

คุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเห็นใจเข้าใจ การปฏิบัติงานของครู

The Attribute of Servant Leadership of School Administrators in Terms of Empathy and Understanding of Teachers' Duties

¹กรรณิการ์ สุธสม, ²ถาวร วัฒนกุล, ³จุไรรัตน์ วรรณยิ่ง และ ⁴อำนวยการ ฤทธะกุล

¹Kannikar Susom, ²Taworn Wattanakul, ³Jurairat Vannaying, and ⁴Amnuay Thaotrakul

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Faculty of Education, Rattana Bundit University, Thailand.

E-mail: ¹kannikar_su@yahoo.co.th, ²taworn_w@rbac.ac.th, ³jurairat_v@rbac.ac.th, ⁴amnuay_t@rbac.ac.th

Received June 7, 2025; Revised September 18, 2025; Accepted September 21, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครู จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการและความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครู พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการจะมุ่งเน้นการให้บริการ การรับฟังความคิดเห็น ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความรู้สึกร่วมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ส่วนด้านความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้บริหารจะคำนึงถึงการให้ความช่วยเหลือมีความรักความเมตตา รับรู้อารมณ์ความรู้สึกความต้องการ โดยเปิดโอกาสให้ครูแสดงออกถึงความรู้ความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังมีความเห็นใจเข้าใจ การปฏิบัติงานของครูที่มีภาระงานทั้งด้านการสอน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านส่งเสริมสนับสนุนในส่วนของงานอื่นๆ ที่ผู้บริหารมอบหมาย หากผู้บริหารมีความเห็นใจเข้าใจรับรู้ถึงอารมณ์ ความคิดของครูที่ต้องการความช่วยเหลือ คำแนะนำ โดยปราศจากอคติใดๆ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำใ้บริการ; ผู้บริหารสถานศึกษา; การปฏิบัติงานของครู

Abstract

This article aims to examine the characteristics of servant leadership among school administrators, focusing on their empathy and understanding of teachers' duties. Based on a review of concepts and theories related to servant leadership and empathy in understanding teachers' duties, it was found that school administrators with servant leadership possess a service-oriented mindset, listen to others' opinions, show mutual respect, foster a sense of participation in creating a learning society, and demonstrate compassion and willingness to help. Moreover, they exhibit empathy and understanding toward teachers' responsibilities, which include teaching, organizing student development activities, and providing support in other tasks assigned by the

administrators. When school administrators demonstrate empathy by acknowledging teachers' emotions and thoughts and offering assistance or guidance without prejudice, it enables teachers to perform their duties more effectively and achieve the intended goals efficiently and successfully.

Keywords: Servant Leadership; School Administrators; Empathy Teachers' Duties

บทนำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดด้านหนึ่งของการบริหารการจัดการ (Management) การมีภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหารก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) เพราะว่าผู้นำที่ดีจะพัฒนาองค์กร พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งถือว่าเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงานที่พร้อมจะปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลงานที่ดีมีคุณภาพ ให้บริการที่พึงพอใจกับผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน บุคลากรในองค์กร ชุมชน และสังคม เป็นต้น

สถานการณ์โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระจายออกไปในวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อการศึกษา สภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และแนวคิดทางการบริหาร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ของทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นความยุติธรรมทางสังคม ภาวะผู้นำที่ใช้ชุมชนเป็นฐานและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม (วรภาคย์ ไมตรีพันธ์, 2562) จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิภาพในอดีต สู่แนวคิดภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับความต้องการและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความเข้าใจ เห็นใจซึ่งกันและกัน มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะการควบคุมร่วมกัน การอำนวยความสะดวก ที่สำคัญคือผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการ เพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ดังนั้นแนวคิดของภาวะผู้นำให้บริการ (Servant leadership) จึงเป็นการให้ความช่วยเหลือ ให้ความเข้าใจมีความรักนับถือซึ่งกันและกัน มีความเมตตาและมีจิตใจให้บริการให้แก่บุคคลทุกระดับ

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากภายในและต้องเริ่มจากหัวใจที่มีความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่มีหัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่มีหัวใจคำนึงถึงผู้อื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกันที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำให้บริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Blanchard, 2006) รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่ง ภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้ผู้รับบริการเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2013; Spears & Lawrence, 2016) ภาวะผู้นำให้บริการ เป็นบทบาทผู้นำที่อยู่ในความสนใจขององค์กรต่าง ๆ ในฐานะที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Dubrin et al., 2006; Yukl, 2012)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการบริหารงานที่เข้มแข็งและมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ (ทรงกลด เจนจิรวงศ์ และ สุมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์, 2568) ซึ่งปัญหาที่สำคัญของครูก็คือ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำให้บริการ

