. C., Ramaiya, N. H., & Tirumani, S. H. (2022). Comparative performance of whole-body MRI and FDG PET/CT in evaluation of multiple myeloma treatment response: systematic review and meta-analysis. *American Journal of Roentgenology*, 218(4), 602-613.
- Rodriguez, S., Monreal, T., & Howard, J. (2020). "It's about hearing and understanding their stories": Teacher empathy and socio-political awareness toward newcomer undocumented students in the New Latino South. *Journal of Latinos and Education*, 19(2), 181-198.
- Romney, S. (2019). The empathetic leader. *Marriott Student Review*, 2(3), 2.
- Skinner, C., & Spurgeon, P. (2015). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18(1), 1-12.
- Stanford, F. C. (2020). The importance of diversity and inclusion in the healthcare workforce. *Journal of the National Medical Association*, 112(3), 247-249.
- Teherani, A., Hauer, K. E., & O'Sullivan, P. (2008). Can simulations measure empathy? Considerations on how to assess behavioral empathy via simulations. *Patient education and counseling*, 71(2), 148-152.
- Vollberg, M. C., Gaesser, B., & Cikara, M. (2021). Activating episodic simulation increases affective empathy. *Cognition*, 209, 104558.
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8), 103156.