



ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชินบุรี นครนายก
THE NEEDS OF PROMOTING EMPATHY OF ADMINISTRATORS UNDER
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE PRACHINBURI
NAKORN NAYOK

ศุภัญญา อินศิริ

Sukanya Insiri

ต้องลักษณ์ บุญธรรม

Tongluck Boontham

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: tongluck@rmutt.ac.th

Received July 28, 2022; Revised September 20, 2022; Accepted December 23, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชินบุรี นครนายก และ 2) ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชินบุรี นครนายก จำนวน 334 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดลำดับความต้องการจำเป็น (PNI Modified)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด ได้แก่ (1) ด้านอารมณ์ (2) ด้านความคิด (3) ด้านคุณธรรม (4) ด้านพฤติกรรม ตามลำดับ

คำสำคัญ: ความต้องการจำเป็น, การร่วมรู้สึก, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to study: 1) the current state and desired state of promoting the empathy of the administrators under the Secondary Educational Service Area Office



Prachinburi Nakhon Nayok, and 2) the needs of promoting the empathy of the administrators. The selected sample group of this research article, using stratified random sampling, consisted of 334 administrators and teachers in schools under the Secondary Educational Service Area Office Prachinburi Nakhon Nayok. The research instrument was a dual response questionnaire. The data were analyzed by the statistical analysis of the mean and standard deviation, as well as the Priority Needs Index (PNI Modified).

The research results revealed that: 1) the current state of promoting the empathy of the administrators was at a moderate level and the desired state was at the highest level. 2) The needs of promoting the empathy of the administrators were respectively sorted in a descending order of the needs as follows: (1) emotional, (2) cognitive, (3) moral, and (4) behavior, respectively.

Keywords: Needs, Empathy, Administrator

บทนำ

การร่วมรู้สึก (empathy) นับเป็นความสามารถสำคัญของบุคคลในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมอีกประการหนึ่ง เป็นความสามารถที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพกับผู้รอบตัวและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพของมนุษย์ การตระหนักถึงอารมณ์และการสื่อสารที่แสดงออกถึงความเข้าใจของผู้อื่น เป็นความสามารถที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพกับผู้รอบตัวและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการติดต่อสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพของมนุษย์ Forbes นิติยสารเกี่ยวกับธุรกิจและการเงินในสหรัฐอเมริกากล่าวถึงการร่วมรู้สึกว่า เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำในปัจจุบัน (Brower, 2021) การร่วมรู้สึกจึงเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ยังคงเป็นที่ต้องการและมีผลทางบวกในการบริหารจัดการงาน (Edlins, 2021) กล่าวได้ว่า การร่วมรู้สึกเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่มนุษย์ทุกคนพึงมี เพื่อเป็นสะพานในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลทั่วไปในสังคมและผู้ร่วมงานในแต่ละองค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสถานศึกษาก็นับว่าเป็นองค์กรที่จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนควรมีการร่วมรู้สึกต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนนโยบาย การสั่งการ การประสานงาน หรือการปฏิบัติงานต่างๆเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยใช้การรู้ซึ่งถึงความรู้เป็นพื้นฐาน การบริหารที่มุ่งคนและมุ่งงานไปพร้อมกัน นับเป็นการบริการ การเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา และแสดงออกถึงความฉลาดทางอารมณ์และคุณธรรมให้เป็นที่ประจักษ์ได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ทักษะที่สำคัญในการเป็นพลเมืองและพลโลกในโลกอนาคต คือการมีทักษะการร่วมรู้สึก อันเป็นองค์ประกอบด้านทัศนคติ และค่านิยมที่สำคัญ อาทิ การเป็นผู้ฟังที่ดี มีการใช้ภาษาและท่าทาง มีทักษะการสังเกต เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีจิตวิทยาในการมองคนประเภท



ต่างๆ และไม่มีอคติในการพูดคุยใช้คำถามเชิงจิตวิทยา ใส่ใจความรู้สึกของกันและกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา

จากสภาพปัจจุบันเมื่อผู้บริหารเมื่อได้ดำรงตำแหน่งหรือมีอำนาจสั่งการจะตั้งเป้าหมายและมุ่งทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพิกเฉยต่อเหตุผลคำแนะนำหรือความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในความเป็นจริงทักษะการร่วมรู้สึกและการยอมรับฟังความคิดเห็น มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะการร่วมรู้สึกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางสังคมที่จำเป็นในองค์กร และจำเป็นในการบริหารงานในภาครัฐ เป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมการร่วมรู้สึกภายในองค์กรสาธารณะและรัฐ เนื่องจากมีความสำคัญในการบริหารงาน (Dolamore, 2021) เมื่อผู้บริหารมีทักษะการร่วมรู้สึกกับคนในองค์กรย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ การมีการร่วมรู้สึกในสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อน และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้แล้ว ยังทำให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เป็นผลอันเนื่องมาจากการเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน ดังที่องค์การอนามัยโลก (Burton J., 2010) ดังนั้น การพัฒนาทักษะการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับส่งเสริมตามความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล องค์ประกอบได้แก่ 1) การร่วมรู้สึกด้านอารมณ์ 2) การร่วมรู้สึกด้านความคิด 3) การร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม 4) การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม

บทความวิจัยนี้จึงนำเสนอสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก และทำให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดทางด้านศาสตร์การบริหารการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการบริหารการศึกษาสามารถนำไปศึกษา ผู้บริหารครูสามารถนำผลการวิจัยไปใช้โดยการนำไปออกนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้บริหารและพัฒนาศักยภาพความรู้ทางการบริหารการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ความสำคัญของการร่วมรู้สึก การร่วมรู้สึกเป็นความสามารถสำคัญในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม เป็นความสามารถที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพกับผู้รอบตัวและเป็นองค์ประกอบที่



สำคัญในการติดต่อสื่อสารหรือ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพของมนุษย์ Gordon (1985) เป็นสิ่งสำคัญและควรแสดงต่อเพื่อน เพราะการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นส่งผลให้มีพฤติกรรมทางสังคมที่ดีขึ้น และมีส่วนช่วยให้เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคมสูงขึ้น Findlay, Girardi and Coplan (2006) สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2555) ที่กล่าวว่า การร่วมรู้สึก (Empathy) เป็นทักษะสำคัญสำหรับบุคคลในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งหลากหลายในด้านชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ทัศนคติ ฯลฯ ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะการร่วมรู้สึกเป็นมิติด้านอารมณ์และสังคมที่เป็นพื้นฐานของปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของมนุษย์ เป็นความสามารถในการรับรู้ต่อความรู้สึก การคิด การกระทำ และเข้าใจผู้อื่นด้วยความสอดคล้องกลมกลืน พื้นฐานของความเข้าใจเป็น สิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติจากสมองของมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาได้ จินห์จุฑา ชัยเสนา ดาลลาส (2558) สอดคล้องกับ วัลภา สติรพันธุ์ (2558) ที่กล่าวว่า การร่วมรู้สึกเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญต่อการตระหนักรู้ทางสังคม ช่วยให้เรียนรู้ที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ผ่านการควบคุมตนเองและตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ด้วยความเข้าใจ

สรุปความสำคัญของการร่วมรู้สึก (Empathy) ได้ว่า การรู้ซึ่งถึงความรู้สึกเป็นลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันระหว่างมนุษย์ ให้มนุษย์รู้จักเอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ตัดสินการกระทำของผู้อื่นจากมุมมองของตนเพียงฝ่ายเดียว และเป็นพื้นฐานในการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ที่ควรปลูกฝังให้มนุษย์ทุกคนมีไว้เป็นลักษณะติดตัวเพื่อสร้างความสุขในการอยู่ร่วมกันในสังคม

2. การประเมินความต้องการจำเป็น สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงกระบวนการประเมินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น มีการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นว่าควรมีลักษณะใด และจะมีการประเมินต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมีลักษณะอย่างไร หลังจากได้ทำการประเมินแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง มีประเด็นใดบ้างที่ควรเปลี่ยนแปลง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบถึงข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการจัดการศึกษา หรือผลที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นถือว่าการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎี ของ Covey (1991) ; Draft (2001) ; Goleman (2007) ; Davis (1983) ; Renate et al (2011) ; Rogers (1975) ; Ekman (2007) ; Moorhouse (2002) ; Sergiovanni (1992) ; Morse, J.M., Anderson G, Bottorff, J.L, Yonge, O. ; O'Brien, B., Solberg, S. ; McIlveen & K.H. (1992), จินห์จุฑา ชัยเสนา ดาลลาส (2558) ,ภัทราวดี มากมี (2558), วัลภา สติรพันธุ์ (2558), ศิริธร เรียบสันเทียะ (2553), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) สามารถนำมาสรุปองค์ประกอบของการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