ภาวะผู้นำให้บริการเป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการเป็นและพัฒนาเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก ซึ่งจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของสังคมและองค์การโดยมองข้ามประโยชน์ส่วนตน เพื่อให้บุคลากรทุกคนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการทำงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำให้บริการไว้ 10 ประการ ดังนี้ (Spears & Lawrence, 2016)

1) การฟัง (Listening) เป็นทักษะการสื่อสารที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งการฟังอย่างตั้งใจช่วยสร้างความไว้วางใจ แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ นอกจากนั้นการฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นสื่อสาร ทำให้ทราบความต้องการของบุคคล เนื่องจากการสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจผู้อื่น และนำมาไตร่ตรองเพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นโดยมีการตัดสินใจที่ถูกต้องกับสถานการณ์

2) การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำให้บริการจะมีความเข้าใจเห็นใจรับรู้ความรู้สึก ตามสภาวะการณ์ทางอารมณ์ของผู้อื่น บรรยายากที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการสนับสนุน และมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม เป็นการสร้างความมั่นใจให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมได้อย่างอิสระด้วยการให้เกียรติและมีความเป็นธรรมอย่างเสมอภาค ทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์การ และบุคลากร

3) การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำให้บริการคือความสามารถในการให้กำลังใจตนเองและผู้อื่น มีความเห็นใจเข้าใจ เคารพผู้อื่น เพื่อไม่ให้ขาดมั่นใจในตนเอง ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นที่จะช่วยให้ผู้ที่อยู่ภายใต้ความกดดัน ให้เกิดความสมบูรณ์ทางอารมณ์และมีสภาพจิตใจที่มั่นคง

4) การตระหนักรู้ (Awareness) เป็นความสามารถในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เพราะสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้ สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีขึ้น มีข้อมูลนำมาพิจารณาตัดสินใจ ช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรม ค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาตนเองและความสำเร็จของสถานศึกษาหรือองค์การ

5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) เป็นความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลเพื่อบังคับให้ผู้อื่นเต็มใจให้ความร่วมมือโดยไม่ใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจ สร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำให้บริการจะฝึกฝนทักษะในการมองสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่กว้างไกลและทันสมัยมองเห็นอนาคต ผู้นำให้บริการต้องมีการคาดคะเนการณ์และกำหนดทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาหรือองค์การได้อย่างชัดเจน

7) การมองการณ์ไกล (Foresight) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพอนาคตที่ผู้อื่นมองไม่เห็น เข้าใจบทเรียนจากอดีต เข้าใจความเป็นของจริงปัจจุบัน มองเห็นโอกาสและปัญหา มีารวางแผนงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น สามารถมองเห็นโอกาสใหม่ๆ หรือปัญหาที่ซ่อนอยู่ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8) การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2013) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุดมีคณะกรรมการ ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหาร เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารและการทำงาน เป็นผู้รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและทีมงาน ใช้ความเปิดเผยจริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the Growth of People) เป็นความตั้งใจและความพยายามอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ และศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ตนเอง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การ

แสวงหาความรู้ การวางแผนพัฒนาตน การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การสื่อสารที่ดี และการสร้างบุคลิกภาพที่ดี ทั้งนี้ ผู้นำไฝบริการมีความเชื่อว่าคนทุกคนมีคุณค่าควรแก่การพัฒนา

10) การสร้างชุมชน (Building Community) เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนด้วยการตระหนักกันจึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฝบริการมุ่งมั่นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และปัญหาความต้องการที่แท้จริงของชุมชน มีทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานงาน การเจรจาต่อรอง และสร้างความร่วมมือกับสมาชิกในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นมีเป้าหมายในการทำงาน และสามารถกำหนดทิศทางให้ชุมชนก้าวไปข้างหน้าได้

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำไฝบริการเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นก่อนผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานและทีมพัฒนาเติบโต บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสการมีส่วนร่วม มีผลการเยียวยาให้กำลังใจตระหนักให้เห็นคุณค่าของผู้อื่นและตนเองเพื่อการโน้มน้าวใจให้เกิดความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่มาบังคับ รวมทั้งการสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ในขณะเดียวกันต้องคำนึงการรับผิดชอบต่อผู้ดูแลบุคลากรส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการมุ่งมั่นพัฒนาตนเพื่อสร้างชุมชนให้เกิดการพัฒนาต่อยอด โดยผู้นำไฝบริการจะใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจแทนการใช้อำนาจสั่งการ จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์กรมีความเชื่อมั่นไว้วางใจและศรัทธาพร้อมที่ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ

