EDUCATION JOURNAL,
Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

The Relationship between Empathetic Leadership of School Administrators and Teachers' Teamwork under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3

วรรณภา ยะแก้ว[1], อิศเรศ จันทร์เจริญ[2], กิตติ ศศิวิมลลักษณ์[3]
Wannapha Yakawe[1], Isares Chancharoen[2], Kitti Sasivimonluk[3]
Corresponding Author E-mail: kruspwypp@gmail.com

Received: 2026-01-25; **Revised:** 2026-03-13; **Accepted:** 2026-03-22

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ประชากรในการวิจัย ได้แก่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1967) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 5% จำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า ค่าดัชนี IOC ของข้อคำถามอยู่ในช่วง 0.60–1.00 ซึ่งได้รับการประเมินค่าความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.996 ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเมตตาและความปรารถนาจะช่วยเหลือ และด้านการเข้าใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมากคือ ด้านการประสานงานร่วมกัน และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ, การทำงานเป็นทีม

[1] นักศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย
[1] Student in Master of Education, Educational Administration Program, Graduate School, Chiang Rai College
[2] อาจารย์ที่ปรึกษา, การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย
[2] Advisor, Master of Education, Educational Administration Program, Graduate School, Chiang Rai College
[3] อาจารย์ที่ปรึกษา, การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย
[3] Advisor, Master of Education, Educational Administration Program, Graduate School, Chiang Rai College

Abstract

The objectives of this research were as follows: 1) to study the level of compassionate leadership of school administrators, 2) to examine the level of teachers' teamwork, and 3) to investigate the relationship between compassionate leadership of school administrators and teachers' teamwork. The population of the study consisted of school administrators and teachers under the Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. The sample size was determined using the formula of Taro Yamane (1967) with a 5% margin of error, resulting in a total of 331 participants. The research instrument was a questionnaire. The content validity was examined and the Index of Item-Objective Congruence (IOC) values ranged from 0.60 to 1.00, as evaluated by five experts. The overall reliability of the questionnaire was 0.996. The research findings revealed that:

1) The overall level of compassionate leadership of school administrators was at a high level. Among the aspects, promotion and support for others had the highest mean score, followed by compassion and willingness to help, while understanding others had the lowest mean score. 2) The overall level of teachers' teamwork was also at a high level. Participation had the highest mean score, followed by coordination and continuous improvement, whereas relationships had the lowest mean score. 3) The relationship between compassionate leadership of school administrators and teachers' teamwork showed a very high positive correlation overall, which was statistically significant at the .01 level.

Keywords: Empathetic Leadership, Teamwork

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะและปรับบทบาทให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา (พิมพ์อร สดเอี่ยม. 2567) ในสถานการณ์เช่นนี้ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญมากขึ้นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของ ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ (Empathetic Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความเข้าใจในมุมมอง ความรู้สึก และความต้องการของบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง ผู้นำลักษณะนี้จะสามารถรับฟังอย่างลึกซึ้ง แสดงออกถึงความเอาใจใส่ และตอบสนองต่อความทุกข์ยากของผู้อื่นด้วยความเข้าอกเข้าใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการประคับประคองจิตใจของบุคลากรในช่วงวิกฤต และเสริมสร้างพลังบวกในการทำงานอย่างยั่งยืน (Goleman. 1998; อนิรุทธิ์ ตุลสุข. 2568) ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจยังถือเป็นทักษะด้านอารมณ์ (Emotional Intelligence) และทักษะอ่อน (Soft Skill) ที่มีบทบาทสำคัญในโลกยุคใหม่ เพราะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุน และนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร (นิลุบล สุขวณิช. 2565) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียน ซึ่งการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ ความเสียสละ และความเข้าใจซึ่งกันและกันในระหว่างครูด้วยกันเอง และระหว่างครูกับผู้บริหาร

ขณะเดียวกัน การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสถานศึกษาในภาพรวม เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรที่ซับซ้อนและไม่อาจขับเคลื่อนได้จากบุคคลเพียงคนเดียว การทำงานเป็นทีมช่วยให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหา หรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อคุณภาพของนักเรียน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2561) ทั้งยังช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อน ลดความตึงเครียด และเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรมีพลังในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่ใช่เพียงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์หรือความสามารถด้านการบริหารเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงสมาชิกในทีมในระดับอารมณ์และจิตใจ เป็นผู้นำที่ "เห็นคนเป็นคน" และตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของแต่ละคน ซึ่งภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจจึงกลายเป็นหัวใจของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน จากผลการศึกษาของ ดุลดา ศรีประเสริฐ (2558: 45–51) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือ แนะนำ และส่งเสริมการพัฒนาครู ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจและพร้อมที่จะ

ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายร่วมในการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างแท้จริง ขณะที่ จิตติ หงส์เวียงจันทร์ และมิตภาณี พุ่มกล่อม (2567: 90–103) ระบุว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองกับครู ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และการตัดสินใจอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล ความไว้วางใจ และการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมของครู เมื่อครูสามารถทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน และในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งด้านภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคม การบริหารจัดการสถานศึกษาจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้าใจและเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร การนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจมาใช้ในการบริหารโรงเรียนจึงเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และสามารถช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันลึกซึ้งต่อปัจจัยแวดล้อม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำในบริบทของสถานศึกษาหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หรือภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี (รัชนี สุทธิประภา. 2566: 1-3) แต่ยังไม่มีงานวิจัยเฉพาะด้านที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปลักษณะภาวะผู้นำแบบความเห็นอกเห็นใจได้ทั้งหมด 6 ด้าน (กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา. 2566: 3-4), (Australian Institute of Business. 2022), (Elena Koumparaki. 2024), (Goleman. 1998), (JobsDB. 2024), (Morning Mind. 2023), (Robbins, T. 2025), (Santhosh. 2025), (Wallbridge, A. 2023) ดังนี้

1) ด้านการเข้าใจผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความคิด มุมมอง ความแตกต่าง และความต้องการของผู้อื่น โดยไม่ตัดสินล่วงหน้า ไม่ใช้อคติ และเปิดใจยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การตอบสนองและการปรับวิธีการทำงานหรือการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับบริบท

2) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง รวมทั้งการเข้าใจและจัดการอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และสามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม

3) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการ กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ผ่าน การให้คำแนะนำ มอบหมายงานที่เหมาะสม การให้กำลังใจ และ การเปิดโอกาสในการแสดงศักยภาพ เพื่อสร้าง ความสำเร็จและความมั่นใจ ในบทบาทของแต่ละบุคคล

4) ด้านความเมตตาและความปรารถนาจะช่วยเหลือ หมายถึง ความสามารถในการแสดงความเห็นอกเห็นใจและมีเจตนาช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ โดยมุ่งเน้นการ บรรเทาความทุกข์หรือแก้ไขปัญหาให้บุคคล โดยไม่หวังผลตอบแทน ตั้งใจลงมือกระทำเพื่อสร้างประโยชน์แก่ผู้อื่นและองค์กร

5) ด้านความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ความต้องการ และสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างเหมาะสม โดยยังคงรักษาค่านิยม เป้าหมาย และทิศทางหลักขององค์กร เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในสภาวะที่ไม่แน่นอน

6) ด้านการสื่อสารแบบร่วมรู้สึก หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย โดยคำนึงถึงบริบทของผู้รับสาร และใช้ทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดขอบเขตของการวิจัย สามารถสรุปลักษณะการทำงานเป็นทีมของครูได้ทั้งหมด 8 ด้าน (นัฐธิดา วงษ์รอต. 2560: 19-24), (พัสวีพิชญ์ ศิลาสุวรรณ. 2562: 13-14), (สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. 2563: 12-13), (อธิกุล กุลนรัตน์. 2566: 13-15), (อริศษรา อุ่มสิน. 2560: 5-6), (อิงครัต จันทร์วงศ์. 2566: 4), (อุทุมพร จันทร์สิงห์. 2561: 63-66), (Business Plus. 2019), (DeakinCo. 2023), (Romig, D. 1996) ดังนี้

1) ด้านการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างเปิดเผย ชัดเจน และสร้างสรรค์ โดยใช้ทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ควบคู่กับการฟังอย่างตั้งใจและการให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความเข้าใจร่วมกันและลดความคลาดเคลื่อนในการทำงานของคณะทำงานในทีม

2) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่คณะทำงานทุกคนในทีมมีโอกาสเข้ามามีบทบาทและ ร่วมตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหา และรับผิดชอบร่วมกัน ในกระบวนการทำงานอย่างเท่าเทียม รวมถึงมีส่วนในการกำหนดวิธีการทำงานและวางแผนงานร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ความรับผิดชอบร่วมกัน

3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การที่คณะทำงานในทีมมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน คณะทำงานในทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง พร้อมมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดทิศทางการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยเป้าหมายควร ชัดเจน สามารถวัดผลได้ และสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายร่วมกันช่วยให้คณะทำงานในทีมเข้าใจตรงกัน ประสานงานและติดตามความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระตุ้นความมุ่งมั่นในการทำงานของทีม

4) ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคณะทำงานในทีมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล และมีความสามัคคีและความผูกพัน สมาชิกสามารถสื่อสารอย่างเปิดเผย ร่วมมือแก้ไขปัญหา และให้กำลังใจซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความท้าทาย

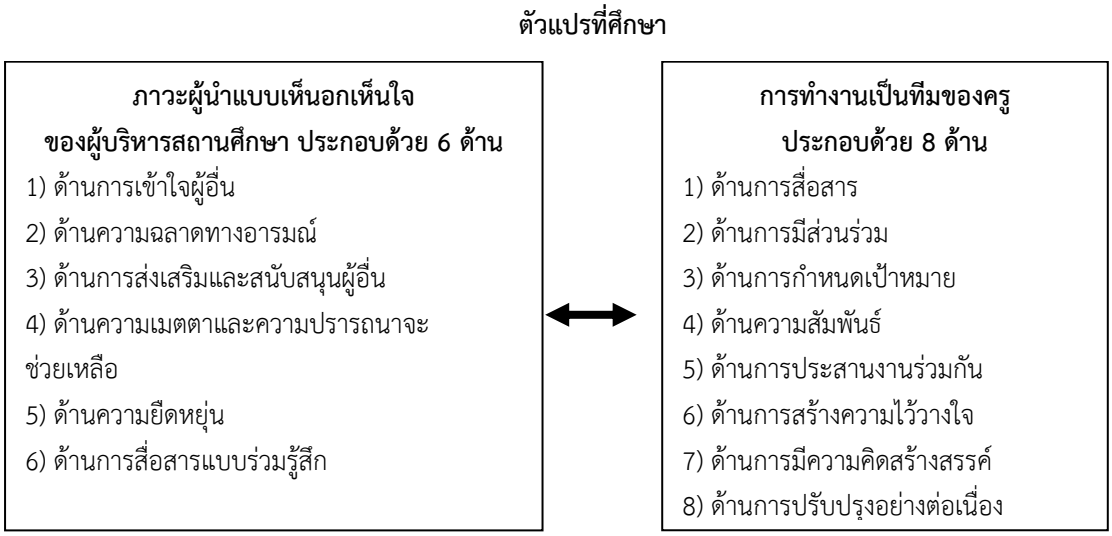
5) ด้านการประสานงานร่วมกัน หมายถึง คณะทำงานในทีมมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ผ่านการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น การประสานงานที่ดีช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และทำให้คณะทำงานสามารถติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม

6) ด้านการสร้างความไว้วางใจ หมายถึง คณะทำงานในทีมมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความรับผิดชอบ และการรักษาคำมั่นสัญญา คณะทำงานสามารถพึ่งพาและประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจช่วยสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือส่งผลต่อ บรรยากาศการทำงาน การตัดสินใจร่วมกัน และความสำเร็จของทีม

7) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คณะทำงานในทีมเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวคิดใหม่ ๆ คิดหลากหลายและนอกกรอบ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และเพิ่มประสิทธิภาพ ทีมส่งเสริม บรรยากาศที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ การทดลองวิธีการใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งช่วยให้ทีมปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

8) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง คณะทำงานในทีมมีความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงาน กระบวนการ และผลลัพธ์อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง สมาชิกประเมินผลการทำงาน ปรับแก้ไขปัญหา และนำบทเรียนมาใช้พัฒนากระบวนการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทีมมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จากจำนวนโรงเรียน 139 โรงเรียน มีผู้บริหารจำนวน 142 คน ครูจำนวน 1,791 คน รวม 1,933 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2568)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 331 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1967) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 5% การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 24 คน และครู จำนวน 307 คน จากนั้นได้แบ่งประชากรออกเป็นชั้นตามขนาดของโรงเรียน ต่อมาได้ทำการสุ่มรายชื่อผู้บริหารและครูภายในแต่ละชั้น โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 ข้อ ประกอบด้วย 6 ด้าน มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย 8 ด้าน มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00

ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถามได้รับการประเมินค่าความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย

ได้แก่ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนบ้านห้วยหาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2568 และแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.996

วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ผู้วิจัยบันทึกเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยเชียงราย เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่ออนุญาตให้ผู้ศึกษาเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2568 - 3 ตุลาคม พ.ศ.2568
3. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจะได้รับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 331 คน ครบถ้วนที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 100
4. ผู้วิจัยได้ทำการตรวจทานความถูกต้องและความครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทุกฉบับอย่างรอบคอบก่อนนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของลักษณะภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ที่	ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (n=331)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ด้านการเข้าใจผู้อื่น	4.29	0.60	มาก	6
2	ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.32	0.60	มาก	4
3	ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น	4.37	0.61	มาก	1
4	ด้านความเมตตาและความปรารถนาจะช่วยเหลือ	4.35	0.66	มาก	2
5	ด้านความยืดหยุ่น	4.31	0.61	มาก	5
6	ด้านการสื่อสารแบบร่วมรู้สึก	4.34	0.62	มาก	3
	รวมเฉลี่ย	**4.33**	**0.59**	**มาก**	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 4.33) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}$= 4.37) รองลงมาคือ ด้านความเมตตาและความปรารถนาจะช่วยเหลือ ($\bar{x}$= 4.35) และด้านการเข้าใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}$= 4.29)

2. การทำงานเป็นทีมของครู

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของลักษณะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวม

ที่	การทำงานเป็นทีมของครู	จำนวน (n=331)		ระดับ	อันดับ
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ด้านการสื่อสาร	4.35	0.59	มาก	2
2	ด้านการมีส่วนร่วม	4.39	0.58	มาก	1
3	ด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.29	0.58	มาก	5
4	ด้านความสัมพันธ์	4.28	0.60	มาก	6
5	ด้านการประสานงานร่วมกัน	4.35	0.60	มาก	3
6	ด้านการสร้างความไว้วางใจ	4.34	0.59	มาก	4
7	ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	4.35	0.59	มาก	2
8	ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.60	มาก	3
	รวมเฉลี่ย	**4.34**	**0.56**	**มาก**	

จากตารางที่ 2 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 4.34) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}$= 4.39) รองลงมากคือ ด้านการประสานงานร่วมกัน ($\bar{x}$= 4.35) และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$= 4.35) และ ด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}$= 4.28)

3. ความสัมพันธ์ภาพรวมระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบบภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา	การทำงานเป็นทีมของครู	
	Pearson's Product Moment Correlation	ระดับความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา	0.887**	สูงมาก
ด้านการเข้าใจผู้อื่น	0.824**	สูงมาก
ด้านความฉลาดทางอารมณ์	0.868**	สูงมาก
ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น	0.843**	สูงมาก
ด้านความเมตตาและความปรารถนาจะช่วยเหลือ	0.829**	สูงมาก
ด้านความยืดหยุ่น	0.863**	สูงมาก
ด้านการสื่อสารแบบร่วมรู้สึก	0.849**	สูงมาก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ภาพรวมระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา (X) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู (Y) อยู่ในระดับสูงมาก r_{xy} เท่ากับ .887 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู (Y) ในระดับสูงมาก r_{xy} เท่ากับ .868 รองลงมาคือ ด้านความยืดหยุ่น (X_5) มีความสัมพันธ์

ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู (Y) ในระดับสูงมาก r_{xy} เท่ากับ .863 อันดับที่สาม คือ ด้านการสื่อสาร (X_6) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู (Y) ในระดับสูงมาก r_{xy} เท่ากับ .849 และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ด้านการเข้าใจผู้อื่น (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู (Y) ในระดับสูงมาก r_{xy} เท่ากับ .824 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความรู้สึก ความต้องการ และความแตกต่างของบุคลากร ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็น เคารพความแตกต่าง และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การสนับสนุนและให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการแสดงออกถึงความเมตตาและความเอื้ออาทร ยังช่วยสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความไว้วางใจของบุคลากรต่อผู้บริหาร รวมทั้งผู้บริหารยังมีความยืดหยุ่นในการปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถสื่อสารนโยบายและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติหงษ์เวียงจันทร์, และมิตภาณี พุ่มกล่อม (2567: 100) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานของ จุมพล บุญมี, และรัตนา กาญจนพันธุ์ (2566: 115-118) ซึ่งรายงานว่าครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มภาวะผู้นำที่เน้นความเข้าใจและการดูแลบุคลากรเป็นลักษณะที่พบได้อย่างแพร่หลายในบริบทการศึกษาไทย สะท้อนถึงความพร้อมในการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการเข้าใจ สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรอย่างรอบด้าน อันเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่พบระหว่างงานวิจัยคือ ลำดับความเด่นชัดของลักษณะในแต่ละด้าน ซึ่งอาจเกิดจากบริบทพื้นที่ ลักษณะสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง การอำนวยทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของครู และการให้กำลังใจเมื่อเผชิญอุปสรรค ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องทำหน้าที่เป็น ผู้นำสนับสนุน (supportive leader) มากกว่าผู้นำเชิงสั่งการ การส่งเสริมลักษณะดังกล่าวช่วยสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และความผูกพันของครูต่อองค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจน การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ และการกำหนดเป้าหมายร่วมที่สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา นอกจากนี้ ครูยังมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานและทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้งการสร้างความไว้วางใจภายในทีมยังเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การแก้ปัญหา การพัฒนางาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ นัฐธิดา วงษ์รอต (2560: 84) ที่รายงานว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานทางวิชาการให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2563: 161-162) ซึ่งระบุว่าการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่รายงานว่าการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูในสถานศึกษามีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ซึ่งสะท้อนถึง

รูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกันอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมความร่วมมือภายในทีมให้เกิดความเข้มแข็ง ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูงมาก กับการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจเป็นรูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการเข้าใจผู้อื่น การรับรู้อารมณ์ การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง การสนับสนุนบุคลากร และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ส่งเสริมให้ครูเกิดความไว้วางใจ ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกัน การทำงานเป็นทีมของครูที่เข้มแข็งยังช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถแสดงภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากครูมีการสื่อสารที่เปิดเผยและสะท้อนความต้องการหรือปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจกับการทำงานเป็นทีมของครูจึงเป็นความสัมพันธ์เชิงเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือและการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยะห์มีน ดาฮารี, และชวลิต เกิดทิพย์ (2566: 56-58) พบว่า ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม ตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยนี้ที่แสดงว่าผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นและเข้าใจผู้อื่นสามารถเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยรัตน์ ณ นคร, และสุดาพร ทองสวัสดิ์ (2564: 1688) พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสตูล โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยนี้ที่การทำงานเป็นทีมในทุกด้านมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจในระดับสูง ซึ่งล้วนสนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และการสนับสนุนบุคลากร มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถสำคัญของผู้บริหารในการรับรู้ ควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ และส่งเสริมความไว้วางใจภายในทีม เมื่อครูรู้สึกได้รับการยอมรับและเข้าใจในระดับอารมณ์ ย่อมกล้าแสดงความคิดเห็น ร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควร พัฒนาด้านการเข้าใจผู้อื่น โดยส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นของครูอย่างลึกซึ้ง เปิดโอกาสให้สะท้อนความต้องการในการทำงาน และพิจารณาปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตัดสินล่วงหน้า เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

1.2 บริหารสถานศึกษาควร ส่งเสริมการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ของครู โดยสนับสนุนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ครูได้สื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตของประชากรให้กว้างขึ้น เช่น ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นหรือครอบคลุมระดับการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจและการทำงานเป็นทีมในบริบทที่ต่างกัน

2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและปัจจัยในการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถด้านการเข้าใจผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างครูภายในสถานศึกษา โดยมุ่งค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ เช่น บรรยากาศองค์การ การสนับสนุนจากผู้บริหาร รูปแบบการทำงานร่วมกัน หรือปัจจัยด้านแรงจูงใจ

เอกสารอ้างอิง

กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา. (2566). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสุขภาวะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** 52(3): 1–13.