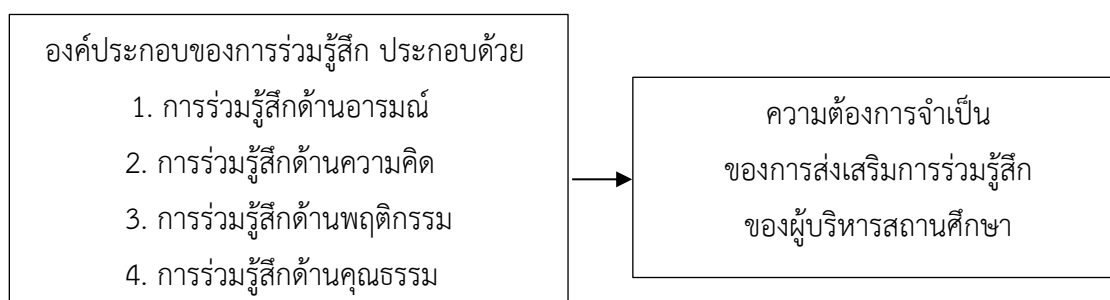


1) การร่วมรู้สึกด้านอารมณ์ หมายถึง ผู้บริหารเป็นกังวลไปกับเหตุการณ์ต่างๆที่ครูเผชิญ สามารถอ่านอารมณ์และคาดเดาความรู้สึกของครูจากสีหน้า แววตา น้ำเสียง และท่าทาง เข้าใจตัวตนของครูแต่ละคน

2) การร่วมรู้สึกด้านความคิด หมายถึง ผู้บริหารสามารถแยกแยะความรู้สึก ของครู แต่ละคน สามารถจินตนาการภาพเหตุการณ์จำลองที่ครูจะต้องเผชิญในการทำงานได้ แสดงออกถึงความเข้าใจ ความคิดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในมุมมองของครู

3) การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม หมายถึงผู้บริหารตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆอย่างยุติธรรม บนพื้นฐานความจริง โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึกเฉพาะตนเข้าร่วม คิดหาวิธีการในการเอื้อเฟื้อ เสียสละ ช่วยเหลือผู้อื่น แสดงความรู้สึก เมตตา ช่วยเหลือครู เพราะครูรู้สึกอย่างไรเมื่อได้รับความทุกข์ยากเดือดร้อน

4) การร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ช่วยให้ครูรู้สึกผ่อนคลาย เมื่อเผชิญปัญหา เข้าใจภาษาท่าทางที่ใช้ในการสื่อสารของครู แสดงออกถึงการให้ความสำคัญและเข้าใจในสิ่งที่ครูกำลังสื่อสาร ดังแสดงภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณพื้นที่วิจัย คือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก ปีการศึกษา 2564 รวม จำนวน 1,520 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก ปีการศึกษา 2564 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ขั้นตอนแรก แบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสหวิทยาเขต ขั้นตอนที่สอง แต่ละวิทยาเขตโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 334 คน แต่ละสหวิทยาเขต เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามชนิดสนอญคู่ ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การร่วมรู้สึกด้านอารมณ์ 2) การร่วมรู้สึกด้านความคิด 3) การร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม 4) การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.922 ใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์



ของการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้วยสูตร (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของการร่วมรู้สึกในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.44$, $SD= 0.88$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.76$, $SD=0.86$) การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.42$, $SD=0.90$) การร่วมรู้สึกด้านความคิด มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.32$, $SD=0.89$) และ การร่วมรู้สึกด้านอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.26$, $SD=0.86$) ตามลำดับ

และสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.72$, $S.D.= 0.49$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ของการร่วมรู้สึกด้านความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.73$, $S.D.=0.46$) , การร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.73$, $S.D.=0.51$) , การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.72$, $S.D.=0.51$) และ การร่วมรู้สึกด้านอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.69$, $S.D.=0.48$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก

การส่งเสริมการร่วมรู้สึก	สภาพที่พึงประสงค์			สภาพปัจจุบัน		
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	$\bar{x}$	SD	แปลผล
1. การร่วมรู้สึกด้านอารมณ์	4.69	0.48	มากที่สุด	3.26	0.86	ปานกลาง
2. การร่วมรู้สึกด้านความคิด	4.73	0.46	มากที่สุด	3.32	0.89	ปานกลาง
3. การร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม	4.73	0.51	มากที่สุด	3.76	0.86	มาก
4. การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม	4.72	0.51	มากที่สุด	3.42	0.90	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.72	0.49	มากที่สุด	3.44	0.88	ปานกลาง

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึก ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก โดยใช้การเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Modified Priority Need Index (PNI_{Modified}) ซึ่งเป็นดัชนีเรียงลำดับ



ความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง พบว่า การจัดเรียงของความ ต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึก ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีความต้องการจำเป็น โดย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านอารมณ์ พบว่าความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารรู้สึก กังวลไปกับเหตุการณ์ต่างๆที่ครูเผชิญ 2) ด้านความคิด พบว่าความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถแยกแยะความรู้สึกของครูแต่ละคน 3) ด้านคุณธรรม พบว่าความต้องการจำเป็นอันดับ แรก คือ ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่างๆอย่างยุติธรรม บนพื้นฐานความจริง โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก เฉพาะตน 4) ด้านพฤติกรรม ความต้องการจำเป็นอันดับแรก พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ช่วยให้ครู รู้สึกผ่อนคลายเมื่อเผชิญปัญหา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การจัดเรียงของความ ต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก ในแต่ละด้าน

การส่งเสริมการร่วมรู้สึก	ค่าเฉลี่ย สภาพ ปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ยสภาพ ที่พึงประสงค์	PNI _{Modified}	ลำดับ
1. ด้านอารมณ์	3.26	4.69	0.44	1
2. ด้านความคิด	3.32	4.74	0.43	2
3. ด้านพฤติกรรม	3.76	4.73	0.26	4
4. ด้านคุณธรรม	3.42	4.72	0.39	3

อภิปรายผล

ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ ทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ทุกด้านมีความต้องการจำเป็น และมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำ ประเด็นมาอภิปรายผลโดยมีรายละเอียดดังนี้

ลำดับแรก ด้านอารมณ์ ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารควรเป็นผู้ฟังที่ดี มีการใช้ภาษาและท่าทาง มีทักษะการสังเกต เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีจิตวิทยาในการมองคนประเภทต่างๆ และไม่มีอคติในการพูดคุยใช้คำถามเชิงจิตวิทยา ใส่ใจความรู้สึกของครู รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยทำให้ ผู้บริหารและครูรู้สึกร่วมกันเหมือนกัน เพื่อเข้าใจตัวตนของครูแต่ละคน และเพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2555) พบว่า ทักษะในการบริหารคนเกี่ยวข้องกับทักษะด้าน มนุษย์ ต้องอาศัยทักษะที่เอื้อให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้คือ ทักษะทางด้านอารมณ์ และ ทักษะทางด้านความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้ อย่างไรก็ตามทักษะ ทางด้านอารมณ์ จะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้คนทำงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับ Tang K.N. (2012) พบว่า หากผู้นำองค์กรใดให้ความสำคัญกับทักษะทั้งสองด้าน คือ ทักษะทางด้านอารมณ์ และทักษะทางด้าน



ความรู้ องค์กรนั้นจะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกระดับ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