แนวคิดเกี่ยวกับความเห็นใจเข้าใจ

ความเห็นใจเข้าใจเป็นคุณสมบัติของผู้นำในการรู้ถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ในขณะที่บุคคลนั้นกำลังเผชิญกับเหตุใดเหตุการณ์หนึ่งได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน, 2564) ความเห็นใจเข้าใจเป็นลักษณะที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่เข้าใจ ยอมรับและเห็นคุณค่าในของผู้อื่น ให้ความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเท่าเทียมกัน การแสดงให้เห็นถึงความกรุณา ความเชื่อมั่นไว้วางใจจากผู้อื่น (สุพรรณศรี พันธุ์แดง, 2565) ความเห็นใจเข้าใจเป็นคุณสมบัติในการเข้าถึงสภาวะของจิตใจและอารมณ์ เหมือนเป็นการได้เข้าไปอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน จนสามารถเข้าใจความรู้สึกของบุคคลนั้นได้เป็นอย่างดี (Corey, 2008) ความเห็นใจเข้าใจเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ เข้าใจ และชื่นชมกับความรู้สึกของบุคคลอื่น รวมถึงการมีศักยภาพในการวิเคราะห์อารมณ์ของผู้อื่นได้ (Bar-On & Parker, 2000) ความเห็นใจเข้าใจผู้อื่นเป็นการตอบสนองทางด้านความรู้สึกของคนที่ต่อบุคคลอื่นในขณะที่กำลังเผชิญกับปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมโดยไม่ยึดมั่นกับ ความรู้สึกของตนเอง (Holfman, 2000) และเป็นการแสดงออกถึงการเข้าใจ ตระหนักรู้ถึงอารมณ์และความคิดของบุคคลอื่น ในเหตุการณ์ที่บุคคลนั้นกำลังเผชิญอยู่และแสดงออกถึงความรู้สึกและความคิดเห็นโดยปราศจากอคติใดๆ (Schonert-Reichl (2011)

สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความเห็นใจเข้าใจเป็นคุณสมบัติของผู้นำไฝบริการในการที่มีมุมมองในการเข้าใจเห็นใจ รับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น ทั้งมิติการรับรู้ทางปัญญา มิติการมีความรู้สึกร่วม และมิติความปรารถนาดีที่จะช่วยเหลือ ความเห็นใจเข้าใจจึงเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดี ช่วยให้บุคคลสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมทำให้การทำงานร่วมกันมีความสงบสุขและราบรื่นเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษาหรือองค์กร

องค์ประกอบของความเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น

Goleman (1998) ได้แบ่งองค์ประกอบของความเห็นใจเข้าใจผู้อื่นไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การเข้าใจผู้อื่น (Understanding Others) เป็นการที่บุคคลเข้าใจถึงความรู้สึกมุมมอง และความวิตกกังวลของบุคคลอื่น รวมทั้งความรู้สึกเห็นใจเข้าใจว่าผู้อื่นมีความต้องการอะไร อย่างไร ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 2) การรู้จักส่งเสริมผู้อื่น (Developing Others) เป็นการที่บุคคลรู้สึกถึงสิ่งที่ไม่ดีไม่ ถูกต้องและข้อควรปรับปรุงของบุคคลอื่น รวมทั้งการมีความรู้สึกต้องการสนับสนุนส่งเสริมความรู้ และความสามารถของบุคคลอื่นให้พัฒนาสูงขึ้น โดยไม่สนใจถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านั้น 3) มีจิตใจให้บริการช่วยเหลือ (Service Orientation) เป็นการที่บุคคลสามารถรับรู้ คาดการณ์ความต้องการของบุคคลอื่นได้ว่ามีความต้องการอะไร อย่างไร รวมถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าต้องการตอบสนองในความต้องการเหล่านั้น โดยมีความต้องการที่จะทำสิ่งที่บุคคลอื่นต้องการ โดยไม่คาดหวังผลตอบแทนอย่าง 4) การรู้จักให้ออกาสผู้อื่น (Leveraging Diversity) เป็นการที่บุคคลมีความรู้สึกเห็นใจเห็นใจเข้าใจผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า และมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่บุคคลนั้นเป็น หรือกระทำโดยเข้าใจว่าเป็น สิ่งที่แตกต่างกันรวมทั้งเป็นการที่มีความรู้สึกว่าการให้ออกาสบุคคลที่ด้อยโอกาสได้เป็นหรือ ได้กระทำในสิ่งที่ทัดเทียมบุคคลอื่นได้ และ 5) การตระหนักรู้ความคิดเห็นของกลุ่ม (Political Awareness) เป็นการที่บุคคลเข้าใจความคิดเห็นของกลุ่ม อารมณ์ของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการเข้าใจและทราบถึง ความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มว่าเป็นอย่างไรในสถานการณ์ที่แตกต่าง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเห็นใจและเข้าใจผู้อื่นประกอบไปด้วย การเข้าใจผู้อื่นซึ่งเป็นการรู้สึกเข้าใจเห็นใจ รับรู้ความต้องการของผู้อื่น การส่งเสริมผู้อื่นด้านความสามารถพัฒนาตนเองเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มีจิตใจให้บริการช่วยเหลือโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนทั้งยังมีความเห็นใจเข้าใจผู้อื่น อีกทั้งยังมีการรู้จักให้ออกาสผู้อื่นเป็นความรู้สึกเห็นใจเห็นใจเข้าใจผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า และยังมีการการตระหนักถึงความคิดเห็นของกลุ่มเป็นการที่บุคคลเข้าใจรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นตามสภาพการณ์ต่าง ๆ