จิตติ หงส์เวียงจันทร์, และมิตภาณี พุ่มกล่อม. (2567). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. **วารสาร มจร. กาญจนปริทรรศน์.** 4(2): 90–103.

จุมพล บุญมี, และรัตนา กาญจนพันธุ์. (2566). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา. **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 20(38): 110-120.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ดุลดา ศรีประเสริฐ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย. **วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล.** 1(2): 45–51.

นัฐธิดา วงษ์รอต. (2560). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการทางานเป็นทีมกับการ ดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

นิลุบล สุขวณิช. (2565). **เปิดเคล็ดลับการครองคนครองงานอย่างผู้นำที่ใช้หัวใจนำองค์กร Empathic Leader iStrong.** สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2568, จาก https://www.istrong.co/single-post/empathetic-leader.

ปิยรัตน์ ณ นคร, และสุดาพร ทองสวัสดิ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล. **วารสารการประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 13.** 1(1): 1676-1690.

พัสวีพิชญ์ ศิลาสุวรรณ. (2562). **การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2567). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเอกชน จังหวัดเลย. **วารสารวิชาการจินตาสิทธิ์ (ออนไลน์).** 1(4): 189-200.

ยะห์มีน ดาฮารี, และชวลิต เกิดทิพย์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครูในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. **วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา.** 5(4): 44-61.

รัชนี สุทธิประภา. (2566). **ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยพะเยา.

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม. (2563). **การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2568). **ข้อมูลบุคลากร.** สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2568, จาก https://www.cr3.go.th/2023/ข้อมูลบุคคลากร/

อธิกุล กุลนรัตน์. (2566). **ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการบริหารทั่วไปของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อนิรุทธิ์ ตุลสุข. (2568). **VUCA World โลกใบใหม่ที่ไร้ทิศทางชัดเจน Coach for Goal.** สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2568, จาก https://www.coachforgoal.com/blog/topic/vuca-world-โลกใบใหม่ที่ไร้ทิศทางชัดเจน.

อริศษรา อุ่มสิน. (2560). **การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อิงครัต จันทร์วงศ์. (2566). **ปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากร จังหวัดสงขลา.** สารนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

Australian Institute of Business. (31 August 2022). **4 advantages of an empathetic leadership style. AIB Blog.** Retrieved June 20, 2025, from https://www.aib.edu.au/blog/leadership/4-advantages-of-an-empathetic-leadership-style/.

Business Plus. (2019). **องค์ประกอบ 9 อย่าง ของการทำงานเป็นทีม.** Retrieved June 20, 2025, from https://www.businessplus.co.th/activities/ข่าวสาร-hrm-c021/องค์ประกอบ-9-อย่าง-ของการทำงานเป็นทีม-v166.

DeakinCo. (2023). **Key elements of effective teamwork.** Retrieved June 20, 2025, from https://deakinco.com/resource/key-elements-of-effective-teamwork/.

Elena Koumparaki. (2024). **Empathetic leadership: Inspiring change through empathy and connection.** Retrieved June 20, 2025, from https://www.efrontlearning.com/blog/2024/01/empathetic-leadership.html.

Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence.** New York: Bantam Books.

JobsDB. (2024). **Empathy: ทักษะความเห็นใจผู้อื่น แนวคิดเสริมจุดแข็งให้องค์กร.** Retrieved June 11, 2025, from https://th.jobsdb.com/th/career-\advice/article/organizational-empathy?utm_source.

Morning Mind. (2023). **Empathy – ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คืออะไร.** Retrieved June 20, 2025, from https://morningmindcounseling.com/empathy-ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น/.

Robbins, T. (2025). **Empathetic Leadership.** Tony Robbins, T. Retrieved June 20, 2025, from https://www.tonyRobbins,T.com/what-is-leadership/empatheticleadership-style.

Romig, D. (1996). **Breakthrough Teamwork: Out Standing Result Using Structured Teamwork.** Chicago: Irwin.

Santhosh. (2025). **What is empathy in leadership: Tips to become an empathetic leader Culture Monkey.** Retrieved June 20, 2025, from https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/empathy-in-leadership/.

Wallbridge, A. (2023). **Empathy in leadership: What it is and how to show it TSW Training.** Retrieved June 20, 2025, from https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/empathy-in-leadership/.

Yamane, T. (1967). **Statistics: An Introductory Analysis.** (2nd ed.). New York: Harper and Row.