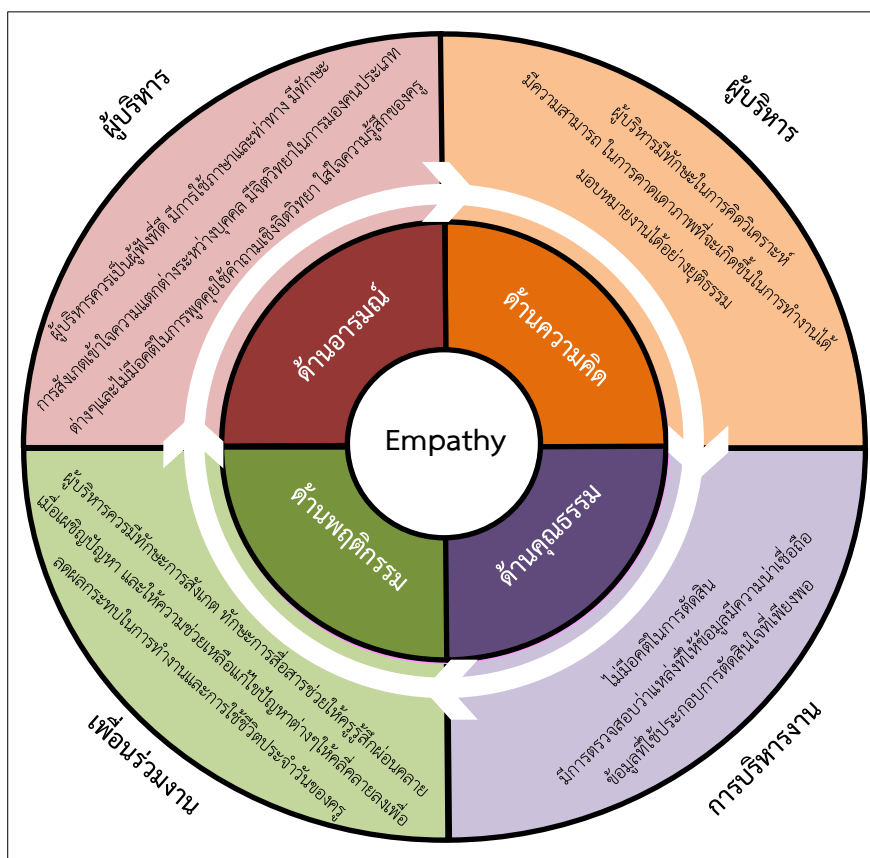
ลำดับที่สอง การร่วมรู้สึกด้านความคิด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการคาดเดาภาพที่จะเกิดขึ้นในการทำงานได้ มอบหมายงานได้อย่างยุติธรรม เหมาะสม สอบถามความคิดเห็นของครู เมื่อครูต้องเจอเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่สบายใจ และตั้งใจจริง มีทัศนคติหรือมุมมองในทางบวกมากขึ้น สอดคล้องกับ ภัทราวดี มากมี (2558) ที่พบว่าองค์ประกอบความสามารถในการร่วมรู้สึกด้านความคิด ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ประการแรก ด้านความสามารถในการเข้าใจทัศนคติ มุมมองของผู้อื่น ประการที่สอง ด้านสถานการณ์จำลอง และ Batson et. al. (1997) พบว่า การร่วมรู้สึกมีความสัมพันธ์กับทักษะและคุณลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมเช่นผู้ที่มีการร่วมรู้สึกกับผู้อื่นสูงจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น

ลำดับที่สาม การร่วมรู้สึกด้านคุณธรรม ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารต้องบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ไม่มีอคติในการตัดสิน มีตรวจสอบว่าแหล่งที่ให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเพียงพอ ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองว่าทุกคนในองค์กรเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Blanchard (2006) ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือการเริ่มเป็นผู้นำจากภายใน นั่นคือต้องเริ่มจากใจ เปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจใน การเป็นผู้นำเปลี่ยนจากผู้นำที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่คำนึงถึงใจผู้อื่น สอดคล้องกับ กนกกร ศิริสุข (2557) พบว่า การมีจิตใจที่หวังดีต่อผู้อื่น เอื้อเฟื้อและมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