แนวคิดในการปฏิบัติงานของครู

การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานั้นมีภาระงานหลายอย่างที่ต้องรับผิดชอบทั้งภาระงานสอน การวางแผนออกแบบการจัดการเรียนรู้ การบันทึกพฤติกรรมนักเรียน การวัดผลประเมินผลผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และงานอื่น ๆ ที่ผู้บริหารมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังที่วางแผนการบริหารงานไว้จึงมีผู้สนใจทำการศึกษาและนำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560) เสนอแนวคิดการปฏิบัติงานของครูว่าประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ครูมีหน้าที่ในการศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตรให้สามารถนำไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง ครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อำนวยความสะดวกและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มีการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การรายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ปัญหา และความต้องการของผู้เรียน เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ 3) การให้คำปรึกษา หมายถึง ครูมีหน้าที่ให้คำปรึกษา รับฟัง เรื่องราวเกี่ยวกับการใช้ชีวิตและการศึกษา การเตรียมตัวเพื่ออาชีพและการแก้ไขปัญหา มีการอบรม ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงามให้กับผู้เรียน ปกครองดูแลความเป็นอยู่

ของผู้เรียนให้ใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข 4) การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน หมายถึง ครูมี การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนด้วยความเต็มใจ รับฟังความคิดเห็น เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนา งานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนกับผู้ปกครอง โดยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และมีหน้าที่ในการดูแลสอดส่องป้องกันทรัพย์สินของสถานศึกษาให้ปลอดภัย 5) การพัฒนางานและตนเอง หมายถึง ครูมีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นครู มีการแสวงหาความรู้ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองพัฒนางานในหน้าที่และพัฒนาหน่วยงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเรียบร้อยและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานั้นครูมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องทำ ความเข้าใจหลักสูตรอย่างถ่องแท้ ให้สามารถนำไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นครูครู ยังต้องออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดทั้งอำนวยความสะดวกและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุก สถานการณ์ และเมื่อเด็กมีปัญหาครูก็สามารถให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการใช้ชีวิตและการเรียน การแก้ไขปัญหา ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม สำหรับการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนซึ่งครูมีการปฏิบัติงาน ร่วมกับชุมชนด้วยความเต็มใจนั้น ครูต้องเข้าไปมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็น เคารพการตัดสินใจซึ่งกัน และครูยัง ต้องมีการพัฒนางานและตนเองอยู่เสมอเพื่อความก้าวหน้าและรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

การประยุกต์ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านความเข้าใจเห็นใจการปฏิบัติงานครู

คุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการด้านความเข้าใจเห็นใจการปฏิบัติงานครู สามารถสรุปเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ได้ดังนี้

1) รับฟังเสียงและความคิดเห็นขอครูอย่างตั้งใจ เป็นการทำความเข้าใจในสิ่งที่ครูพูดอย่างตั้งใจโดยไม่ด่วน ตัดสิน ประการสำคัญผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดกว้างให้ครูและผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นข้อมูลข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการการบริหารงานของผู้บริหารและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ

2) ให้การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้คำปรึกษา แนะนำหาทางออกของปัญหาที่เป็นรูปธรรมแก่ ครูและเพื่อนร่วมงานที่ต้องการความช่วยเหลือ รวมทั้งจัดหาทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ของครู มีการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนโดยสนับสนุนผู้ที่ได้รับประโยชน์มีความหวังและกำหนดภาระการ ปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การสนับสนุนมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายคาดหวังไว้

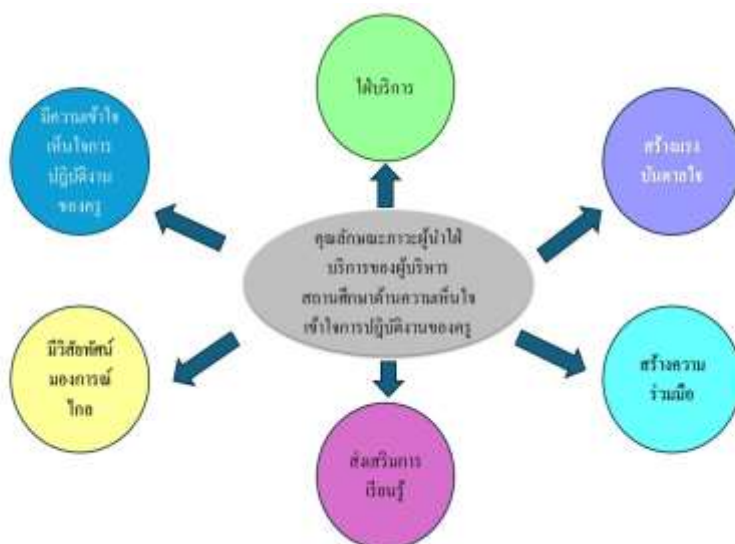
3) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเท่าเทียม โดยผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นธรรมไม่ เลือกปฏิบัติ จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเป็นธรรม รวมถึงให้การสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความเท่า เทียม เคารพความแตกต่างยอมรับและให้คุณค่ากับความหลากหลายของครู และเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้านภูมิหลัง วัฒนธรรม และความสามารถ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง เพื่ออธิบายความสำคัญของเท่าเทียม ให้ โอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแสดงให้เห็นว่ามีแผนพัฒนา ตนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และผลของการพัฒนาตนได้มีการถ่ายทอด ประยุกต์ใช้กับตนเอง สถานศึกษา ซึ่งจะ เป็นแรงบันดาลใจให้ครูหรือเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติ โดยมีการไตร่ตรองสะท้อนความคิดหมั่น ทบทวนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อหาจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ การให้บริการเพื่อสร้างความเข้าใจเห็นใจให้ดียิ่งขึ้น

5) ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม การตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละเรื่องจะมีการคำนึงถึงความยุติธรรมและความเสมอภาค เพื่อให้ครู บุคลากร เพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและมีคุณค่า ซึ่งความเป็นธรรมไม่ได้เป็นเพียงหลักการทางศีลธรรม แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนสังคมให้เจริญก้าวหน้าและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังสร้างสังคมแห่งความร่วมมือทุกคนรู้สึกว่าจะได้รับความเป็นธรรม จะมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ความเป็นธรรมนอกจากจะยึดหลักศีลธรรมแล้วยังต้องคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม ยึดมั่นในหลักการประพัตินที่ดงาม เป็นแบบอย่างผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำให้บริการมีความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครู

องค์ความรู้จากการศึกษา

องค์ความรู้จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครูสามารถวิเคราะห์สรุปเป็นองค์ความรู้ได้ดังภาพประกอบ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเห็นใจ เข้าใจการปฏิบัติงานของครู

จากภาพประกอบดังกล่าว สามารถอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครู ได้ดังนี้

1) ใ้บริการ คุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารนั้นสิ่งสำคัญประการแรกคือเป็นผู้รับฟังที่รับความต้องการและความคิดเห็นของครูอย่างตั้งใจ เพื่อให้เข้าใจปัญหาและความต้องการที่แท้จริง แสดงความเห็นใจเข้าใจการปฏิบัติงานของครู เห็นคุณค่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และปฏิบัติด้วยความเคารพในความเป็นส่วนตัวในขณะเดียวกันก็ต้องให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

2) สร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมีการโน้มน้าวใจ ชักชวนและสร้างแรงจูงใจ ที่ไม่เป็นการบังคับ เพื่อให้ครูหรือบุคลากรของสถานศึกษาให้ร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้อิสระในการตัดสินใจและใช้ทรัพยากรตามความจำเป็น เพื่อให้ครูปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างเพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

3) ความร่วมมือ เป็นการที่ผู้นำฝ่ายบริการ สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเห็นใจ เข้าใจซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะให้บริการแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ตามก่อนผลประโยชน์ของตนเอง กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการมอบอำนาจ เพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้อีกทั้งยังเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพต่อการปฏิบัติงานของครู

4) ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นชุมชน ด้วยการอุทิศตนมีมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากร สนับสนุนการเรียนรู้ และให้โอกาสในการก้าวหน้า ร่วมกันสร้างสรรค์ชุมชน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วม การอยู่ร่วมกันเป็นทีม มีความเข้าใจเห็นใจ และการสนับสนุนซึ่งกัน

5) มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีการตระหนักรู้เข้าใจสถานการณ์และปัญหาขององค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุอย่างแท้จริง มีการวางแผนและกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อชี้แนะให้การปฏิบัติงานของครูเห็นเป้าหมายในระยะยาวและสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

6) มีความเข้าใจเห็นใจการปฏิบัติงานของครู โดยผู้นำฝ่ายบริการต้องคำนึงถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ เพื่อช่วยให้สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาในการทำงาน และช่วยคลี่คลายความขัดแย้ง สร้างความเห็นใจเข้าใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานของครูบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป

คุณลักษณะภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของผู้นำฝ่ายบริการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานโดยไม่คำนึงผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อตอบสนองความต้องการของครู ภาวะผู้นำฝ่ายบริการมุ่งบริการ พัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการการปฏิบัติงานของครูด้วยความเห็นใจเข้าใจ รับฟังความคิดเห็น เคารพการตัดสินใจของครูหรือเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีทักษะการโน้มน้าว จูงใจให้ผู้อื่นให้เต็มใจให้ความร่วมมือ การสร้างกระบวนการที่คนมีมุมมองที่กว้างไกล มุ่งมั่นพัฒนาครูเพื่อสร้างการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ แนวคิดในการปฏิบัติงานของครู จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน มีการสื่อสาร มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงจะทำให้การปฏิบัติงานของครูประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสณฐ์ พรหมศรี. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ทรงกลด เจนจิรวรกานต์ และ สมลนิตย์ เกิดหนูวงศ์. (2568). องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1-2), 203–221.
- ธีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน. (2564). การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นของนิสิตจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยโปรแกรมการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(1), 75 - 98.
- ภูมิภควัฒ์ ภูมิพงศ์คชสร. (2567). รูปแบบการบริหารจัดการระบบนิเวศการเรียนรู้สู่การพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษานำร่องเพื่อความยั่งยืนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(5), 3038–3055.
- วรภาคย์ ไผตรีพันธ์. (2562). จากกระบวนการทัศน์ใหม่ของทฤษฎีภาวะผู้นำสู่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 30(3), 17–29.

- วิเชียร รุ้ยยืนยง และ ยุทธศาสตร์ กงเพชร. (2565). แนวทางการพัฒนาการเป็นผู้นำที่สร้างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารวิชาการธรรมทรรคนัน*, 22(3), 29–40.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุนันธิณี ม่วงเนียม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนจัดการเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 21(1), 307 - 318.
- สุพรรณศรี พันธุ์แดง. (2565). ภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี*, 10(2), 33 - 47.
- Anaraki, F., Dadras, M., Arun Pinto, C., Manomat, T., & Amirkhani, M. (2024). Social Media in Education. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism*, 8(2), 191–198.
- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. California: Jossey-Bass.
- Blanchard, K. H. (2006). *Leading At a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. New Jersey: Prentice - Hall.
- Corey, G. (2013). *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. (8th ed.). California: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Damnoen, S., & Somruay Pindon, P. P. (2025). A Synthesis of Buddhist Principles based on King's Philosophy towards Sufficiency Agricultural Learning for Community Self-Reliance. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 7(1), 1–12.
- Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Schonert-Reichl, K. (2012). Promoting Empathy in School-Aged Children Current State of The Field and Implications for Research and Practice. In K. Nader (Ed.), *School Rampage Shootings and Other Youth Disturbances: Early Preventative Interventions* (pp. 159–203). New York: Routledge.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2016). *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*. California: Jossey-Bass.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*. (12th ed.). New York: Pearson.