ลำดับที่สี่ ด้านพฤติกรรม ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารควรมีทักษะการสังเกต ทักษะการสื่อสาร ช่วยให้ครูรู้สึกผ่อนคลายเมื่อเผชิญปัญหา และให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ให้คลี่คลายลง เพื่อลดผลกระทบในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันของครู ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ที่จะให้เกิดความไว้วางใจและเป็นที่พึ่งพาได้ สอดคล้องกับ Findley, L. C., Girardi, A., & Coplan, R. J. (2006). พบว่า ผู้ที่มีการร่วมรู้สึกกับผู้อื่นสูงมักเกิดความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลอื่น เข้าใจสังคม รวมทั้งมีพฤติกรรมเสริมสร้างสังคมให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น สอดคล้องกับ Morse et. al (1992) และกนกกร ศิริสุข (2557) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของการร่วมรู้สึกด้านพฤติกรรม จะประกอบด้วย การสื่อสาร และ การแสดงออกที่แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึก ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก พบองค์ความรู้ที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้ในการวิจัย

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชญ์บุรี นครนายก ได้แก่

- 1) ผู้บริหารควรเป็นผู้ฟังที่ดี มีการใช้ภาษาและท่าทาง มีทักษะการสังเกต เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีจิตวิทยาในการมองคนประเภทต่าง ๆ และไม่มีอคติในการพูดคุยใช้คำถามเชิงจิตวิทยา ใส่ใจความรู้สึกของครู รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยทำให้ผู้บริหารและครูรู้สึกร่วมกันเหมือนกัน เพื่อเข้าใจตัวตนของครูแต่ละคน และเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
- 2) ผู้บริหารต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการคาดเดาภาพที่จะเกิดขึ้นในการทำงานได้ มอบหมายงานได้อย่างยุติธรรม เหมาะสม สอบถามความคิดเห็นของครู เมื่อครูต้องเจอเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่สบายใจ และตั้งใจจริง มีทัศนคติหรือมุมมองในทางบวกมากขึ้น
- 3) ผู้บริหารต้องบริหารโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ไม่มีอคติในการตัดสิน มีตรวจสอบว่าแหล่งที่ให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ ช่วยเหลือผู้อื่นโดยมองว่าทุกคนในองค์กรเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 4) ผู้บริหารควรมีทักษะการสังเกต ทักษะการสื่อสาร ช่วยเหลือครูรู้สึกผ่อนคลายเมื่อเผชิญปัญหา และให้ความช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้คลี่คลายลง เพื่อลดผลกระทบในการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันของครู ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร ที่จะให้เกิดความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับได้



สรุป

การร่วมรู้สึกเป็นลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่ดี มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันระหว่างมนุษย์ ไม่ให้เกิดการตัดสินผู้อื่นจากมุมมองของตนเพียงฝ่ายเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร จะต้องเป็นบุคคลที่ต้องมีการร่วมรู้สึกในการบริหารงานคนในองค์กร เพื่อให้การสั่งการหรือการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ คนในองค์กรร่วมกันทำงานได้อย่างมีความสุขและเป็นมิตรต่อกัน อย่างไรก็ตามวิธีการที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหาร ให้มีความสามารถในการร่วมรู้สึก จะต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านอารมณ์ ด้านความคิด ด้านพฤติกรรม หรือด้านคุณธรรม ย่อมเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการบริหารงานในปัจจุบัน จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาป्राจีนบุรี นครนายก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและต่อยอดด้านการบริหารการศึกษา โดยนักวิชาการบริหารการศึกษายังสามารถนำไปศึกษาต่อ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้โดยการนำไปออกนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้บริหารและพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาต่อไป การประเมินความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารศึกษา จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการวิเคราะห์และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพการที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ว่ามีประเด็นใดบ้างที่ควรเปลี่ยนแปลง และอาจกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ในการบริหารงานให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอารมณ์ มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ดังนั้น ควรมีแนวทางการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรม มีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ควรมีแนวทางการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการแสดงออกทางร่างกาย หรือพฤติกรรมที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา และความต้องการจำเป็นของการส่งเสริมการร่วมรู้สึก ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปราชจีนบุรี นครนายก สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษา โดยควรให้ความสำคัญกับการร่วมรู้สึก สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำ



วิจัยในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กนกกร ศิริสุข. (2557). *ภาวะผู้นำให้บริการที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- จิณห์จุฑา ชัยเสนา ดาลาส. (2558). ความเข้าใจเชิงพลังเพื่อพัฒนาวิชาชีพพยาบาล. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 25(2), 13.
- ภัทราวดี มากมี. (2558). ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย การวิเคราะห์กลุ่มเพศ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 8(3), 91.
- วัลลภา สิริพันธ์. (2558). *ผลของการใช้ละครเชิงสังคมที่มีผลต่อการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นของเด็กอนุบาล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริธร เรียบสันเทียะ. (2553). *ผลของโปรแกรมพัฒนาการเข้าถึงใจตามแนวคิดของโรเจอร์ที่มีต่อการลดพฤติกรรมก้าวร้าวของวัยรุ่น* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา* (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2553). สืบค้น 30 กันยายน 2564. จาก <http://www.kroobannok.com/27638>.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Batson, C. D., Polycarpou, M. P. Harmon-Jones, Empathy and attitudes; can feeling for a member, L. , Highberger, L. (1997). *Empathy and attitudes : Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group?*. Retrieved September 29, 2021. from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9008376/>.
- Blanchard, K.H. (2006). *Leading at a Higher level : Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brower, T. (2021). *Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research*. Retrieved September 13, 2021. from <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/09/19/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-according-to-research/?sh=4142194f3dc5>.



- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace framework and model: Background and supporting literature and practice*. Retrieved September 29, 2021. from http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf.
- Covey, S. R. (1991). *Principle-centered Leadership*. Retrieved September 29, 2021. from <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e385456f7bd6b4910e3f2cb/1580749911705/Principal-Centred+Leadership.Covey.EBS.pdf>.
- Dalmore, S. (2021). *Detecting empathy in public organizations: Creating a more relational public administration*. Retrieved September 15, 2021. from https://www.researchgate.net/publication/345687168_Detecting_empathy_in_public_organizations_Creating_a_more_relational_public_administration.
- Davis, M. H. (1983). *Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach*. Retrieved September 11, 2021. from https://www.researchgate.net/publication/215605832_Measuring_individual_differences_in_empathy_Evidence_for_a_multidimensional_approach.
- Draft, R.L. (2001). *The Leadership Experience*. Retrieved September 21, 2021. from <https://www.studocu.com/en-au/document/university-of-new-england-australia/executive-leadership/summary-the-leadership-experience-richard-l-daft/917277>.
- Edlins, M. (2021). *Developing a model of empathy for public administration*. Retrieved September 30, 2021. from https://www.researchgate.net/publication/337998066_Developing_a_model_of_empathy_for_public_administration.
- Ekman, P. (2007). *Three kinds of empathy: Cognitive, emotional, compassionate*. Retrieved September 17, 2021. from <http://www.danielgoleman.info/three-kinds-of-empathy-cognitive-emotional-compassionate>.
- Findley, L. C., Girardi, A., & Coplan, R. J. (2006). *Links between empathy, social behavior and social understanding in early childhood*. Retrieved September 22, 2021. from <https://psycnet.apa.org/record/2006-11665-007>.
- Goleman, D. (2007). *The emotional intelligence of leaders*. Retrieved September 11, 2021. from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tl.40619981008>.
- Gordon, R. D. (1985). *Empathy: The State of the Art and Science*. Retrieved September 9, 2021. from https://www.researchgate.net/publication/292610562_Empathy_State_of_the_Art_and_Science.
- Moorhouse, J. (2002). *Comparative analysis of leadership perceptions: study in USA*. Tennessee: East Tennessee State University.



- Morse, J.M., Anderson G,Bottorff, J.L,Yonge, O., O'Brien,B., & Solberg,S., McIlveen,K.H. (1992). *Exploring empathy: a conceptual fit for nursing practice*. Retrieved September 9, 2021. from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1452181/>.
- Renate, L. E. P., Corcoran, R., Drake, R., Shryane, N. M., & Vollm, B. A., (2011). *The QCAE: A Questionnaire of Cognitive and Affective Empathy*. Retrieved September 24, 2021. from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21184334/>.
- Rogers, C. R. (1975). *Empathic: An unappreciated way of being*. Retrieved September 25, 2021. from <https://psycnet.apa.org/record/1975-27723-001>.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*. Retrieved September 25, 2021. from <https://eric.ed.gov/?id=ED364965>.
- Tang K. N. (2012). *Paper for seminar on Soft Skills Development for Higher Education Institute*. Khon Kaen: Khon Kaen University.